

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

20.12.2013

Pia Virtanen

# OSAAMISKARTOITUS AMMATILISESSA AIKUISKOULUTUKSESSA

Osaava Varsinais-Suomi –osaamiskartoituksen  
arviointi

Luottamuksellinen



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

Turun ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma | YAMK

15.3.2012 | Sivumäärä 76 (108)

Ohjaaja Eila Jylhä

Opiskelija Pia Virtanen

# OSAAMISKARTOITUS AIKUISKOULUTUKSESSA

# AMMATILLISESSA

Tein opinnäytetyöni tutkimalla aikuiskouluttajan osaamista ja laatimalla aikuiskouluttajan osaamiskartoituksen sekä tutkimalla osaamiskartan soveltuvuutta eri oppilaitoksissa. Tutkimusmenetelmänäni oli toimintatutkimus ja kehittämisen viitekehyksenä toimi oppivan organisaation teoria. Työni tilaajana toimi Varsinais-Suomen 12 oppilaitoksen yhteinen Osaava Varsinais-Suomi –hanke.

Tutkimukseni sisälsi kaksi osaa. Aluksi keräsin vuosina 2011 – 2012 opinnäytetyöhöni liittyen tietoja aikuiskouluttajan tarvitsemista osaamisista nyt ja tulevaisuudessa sekä laadin hankkeen ohjausryhmän opastuksella osaamiskartan valituille osaamisalueille. Tein esimiehille myös osaamisen johtamisen oppaan avustamaan kartoituksen käyttöä.

Tutkimukseni toisena osana vuonna 2013 arvioin osaamiskartan käyttöön ottoa. Aikuiskouluttajan osaamiskartan toimivuutta kartoitin webropol-kyselynä, jonka suuntasin hankkeeseen osallistuvien oppilaitosten esimiehille. Kyselyn tulosten mukaan tekemäni osaamiskartta oli aikuiskouluttajan keskeiset osaamiset kattava, mutta osaamiskartoituksen laajempi käyttöön otto olisi vaatinut lisää koulutusta sekä opastusta. Koska kyselyyn vastasi vain pieni joukko esimiehistä, tuloksia ei voida kuitenkaan pitää kattavina eikä lopputuloksia yleistää laajemmin.

## ASIASANAT:

osaamiskartoitus, aikuiskouluttaja, opettaja, aikuiskoulutus, osaamisen johtaminen, oppiva organisaatio, ydinosaaminen, kouluttajan yleisosaaminen, osaamisen arviointi

BACHELOR´S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme: Masters Degree Programme In Entrepreneurship and Business Competence.

Completion of the thesis| Total number of pages 76 (108)

Instructor(s) Eila Jylhä

Author Pia Virtanen

## A MAP OF ADULT TRAINER´S KNOWLEDGE

I did my thesis by examining the adult educator competencies and I made an adult educator skills survey and researched the suitability of competence map in various educational institutions. My research method was of action research and the development of a reference framework for action learning organization theory. My work was ordered by the project of Osaava Varsinais-Suomi (Skilled Southwest Finland project).

This study consisted of two parts. At first, I collected information needed in the adult educator´s job now and in the future in 2011 - 2012 and then I made a competence map to selected areas of expertise under the guidance of a project steering group. I also made a talent management guide to help to use the competence map.

The second part of my research was in 2013, when I investigate the use of a competence map by using a Webropol survey, headed to the managers of institutions in the project. The results showed that the competence map was covering main competences, but the managers needed some training to use the map and the guide. Since the questionnaire was answered by only by a small number of supervisors, the results can not be considered comprehensive or final results be generalized more widely.

KEYWORDS :

learning assessment, adult educator, teacher, adult education, knowledge management, learning organization, core competencies, instructor in knowledge, skills assessment

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>8</b>
1.1 Tutkimusaihe ja -ongelma	8
1.2 Tutkimuksen merkitys	7
<b>2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS</b>	<b>9</b>
2.1 Tutkimuksen näkökulma ja teoreettinen viitekehys	9
2.2 Ongelmanasettelu ja tutkimuksen toteutus	12
2.3 Tutkimuksen aikataulu ja tehdyn hankkeen tavoitteet	16
2.4 Oma osaamiseni kehitys- ja tutkimustyöhön	18
<b>3 OSAAMISEN JOHTAMINEN KOULUTUSSEKTORILLA</b>	<b>20</b>
3.1 Osaamisen johtaminen	20
3.2 Osaamisen johtamisen vaiheet	22
3.3 Osaamiskartoitus kytkeytyy strategiaan	23
3.4 Osaamiskartan luominen	24
3.5 Vaikuttavuuden mittaaminen osaamisen johtamisessa	26
<b>4 OPPIVA ORGANISAATIO</b>	<b>29</b>
<b>5 AIKUISKOULUTUS SUOMESSA</b>	<b>31</b>
5.1 Aikuiskouluttajan osaamisen kehittäminen	32
5.2 Hallitusohjelman koulutuspoliittiset linjaukset ja toimeenpanosuunnitelma 2011 – 2016 (KESU)	34
5.3 Varsinais-Suomen aikuiskoulutusstrategia	36
5.4 Salon seudun aikuisopiston strategia	38
5.5 Koulutuksen rahoitus	40
<b>6 AIKUISKOULUTTAJAN MUUTTUVA OSAAMINEN</b>	<b>44</b>
6.1 Ydinosaamisista arvioitaviksi osaamisalueiksi	50
6.2 Yleinen kyselyosio	53
6.3 Valitut strategiset osaamisryhmät	54
<b>7 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSOSION TOTEUTUS</b>	<b>59</b>
<b>8 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>62</b>
8.1 Palaute yleisosaamiskysymysten soveltuvuudesta	63
8.2 Oppivan organisaation aste tutkituilla oppilaitoksilla	68
<b>9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>72</b>

## LÄHTEET

77

## LIITTEET

Liite 1. Kouluttajan yleinen tehtäväkuva Salon seudun aikuisopistossa	80
Liite 2. Leenamajja Otalan henkilö-, rakenne-, suhde ja osaamispääoman mittarit	82
Liite 3. Osaamiskartoituksen toimivuuden palautekysely Osaava Varsinais-Suomi	83
Liite 4. Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille	91

## KUVIOT

Kuvio 1. Osaamispyyrä	24
Kuvio 2. Työyhteisön osaamistarpeesta yksilön oppimistarpeeseen	25
Kuvio 3. Osaamisen hallinnan kokonaisuus eOSMO:n mukaan	27
Kuvio 4. Kuvio Osaava Varsinais-Suomi-hankkeen valitut strategiset osaamiset 2012	54
Kuvio 5: Osaava Varsinais-Suomi –hankkeen osaamisen johtamisen askeleet 2011 – 2012	60
Kuvio 6. Leenamajja Otalan mallin mukainen osaamistarpeiden määrittely johtamistutkinnoissa	61

## TAULUKOT

Taulukko 1. Tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset tarkastelukulmat	10
Taulukko 2. Oma aikatauluni Osaava Varsinais-Suomi-hankkeessa	17
Taulukko 3: Osaamisen johtamisen askeleet	22
Taulukko 4. Salon seudun aikuisopiston kouluttajan toimenkuva ja sen vaatima osaaminen	52
Taulukko 5. Aikuiskouluttajan osaamiskartoituksen kysymysten perustelut	52
Taulukko 6. Pedagoginen osaaminen ja perustelut, miksi kyseinen asia valittiin osaamiskartoitukseen	55
Taulukko 7. Organisaatioon liittyvä osaaminen	57
Taulukko 8. Yhteistyöosaaminen	57
Taulukko 9. Kahdentoista oppilaitoksen esimiesten vastausprosentit palautekyselyssä	62
Taulukko 10. Oppivan organisaation aste muunnettuna Heljä Hätösen testistä	69
Taulukko 11. Oppivan organisaation aste	68
Taulukko 12. Oppivan organisaation asteen vaikutus osaamiskartoituksen käyttöön	71

**KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO**

Aikuiskouluttaja	Aikuiskouluttaja kouluttaa aikuisia joko ammatillisessa aikuiskoulutuksessa (esim. ammattikurssikeskukset, aikuisopistot) tai vapaan sivistystyön puolella (esim. kansan- ja kansalaisopistot). Aikuisopettajilta edellytetään yleensä korkeaa muodollista pätevyyttä yleispedagogiikan ja opetettavan aineen osalta. (Marquard & Sørensen 2011)
Ammattiopettaja	Ammattiopettaja on ammatillisen nuorisokoulutuksen opettaja. Ammatillisten opintojen opettajilta edellytetään pääsääntöisesti soveltuvaa korkeakoulututkintoa, pedagogisia opintoja ja kolmen vuoden työkokemusta. Soveltuvaa korkeakoulututkintoa koskevasta vaatimuksesta voidaan poiketa, jos korkeakoulututkintojen järjestelmässä ei ole opetustehtävän edellyttämää soveltuvaa korkeakoulututkintoa tai opetustehtävässä painottuu erityisen vahva tai erikoistunut käytännön ammattitaito. (EK 2010)
AIKE	Aikuiskoulutuksen kehittämissyhtiö AIKE Oy:n tehtävänä on tuottaa ammatilliseen ja ammatilliseen aikuiskoulutukseen liittyviä palveluita ja hankkeita sekä kehittää uusia toimintamalleja ja työtapoja ( <a href="http://www.aike.fi">www.aike.fi</a> ).
AIPAL	AIPAL on näyttötutkintojen sähköinen opiskelijapalautejärjestelmä
KESU	Kesu on koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma (KESU), jonka hyväksyy valtioneuvosto ja joka perustuu hallitusohjelman tavoitteisiin (OKM 2011).
Osaaminen	Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, joista seuraa hyvä työsuoritus (Ojala 2008).
Osaamiskartta	Osaamiskartta on osaamiskartoituksen toteutusväline, johon kuvataan kaikki organisaation nykyinen ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen (Hätölä 2007)

Osaamisen johtaminen	Osaamisen johtamisessa organisaation ydinosaaminen määritetään suhteessa organisaation visioon ja strategiaan. Sen jälkeen tehdään osaamisen nykytilan arviointi, vertailu tavoitteisiin, määritetään tarvittavat kehitystoimet sekä päämäärät ja keinot. (Savolainen 2004)
Osaamispääoma	Henkilöpääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma muodostavat osaamispääoman (Ojala 2008)
Osaamisvaje	Osaamisen nykytilan ja osaamistarpeiden välistä eroa kutsutaan osaamisvajaksi (Myyry 2008, 14)
Oppiva organisaatio	Oppiva organisaatio on rakenne, joka mahdollistaa organisaation oppimisen (Ojala 2008).
Piilotieto	Piilotietoa eli hiljaista tietoa (tacit knowledge) kuvataan usein sanoilla kokemus, tietämys, osaaminen tai asiantuntijuus. Käytännön toiminnassa hiljainen tieto käsitetään usein osaamiseksi, joka pitää sisällään kokemusta ja tietoa. Koska toimialat ovat erilaisia, vaihtelee hiljaisen tiedon määrittelykin työn mukaan. Toiset painottavat ihmissuhteita ja toiset laite- ja prosessituntemusta. (Moilanen 2005, 26).
Pilotointi	Kokeilu, testijakso (Suomisanakirja 2013)
Toimintatutkimus	Toimintatutkimuksessa pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatiota sen toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Toimintatutkimuksessa on keskeistä vaikuttamisen pyrkimys ja toisaalta tutkijan osallistuminen toimintaan ja mukanaolo organisaation arkipäivässä. (Aalto-yliopisto 2012.)
Ydinosaaminen	Ydinosaaminen on organisaatiossa olevaa ainutlaatuista osaamista. Se kehittyy uutta luoden ja oppien. Yritys suuntaa kehittämisvoimansa tälle alueelle, koska sen varassa asiakkaalle tarjotaan lisäarvoa. (Viitala 2004)

# 1 JOHDANTO

Toimin aikuiskouluttajana ammatillisessa aikuisoppilaitoksessa, Salon seudun aikuisopistossa, johtamiskoulutusten tiimissä. Päädyin mukaan Osaava Varsinais-Suomi -hankkeeseen henkilöstöpäällikkö Kirsi Pitkäsen ehdotuksesta. Tehtäväkseni tuli luoda opettajan ja aikuiskouluttajan osaamiskartan yleisten osaamisten kartoituskysymykset. Oppilaitoksemme oli tehnyt jo strategian laatimisen yhteydessä päätöksen osaamiskartoitusten laatimisesta koko kouluttajakunnalle ja hakenut hankerahaa yhdessä muiden Varsinais-Suomen aikuiskoulutuskeskusten kanssa, joten hanke joka tapauksessa toteutuisi ja sen tulokset otettaisiin käyttöön. Tällöin minulle mahdollistuisi tilanne, jossa voin tehdä tutkimusta todellisesta työelämästä. Kartoituksen tekoon käytettävät tunnit voisin merkitä hanketunneiksi eli tehdä tämän osion työajalla. Lopputyöni syntyi osaamiskartoituksen toteutuksen arvioinnin ympärille sitten omalla ajallani.

Tässä opinnäytetyössäni arvioin osaamiskartoituspilotin onnistumista. Tutkimuksen viitekehystenä toimivat osaamisen johtamisen sekä oppivan organisaation teoriat. Tavoitteena on saada perusta, jolla rakennetaan aikuisopettajan yleinen osaamiskartoitus, joka käy Varsinais-Suomen kaikkiin oppilaitoksiin melko hyvin osaamisvajeiden kartoittamiseen.

## 1.1 Tutkimusaihe ja -ongelma

Osaava Varsinais-Suomi –hankkeen ensimmäisessä vaiheessa tein ammattiopettajan sekä ammatillisen aikuiskouluttajan yleisosaamisten kysymykset. Tutkin tässä opinnäytetyössäni toimintatutkimuksen sekä tutkivan oppimisen menetelmin tämän hankkeen onnistuneisuutta hankkeeseen osallistuvien oppilaitosten aikuiskoulutuspuolen esimiehille suunnatuilla kyselyillä:



- 1. Miten hyvin yleisosaamiskysymykset soveltuivat osaamisen kartoittamiseen ja olivatko ne riittävän tarkkoja osaamisvajaiden esille saamiseksi?** Tavoitteena oli selvittää, onnistuimmeko 12 oppilaitoksen yhteisessä hankkeessa laatimaan koko Varsinais-Suomen laajuisesti yhtenäisen kouluttajan osaamiskartoituskyselyn ja kehityskeskustelumallin, joka soveltuisi aikuiskoulutuksen osaamisen johtamisen välineeksi omaa oppilaitosta laajemmin. Tämän selvitin toteuttamalla kyselyn, kun ensimmäinen osaamiskartoituskierrros oli tehty ja sitä oli käytetty kehityskeskusteluiden pohjana vuoden 2012 lopussa ja 2013 alussa (oppilaitoksesta riippuen).
- 2. Selvitin myös, miten oppilaitosten erilaiset lähtökohdat vaikuttivat aineistoon (osaamiskartoituksen käyttöön) käyttäen näkökulmana oppivan organisaation astetta.** Tätä varten teetin kaikissa oppilaitoksissa oppivan organisaation testin (Hätönen 2009) ja pyrin käyttämään tätä aineistoa apunani tulkitessani sitä, miten hyvin osaamiskartoitus sekä kehityskeskustelukäytännöt on pystytty ottamaan käyttöön ja miten tyytyväisiä luotuihin materiaaleihin ollaan.

Johtopäätöksissäni pohdin toiminnan kehittämistä, osaamiskartoitusten käyttöä sekä mahdollisuutta laatia jatkohankkeena yhdessä työstettävä oppivan organisaation mukainen, yhteinen osaamisen johtamisen toimintamalli, jolla osaamista voisi johtaa ammatti- ja aikuisopistoissa Varsinais-Suomessa.

Koska lainsäädäntö ja työehdot nuorisopuolen ammattiopettajilla ja näyttötutkintoja vastaanottavilla aikuisopettajilla eli kouluttajilla ovat erilaisia rajasin tämän opinnäytetyön aineistosta pois ammattiopettajat, vaikka lopulliset opettajan ja kouluttajan yleisosaamisen kartoituskysymykset tullaan tekemään sellaisiksi, että niihin voivat vastata sekä ammatti- että aikuisopetuksen opettajat ja kouluttajat.

## 1.2 Tutkimuksen merkitys

Tämä opinnäytetyö liittyy Osaava Varsinais-Suomi –hankkeeseen, jonka tavoitteena on ollut yhdenmukaistaa keinoja, joilla Varsinais-Suomen 12

ammattillista oppilaitosta kehittävät työyhteisön osaamista. Hanke perustuu valtakunnallisiin linjauksiin oppilaitosyhteistyön kehittämisestä ja jalkauttaa niitä käytännön toimiksi alueellamme. Hankkeessa ovat mukana Turun Aikuiskoulutussäätiö, Raision seudun koulutuskuntayhtymä, Salon seudun koulutuskuntayhtymä, Länsi-Rannikon koulutus Oy, Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymä, Faktia Koulutus Oy, Peimarin koulutuskuntayhtymä, Paasikivi - Opisto, Turun kristillinen opisto, Turun ammattiopistosäätiö, Bovallius - ammattiopisto ja Turun kaupunki (Turun ammatti-instituutti). Hanke perustuu ajatukseen Varsinais-Suomen aikuiskoulutuksen osaamisen johtamisesta yhteisellä strategialla, jonka oppilaitokset loivat yhdessä vuonna 2009 (Kuhmoinen 2009). Aikuiskoulutusstrategian luomisen taustalla on ajatus, että jos toimintamme on Varsinais-Suomessa riittävällä tasolla yhteisesti sovittu ja johdettu, vältetään oppilaitosten pakkoyhdistämiset (Anne Bragge 27.9.2011).

Laadin hankkeeseen osaamiskartoituksen, jota pilotoitiin vuoden 2012 lopussa ja vuoden 2013 alussa. Tein myös osaamisen johtamisen oppaan helpottamaan kartoituksen käyttöä. Laadin ehdotuksen myös yhteisen osaamisen johtamisen toimintamallin luomiseen vuosikellon muodossa sekä erilaisia koontilomakkeita. Opinnäytetyöni alueen rajasin kuitenkin koskemaan vain osaamiskartoitusta sekä sen soveltuvuutta aikuiskoulutukseen.

Osaava Varsinais-Suomi -hankkeen onnistuminen oli tutkimuksen arvoista, koska aikuiskouluttajan osaamiskarttojen laatiminen ei ole aiemmin onnistunut eikä johtanut konkreettiseen alueelliseen aikuiskoulutuksen täydennyskoulutuksen suunnitteluun yhdessä. Jos yhteistyömallista saadaan toimiva, se voidaan monistaa valtakunnalliseksi kouluttajakartoitukseksi, mikä mahdollistaa valtakunnallisesti koulutusten kohdentamisen entistä tarkemmin juuri niihin asioihin, joissa on todellista osaamisvajetta.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Aloitin oman opinnäytetyöhöni liittyvän tutkimukseni kouluttajan osaamisalueista selvittämällä aikuiskoulutuksen lainsäädäntöä, ohjeita, määräyksiä sekä strategialinjauksia valtakunnallisesti ja alueellisesti. Tutustuin oppilaitoksemme prosessikuvauksiin ja toimenkuviin, jotka on tehty nykylainsäädäntö huomioiden. Etsin tietoja aiemmin tehdyistä osaamiskartoituksista, minkä lisäksi noudatin hankkeen työryhmältä saamiani ohjeita sekä linjauksia lopullisen osaamiskartan muodostamiseksi.

Kirjallisen tiedonhankintavaiheen jälkeen laadin osaamiskartoituksen, jonka hankeryhmä toteutti eri oppilaitoksissa vuoden 2012 lopulla sekä vuoden 2013 alussa. Tämän jälkeen alkoi toinen työvaiheeni eli varsinainen tutkimusosuus, jossa selvitin osaamiskartoituksen soveltuvuutta ja toimivuutta sekä organisaatioiden oppivan organisaation astetta. Tämän jälkeen tein yhteenvedon ja johtopäätökset sekä laadin suosituksen kyselyn jatkokehittämiseksi.

### 2.1 Tutkimuksen näkökulma ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyöni viitekehys kertoo, kuinka kohdeilmiötä lähestytään, mihin aikaisempiin tutkimuksiin tai tieteellisiin keskusteluihin tutkimus liittyy, millaisen käsitteistön valossa kohdetta tarkastellaan sekä mistä näkökulmasta kohdetta tarkastellaan. Oman tutkimukseni viitekehystenä ovat sekä oppivan organisaation teorit että kompetenssipohjaisen johtamisen teorit (taulukko 1 alla). Kompetenssipohjaisen johtamisen teorioista otan strategialähtöisyyden, joka on tutkimukseni henkilöstön kehittämisen pohjana sekä ydinosaamisen käsitteet tarkempaan esittelyyn. Oppivan organisaation teoriapohjaa esittelen laajemmin ja yhdistän siihen Leenamaija Ojalan sekä Heljä Hätösen tutkimuksia osaamisen johtamisesta sekä kartoittamisesta.

Taulukko 1 Tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset tarkastelukulmat (Kirjavainen, Laakso & Manninen 2000, 12).

”Koulukunnat ja niitä hallitsevat tutkimusnäkökulmat	Fokus, pääasiallinen anti	Tunnettuja käsiteperustan kehittäjiä
Tiedon johtaminen (Knowledge Management) · tietojärjestelmätiede · yrityksen taloustiede · tieteenfilosofia (epistemologia)	Tietämyksen syntyyn ja jalostumiseen liittyvien prosessien käsitteellistäminen, sekä käytäntöjen kehittäminen ja niiden hallintaan.	Nonaka, I Sveiby, K.E. Roos, J. & Roos, G. Davenport, T. & Prusak, L. Leonard – Barton, D. Stähle, P. & Grönroos, M.
Älykkään pääoman johtaminen (Intellectual Capital Management) · yrityksen taloustiede · laskentatoimi	Organisaation näkymättömän omaisuuden mallintaminen, sekä tekniikoita sen hallintaan ja erityisesti mittaamiseen.	Edvinsson, L & Malone, M.S. Stewart, T.
Kompetenssipohjainen johtaminen (Competence-based Strategic Management) · strateginen johtaminen · HRM (henkilöstövoimavarojen johtaminen)	Tapa hahmottaa organisaation strategiaa ja kilpailua, jonka johdannaisena on syntynyt myös uusia näkökulmia siihen, miten henkilöstön kehittäminen kytetään strategiaan. Ydinosaamisen käsite.	Hamel, G. & Prahalad, C.K. Stalk, G., Evans, Ph., Schulman, L. ym. Ulrich, D. & Lake, D.
Oppiva organisaatio (Learning Organization) · psykologia · kasvatustieteet · organisaatioteoria	Kokonaisvaltainen organisaation kehittämisfilosofia, jonka taustalla on perinteisiä johtamisoppeja moniulotteisempi näkemys ihmisestä organisatorisena toimijana. Sosiaalinen vuorovaikutuksen merkitys. Jatkuva arviointi ja omatoiminen kehittäminen.	Argyris, C. & Schön, D.A. Senge, P.M. Sarala, A. & Sarala, U. ” (Kirjavainen, Laakso & Manninen 2000)

Hypoteesi on oletamus siitä, miten asiat ovat eli mitä tutkimuksessa tullaan havaitsemaan. Sen oikeellisuutta arvioidaan empiirisen aineiston avulla. Lähtöoletuksenani tässä tutkimuksessa oli, että on mahdollista luoda kaikkiin Varsinais-Suomen aikuisoppilaitoksiin sellainen aikuiskouluttajan yleisosaamista mittaava osaamiskartoituskysely, jota voisi käyttää osaamisen johtamisessa kehityskeskusteluiden apuvälineenä. Jatko-oletukseni oli, että on mahdollista luoda sellainen varsinaissuomalainen malli, jolla kerätään yhteen koulutustarpeet eri toimijoilta ja jonka perusteella pystytään suunnittelemaan alueellisia täydennyskoulutuksia kouluttajille. Vaikka osaamiskartoituksen tulee

syntyä strategian ja menestystekijöiden pohjalta, oletin, että koulutusta koskeva vahva lainsäädäntö sekä trendit pakottavat oppilaitokset toimimaan varsin samansuuntaisin strategioin. Samoin otaksuin, että oppilaitosten lakeihin ja määräyksiin perustuvat prosessit ovat samansuuntaisia osaamisvaatimuksiltaan. Uskoin näin ollen kyselyn toimivan muissakin oppilaitoksissa kuin Salon seudun aikuisopistossa.

Lisäksi oletin, että oppivan organisaation aste selittää sen, miten pitkälle voidaan osaamisen johtamista yhteisesti kehittää – todennäköisesti alhaisen oppivan organisaation asteen omaava organisaatio ei pysty muuttamaan johtamisensa rakenteita niin joustaviksi, että oppiva organisaatio pystyttäisiin luomaan – jos sitä ylipäänsä halutaan alkaa kehittää. Otaksuin myös tämän näkyvän tutkimuksen tuloksissa.

Opinnäytetyössä käytetyissä menetelmissä oli piirteitä toimintatutkimuksesta ja tutkivasta oppimisesta. Keskeistä kirjallisuutta olivat menetelmäkirjojen lisäksi osaamisen johtamisen ja oppivan organisaation teokset, kuten Otalan Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu, Hätösen Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen, Kujansuun, Lönnqvistin, Jääskeläisen ja Sillanpään Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät – mittaa, kehitä ja johda ja Sydänmaalakan Älykäs johtaminen, Lankisen, Miittisen ja Sipolan Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta sekä Sengen ja Saralan oppivan organisaation teokset. Lisäksi käytin tutkimuksen pohjamateriaaleina AIKE Oy:n tekemään osaamiskartoitusta aikuiskouluttajan nykyosaamisista sekä opetushallituksen Osaava opettaja 2010 – 2010 – tutkimusta aikuiskouluttajan tulevaisuuden osaamisista. Tämän lisäksi tutkimukseni sisältää mun muassa KESUn sisältöjä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012) ja ajankohtaisten opinnäytetöiden sekä pro gradujen lainauksia. Näiden teosten lähteet löytyvät sisällysluettelosta sekä käytettyjen lainausten kohdilta.

Seppo Helakorven (2009) koulua tulee kehittää oppimisympäristönä oppivaksi organisaatioksi. Leenamaija Otalan (2008, 11, 47) mukaan muutokset

suomalaisessa työelämässä ovat nostaneet osaamisen johtamisen keskiöön. Yritysjohdon tulee osata johtaa rahoituspääoman lisäksi myös henkilöpääomaa sekä osaamispääomaa. Osaamispääoma sisältää 1) osaavat ihmiset eli henkilöpääoman sekä heidän halunsa käyttää omaa osaamistaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, 2) rakennepääoman, joka mahdollistaa henkilöiden osaamisen kehittämisen vastaamaan yrityksen tarpeita ja 3) suhdepääoman, jossa osaamiskumppanit joko täydentävät tai auttavat yritystä kehittämään osaamistaan. Oppiva organisaatio on rakennepääomaa ja sisältää sellaiset organisaatorakenteet, jotka tukevat ja mahdollistavat organisaation oppimisen. Näistä edellä mainituista syistä tutkin johtuen tutkin myös organisaation oppiva organisaatio -profiilin.

## 2.2 Ongelmanasettelu ja tutkimuksen toteutus

Aloitin työprosessini tiedonhankinnalla. Selvitin Näyttötutkinto-opiaan 2011 avulla voimassa olevan ammatillisen aikuiskoulutuksen lainsäädännön ja luin sen sekä arvioin sitä sen vaatiman osaamisen näkökulmasta. Selvitin valtion KESUn tärkeimmät linjaukset sekä Varsinais-Suomen aikuiskoulutusstrategian sisällöt. Etsin tietoja rahoituksesta sekä sen sidonnaisuuksista henkilöstön kehittämiseen. Tutustuin jo tehtyihin osaamiskartoituksiin (mm. HEKE-hanke) ja opiskelin osaamisen johtamisen teoriaa. Sitten kartoitin nykyisiä ja tulevia aikuiskouluttajan osaamisalueita, määrittelin niihin osaamismatriisit, laadin osaamiskartoitustaulukot ja sen jälkeen teetin osaamiskartoituksen oppilaitoksessamme tiiminvetäjien kautta. Tämän pilotin jälkeen kokosin tiiminvetäjien kokemukset yhteen ja kehitin osaamiskartoitusmateriaaleja lisää. Sen jälkeen kokeilimme osaamiskartoituksen yleisen osan käyttöönottoa kaikissa mukana olevissa yhteistyöoppilaitoksissamme ja keräsimme käyttökokemuksia esimiehiltä tästä.

Laadin myös ohjeistuksen osaamiskartoituksen tekoon (osaamisen johtamisen opas) sekä kehityskeskusteluopas osaamiskartoituksen jatkokäyttöön eli koulutussuunnitelman laatimiseen, mutta ne eivät ole tutkimukseni ydinsisältöä, joten niiden onnistumista en mittaa kuin yksittäisillä kysymyksillä.

Tutkimusmenetelmäni oli toimintatutkimuksen ja tutkivan oppimisen yhdistelmä. Toimintatutkimus on mukaan laadullisen tutkimuksen suuntaus, jolla kehitetään kohteena olevan organisaation toimintatapoja. Tutkija vaikuttaa ja osallistuu toimintaan sekä on mukana organisaation arkipäivässä. Tutkimus alkaa nykytilanteen kartoituksella sekä lähtökohtien selvittämisellä, joiden pohjalta ideoidaan tutkimuksen toimintamalli. Tässä mallissa eli vaikuttamisohjelmassa toteutetaan vaikuttavia toimenpiteitä sekä seurataan ja havainnoidaan niiden vaikutuksia arvioiden. Pyritään uuden, kehittyneemmän toimintamallin juurruttamiseen kohteena olleeseen organisaatioon ja prosessin jatkumiseen omavaraisena tutkimuksen tai sen tietyn vaiheen päätyttyä. (Wikipedia 2011, Aalto-yliopisto 2012.)

Omassa tutkimuksessani toimin kahdessa roolissa: hanketyöntekijänä ja tutkijana. Hanketyöntekijänä laadin alkuselvitykset ja raportoin niistä hankkeen koko työryhmälle, joka ohjasi työtäni ja suoritti karsintaa sekä tarkennusta laadittuihin materiaaleihin ja osaamisalueisiin. Samassa roolissa laadin myös pyydyt koulutusmateriaalit sekä oppaat. Tutkijan roolissa selvitin, miten osaamiskartoitus onnistui ja miten kyselyä pitää mahdollisesti tarkentaa sekä miten oppivan organisaation aste vaikutti onnistumiseen.

Aalto-yliopisto määrittelee toimintatutkimuksen *itseohjautuvaksi* toiminnan kehittämisen menetelmäksi. Kehittämishanke käynnistetään tekijäryhmän toimesta ja toteutetaan itsenäisesti tai tutkijan avustamana. Tarvittaessa toiminnan muutosehdotukset hyväksytetään yrityksen johdolla. Toimintatutkimusta on kutsutaan työelämässä myös nimellä *kehittävä työntutkimus* (tästä ks. etenkin Engeström 2002). Toimintatutkimuksen avulla voidaan vanhanaikaista organisaatiota kehittää oppivaksi organisaatioksi, joka muuntuu oma-aloitteisesti ongelmia kohdattuaan. (Aalto-yliopisto 2012.)

Itseohjautuvilla kehittämismenetelmillä (esimerkiksi toimintatutkimus, laatupiiri ja aloitetoiminta) osallistetaan työntekijät mukaan ja saavutetaan seuraavat edut:

- ”Yhdessä kehitetty ratkaisu on usein *parempi* kuin mitä ulkopuolinen tutkija saa yksin aikaan, koska käytössä on laajempi ja syvempi asiantuntemus.
- Tutkija tuo avuksi muissa yhteisöissä kehitetyt yleiset ihmissuhteita koskevat teoriat, ongelman tehokkaan diagnoosin ja ratkaisu tulee mahdolliseksi. Lisäksi kaikki oppivat.
- Yhteisön itsensä löytämä ratkaisu on *mieluisampi* kuin ulkopuolisen tohtorin tarjoama. Se parantaa työpaikan ilmapiiriä ja ihmisten motivaatiota.
- Osallistuvissa tutkimuksissa eettiset ongelmat vähenevät.
- Itse löydetty ratkaisu *toteutuu paremmin* kuin ulkopuolisen suunnittelema uudistus, sillä mukana olleet sitoutuvat siihen”. (Aalto-yliopisto 2012.)

Tutkivan oppimisen osa-alueita ovat Aalto-yliopiston tutkivan oppimisen verkkoaineiston mukaan yhdessäoppiminen, jaettu asiantuntijuus, opettajan ohjausmenetelmät, oppilaan valmiudet sekä arviointi. Tutkivaa oppimista sovelsin hanketyöryhmän kanssa osaamiskartoitusaineistoja työstäessäni.

Tutkivassa oppimisessa työstin uutta tietoa, jonka ankkuroin aikaisempiin tietoihini ja kokemuksiini. Ongelma vaati minulta uuden tiedon etsimistä eri tietolähteistä asteittain syvenevänä prosessina, jossa huomion kohteena ovat vuoroin omat kysymykset ja selitykset sekä vuoroin tietolähteistä saatu tieto. Koska tutkivan oppimisen mallissa työskentely on yhteisöllistä jaoin tietoni ja asiantuntemukseni sekä sain sitä hankkeen muilta työntekijöiltä sähköisten välineiden kuten sähköpostin kautta. Yhdessä jaetusta tiedosta tuotimme uutta eli osaamiskartoituksen. Yksittäisen oppijan eli minun kannaltani tutkivan oppimisen mallissa yhdistyi asiasisältöjen oppiminen ja tiedonrakentelutaitojen harjoittelu.

Tutkivassa oppimisessa oppiminen tapahtuu spiraalimaisena prosessina opittavaa kohdetta rajaten ja tarkastellen yhä syvällisemmin. Työskentelyn edetessä kohde täsmentyy uusien kysymysten avulla. Toiminnan kehittymisen ja tavoitteiden toteutumisen arvioinnissa yhteisö itse arvioi hankkeen



tuloksellisuuden: onko hankkeesta saatu riittävästi hyötyä (Aalto-yliopisto 2012). Lisäksi voidaan arvioida kehittämishankkeen tuottamaa laajennusta alan yleispätevään teoriaan sekä tietoperustaan, jota sitten voidaan soveltaa muualla (Jolkkonen 2012), kuten aion tehdä tutkimuksessani.

Opinnäytetyössäni raportoin taustahankkeeseen liittyvän osaamiskartoituksen kehittämisen vaiheita kvalitatiivisena tutkimuksena. Sen lisäksi tein myös kvantitatiivista tutkimusta. Määrällisesti tutkin osaamiskartoitusten toteutumista eri oppilaitoksissa numeromuodossa (laajuus, kattavuus, soveltuvuus, riippuvuudet oppivan organisaation asteeseen) lomakekyselynä. Tämän lisäksi pyysin sanallisesti kuvaamaan sitä, mitä kartoituksessa oli hyvää ja miten sitä voisi kehittää. Näiden synteeseinä laadin johtopäätökseni sekä tulkinnat aineistosta.

Yleistettävyydessä osoitetaan, että tutkimus kertoo muustakin kuin tutkittavasta tapauksesta. Jos selitysmalli on siirrettävissä, yksittäisen tapauksen rajat ylitetään ja voidaan yleistää (Wikipedia 2011, Karma 1983). Kvalitatiivisen aineiston yleistettävyys ei ole aina tarpeen, sillä mikäli kaikki tunnistavat kuvauksen perusteella ilmiön, niin oleellista on ilmiön selityksen pätevyys. Selitysmallin on pädettävä mahdollisimman hyvin perustana olevaan laadulliseen aineistoon ja tutkimusraportissa sen pätevyyttä hahmotellaan viittaamalla muuhun tutkimukseen ja tilastotietoihin.

Kai Karman mukaan (1983, 17, 36 - 43) tutkimusongelman määrittely ja selkeä rajaus ovat välttämättömiä tehokkaan tutkimuksen aikaan saamiseksi. Ongelmasta lähtevät ne menetelmät, joiden avulla varsinainen tutkimus tehdään. Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet ovat Karman mukaan paradigma, malli ja teoria. Paradigman hän määrittelee joko tutkijan yleiseksi, elämänkatsomukseen tai maailmankuvaan liittyväksi taustanäkemykseksi. Tämä tietoisesti tai tietämättä toimii tutkimuksen viitekehyksenä ohjaten aiheenvalintaa tai niitä perusolettamuksia, joita ei voida tutkia tai kritisoida. Paradigma voi olla myös tiedeyhteisön omaksuma taustateoria, joka on saanut vallitsevan aseman. Karma (1983, 91) muistuttaa vielä tutkimuksen teon

hyödyllisyydestä. Tällöin on kysymys tutkittavan asian olennaisuudesta ja merkityksellisyydestä sekä itsestäänselvyyksien ja pinnallisten asioiden välttämisestä.

Pyrin pitämään tutkimukseni käytännön ja teorian rajapinnassa, valiten tutkittavakseni olennaisia ja merkittäviä seikkoja. Koska olen osa muutoksen tekijää, kuvasin oman maailmakuvani sekä taustani työssäni lyhyesti, jotta tutkimukseni lukija voi arvioida niiden vaikutusta tutkimukseen sekä sen perusolettamuksiin.

Keräsin tutkimuksessani tietoja monin tavoin: haastattelemalla sekä havainnoimalla oppilaitoksemme ja hankeryhmän osallistujia sekä toteuttamalla oppivan organisaation kyselyn ja palautekyselyn kehityskeskusteluita pitävillä esimiehille. Analysoin saadut tulokset ja koostin niistä taulukot, joita vertasin ristiin.

### 2.3 Tutkimuksen aikataulu ja tehdyn hankkeen tavoitteet

Tämä opinnäytetyö liittyy Osaava Varsinais-Suomi hankkeen ensimmäiseen vaiheeseen, jonka tavoitteena oli määrittellä opetusalan henkilöstön yleisten osaamisvaatimusten profiili. Työryhmän ensimmäinen kokoontuminen oli 24.8.2011. Tämän jälkeen tehtäväksiantonani hanketyöntekijänä oli olemassaolevaan materiaaliin ja kussakin organisaatiossa käytössä oleviin osaamiskartoihin tutustuminen. Kokouksessa 30.9.2011 päätettiin linjauksista ja näkökulmista. 13.10.2011 yleisten osaamisvaatimusten työstäminen jatkui, ja tehtiin työn tuloksen arviointia kussakin organisaatiossa. 8.11.2011 alkoi yleisten osaamisvaatimusten viimeinen hionta kommenttikierrosten jälkeen. Yleiset osaamisvaatimukset –työryhmään kuuluvat ja sen sisältöjä koskevat päätökset tekivät: Kirsi Pitkänen, SSKKY, Hanna-Leena Leimu, Turun ammatti-instituutti, aikuiskoulutus, Tarja Asula, LSKKY, Mailis Kuoppo, Peimarin kky, Marja Jäntti, Bovallius ammattiopisto, Marjaana Talonen, Turun kristillinen opisto, Sari Larsen, Turun Ammattiopistosäätiö, Maarit Marttila, Faktia, Olli Vuorinen, Timali ja Sari Hintikka-Varis, Paasikivi-opisto.

Yleiset osaamisvaatimukset lähetettiin kommenttikierrokselle hankkeen muihin työryhmiin (substanssiosaamisten arviointia suunnittelevat ryhmät) ja sen jälkeen pidettiin ohjausryhmän katselmus. Tuotosten koonti ammatillisten osaamisprofiilien kanssa piti saada pilotointiin tammikuussa 2012, mutta tämä viivästyí vuodella. Tutkimuskyselyn toteutin osana opinnäytetyötáni kaikissa hankkeen oppilaitoksissa syyskuussa 2013 webropol-kyselynä.

Taulukko 2. Oma aikatauluni Osaava Varsinais-Suomi-hankkeessa.

<b>Vuosi ja viikko</b>	<b>Tehtävä</b>
<b>2011</b>	
<b>38 – 42</b>	<b><i>tiedonhankinta ja tutustuminen aiheeseen</i></b>
<b>38 – 39</b>	<b><i>aikuiskouluttajan perusosaamisten kartoituskysymysten laadinta</i></b>
40 – 41	ammattiopettajan perusosaamisten kartoituskysymysten laadinta. Kahden kyselyn yhdistäminen.
40	kehityskeskusteluoppaan ja sen käyttöohjeiden sekä liitelomakkeiden laadinta
<b>41 – 43</b>	<b><i>osaamisen johtamisen oppaan työstäminen sekä ohjeistukset osaamiskartoituksen käyttöön kehityskeskusteluissa</i></b>
44 – 46	parannukset hankeryhmältä saatujen kommenttien perusteella ja tekstin hionta
<b>Vuosi 2012</b>	
28.9.2012	Osaava Varsinais-Suomi –koulustilaisuus, jossa Leenamajja Otala koulutti osaamisen johtamiseen yleisesti ja minä esittelin hankkeen tuottamat materiaalit
<b>Vuosi 2013</b>	
1/2013 – 9/2013	osaamiskartoitusten teko kouluttajan yleisten osaamisten osalta kaikissa oppilaitoksissa
1 - 5 /2013	kehityskeskusteluiden toteutus (esimiehet toteuttavat)
<b>23 – 24/2013</b>	<b><i>kyselyt mallin ja kyselyn toimivuudesta webropol-kyselynä oppilaitosten esimiehille</i></b>
<b>32 – 34/2013</b>	<b><i>analyysit ja johtopäätökset sekä lopputyön kirjoittaminen</i></b>
<b>marraskuu 2013</b>	<b><i>lopputyön kirjoittaminen valmis ja loppuseminaari</i></b>

Yllä olevassa aikataulussa on kursivoituna ja tummennettuna opinnäytetyöhön suoranaisesti liittyvät tekemiset. Muut tekemiset ovat työtehtäviáni hanketyöntekijänä.

## 2.4 Oma osaamiseni kehitys- ja tutkimustyöhön

Toimin vuosina 2004 – 2013 Salon seudun aikuisopistossa johtamistutkinnoissa eri ryhmien vastuukouluttajana sekä tutkintovastaavana. Työni sisältää koulutusta ja sen suunnittelua, opintojen ohjausta ja henkilökohtaistamista sekä tutkintosuoritusten ohjausta. Tutkintovastaavana vastaan tutkintoprosessin sujumisesta, dokumentoinnista sekä arvioinneista ja yhteistyöstä tutkintotoimikunnan kanssa. Olen myös oppilaitoksemme pedagogisen toiminnan vastuuhenkilö tiimissämme. Koulutukseltani olen valtiotieteiden maisteri, näyttötutkintomestari, opinto-ohjaaja sekä pedagogisesti pätevä opettaja.

Käyn säännöllisesti vuosittain oman alani eli johtamisen tutkintotoimikunnan päivillä, jossa saan päivitystä opetushallituksen näyttötutkintojärjestelmään tuottamista muutoksista ja tutkintotoimikunnan linjauksista. Osallistun myös erilaisiin opetushallituksen infoihin ja päivityskoulutuksiin, kun niitä järjestetään. Tunnen hyvin opetushallituksen määräykset ja ohjeet sekä Näyttötutkintooppaan 2011 keskeiset sisällöt ja olen perusteellisesti tutustunut oppilaitoksessamme tuotettuihin ohjeistuksiin.

Piilotietoa eli hiljaista tietoa (tacit knowledge) kuvataan usein sanoilla kokemus, tietämys, osaaminen tai asiantuntijuus. Käytännön toiminnassa hiljainen tieto käsitetään usein osaamiseksi, joka pitää sisällään kokemusta ja tietoa. Piilotietoa näyttötutkintojärjestelmästä uskon omaavani runsaasti, samoin hahmottavani melko hyvin kouluttajan työn kokonaisuuden, koska olen osallistunut oppilaitoksemme pedagogisen toiminnan kehittämiseen ja ollut mukana kuvaamassa näyttötutkintojärjestelmän ja valmistavan koulutuksen prosessit. Lisäksi opinto-ohjaajakoulutuksessani olen piirtänyt kouluttajan työn vuosikellon ohjaamisen näkökulmasta ryhmäkohtaisesti ja avannut toiminnat sanallisesti.

Olen luonteeltani kehittäjä sekä muutoksenjohtaja (Myers-Briggs Type Indicator-testin ENTJ-tyyppi), joten parantelen mielelläni systeemejä ja

rakennan erilaisia malleja. Tyypillistä on, että toimin asiakeskeisesti ja unohtan inhimilliset tekijät sekä ihmisten sitouttamisen hankkeisiin. Lisäksi tyyppini heikkoutena on olla vaativa, hahmottaa kokonaisuudet ja toimia nopeasti sekä odottaa samanlaista toimintaa muilta osallistujilta. Pyrin tiedostamaan nämä heikkoudet ja minimoimaan ne tässä opinnäytetyössäni.

## 3 OSAAMISEN JOHTAMINEN KOULUTUSSEKTORILLA

### 3.1 Osaamisen johtaminen

Työelämä muuttuu ja osaamista tulee ylläpitää ja kehittää johtamisen kautta kuten muitakin organisaation kilpailukeinoja. Osaava sekä ammattitaitoinen henkilöstö on työyhteisölle resurssi, jota tulee kehittää. Tämä ajatus tulee kirjallisuudessa esiin käsitteiden osaamisen johtaminen, ydinosaaminen, organisaation sekä sen henkilöstön osaamistarpeet, osaamisstrategia ja osaamispääoma yhteydessä (Ojala 2008, Viitala 2007, Juuti ja Luoma 2009).

Nurmisen (2007, 29) mukaan osaaminen on yrityksen työntekijöissä, jotka ylläpitävät ja kehittävät työssään organisaation toimintaa. Osaaminen kuitenkin vanhenee eikä se ole pysyvä olotila. Organisaation osaamistasojen tulee tästä syystä kasvaa strategian tavoitteiden mukaisesti tavoitteellisesti, johdetusti ja konkreettisesti. (Juuti & Luoma 2009, 82 – 82.)

Osaamisen kehittäminen on investointi, joka vaikuttaa keskeisesti organisaation tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Osaamisen kehittämisessä työntekijä sitoutuu pitämään osaamisensa ajan tasalla ja yritys luo puitteet kehittämiselle sekä tukee työntekijää kehittymään. Kehittymistä yritys tukee johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. Kilpailukyky ja kannattavuus vaativa osaamiseen panostamista muuttuvassa maailmassa.

Myllyksen mukaan (2010) kehityskeskusteluissa työntekijää ohjataan kehittämään osaamistaan sellaiseen suuntaan, että myös työnantaja hyötyy osaamisen kasvamisesta. Osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään henkilöstön kehittämistä, sillä työnantajan tulee Myllyksen mukaan kehittää voimavaroja sekä materiaalisella että immateriaalisellakin osaamisalueella. Täytyy pitää huolta, että myös järjestelmät ja esimerkiksi toimitilat ohjaavat yksiköitä kohti parempaa tuottavuutta. Osaamisstrategiassa ja –suunnitelmassa määritellään, miten osaamista kehitetään prosessina ja toteutuksen jälkeen

osaamisen johtamista, vaikuttavuutta ja tuloksia arvioidaan (Myllys 2010, 11 – 12).

Osaamisen johtamisessa johdetaan osaamispääomaa, joka muodostuu Leenamaija Otalan mukaan henkilö-, rakenne- ja suhdepääomasta:

1. **Henkilöpääomaan** sisältyy työntekijöiden osaaminen sekä motivaatio pyrkiä tavoitteisiin. Osaaminen rakentuu paitsi asenteesta ja halusta oppia uutta, myös tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja yhteistyökyvystä.
2. **Rakennepääomassa** siirretään yksilön osaaminen organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi sekä autetaan henkilöä oppimaan sellaisia asioita, joista organisaatio hyötyy eniten. Rakennepääomaan sisältyvät yrityksen tapa toimia eli johtamisrakenteet kuten arvot, oppimiskulttuuri, johtaminen ja ilmapiiri. Myös erilainen teknologia kuten esimerkiksi tietotekniikka, -verkot ja jakoteknologiat esim. opetusmateriaalin jakoovat osa rakennepääomaa. Kolmas osa tätä pääomaa ovat järjestelmät ja prosessit, joihin luetaan esimerkiksi osaamiskartoitusten käyttö, kehityskeskusteluiden käyminen, kouluttaminen, työssä oppiminen, osaajarekisterien ylläpito, työhyvinvoinnin tukeminen ja työterveyden ylläpito. Rakenteena oppiva organisaatio auttaa ja kannustaa koko organisaatiota oppimaan.
3. **Suhdepääomaa** ovat Otalan mukaan verkostot, alihankkijat ja toimittajat, avainasiakkaat sekä osaamiskumppanit. (Ojala 2008).

Osaaminen ja sen johtaminen on Leenamaija Otalan (2008,11) mukaan viime vuosina ollut rahan lisäksi toinen yrityksen keskeinen onnistumiseen vaikuttava tekijä, joka tulevaisuudessa tulee vielä korostumaan. Osaamisen johtaminen tukee tuloksellisuutta, työn hallintaa ja työkykyä ja on strategian käytännön toteutusta.

### 3.2 Osaamisen johtamisen vaiheet

Osaamisen johtamisessa määritellään organisaation ydinosaamisen tai muu tärkeän osaamisalueen. Tämä pohjautuu organisaation visiossa oleviin tulevaisuustarpeisiin sekä strategiaan. Organisaation osaamisen nykytilan arvioidaan, verrataan sitä tavoitteisiin, sovitaan kehitystoimet ja lopuksi niistä räätälöidään kullekin työntekijälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma. (Savolainen 2004.)

Myös Heinonen & al. (2001) sisällyttävät osaamisen johtamiseen osaamisen tavoitetason määrittelyn, mikä sisältää sekä nykyosaamisen perustehtävässä että uuden osaamisen, nykyosaamisen arvioinnin sekä työpaikan että yksilön tasoisesti ja organisaation sekä henkilöstön kehittämisen.

Taulukko 3. Osaamisen johtamisen askeleet (Heinonen 2001).



Organisaatio aloittaa osaamisen johtamisen Heinosen (2001) mukaan strategiatyöskentelyllä, keskustelee arvoista ja tekee päätöksen visiostaan. Tämän jälkeen luodaan strategia eli toimintasuunnitelmat tavoitteisiin pääsemiseksi. Tunnistetaan kriittiset menestystekijät ja vaadittavat, tärkeimmät



osaamiset, joista osa on nykyosaamisia ja osa uusia. Kun tämä on tehty, tarkennetaan osaamiset ja luodaan osaamisarviointiin sopivat välineet kuten osaamiskartoitukset. Henkilöstön osaaminen arvioidaan, pidetään kehityskeskustelut ja sovitaan henkilökohtaiset kehittymistavoitteet ja –keinot. Sitten toteutetaan suunnitelmat ja arvioidaan tavoitteiden saavuttamista. Tätä Heinosen (2001) osaamisen johtamisen rakennetta käytin pohjana laatiessani hankkeeseen osaamiskartoituksen, jonka toimivuuden arviointi on tämän opinnäytetyöni aihe.

### 3.3 Osaamiskartoitus kytkeytyy strategiaan

Kuten edellä kohdassa 3.2 esiteltiin, osaamistarvekartoituksen perustana ovat organisaation tavoitteet, joiden saavuttamiseksi tarvitaan lisäosaamista. Tarvittavaa lisäosaamista kutsutaan osaamisvajeeeksi (Myyry 2008, 14) tai osaamisvahvuuksiksi sekä –puutteiksi (Ojala 2008, 123). Näitä puutteita tai vajeita tunnistetaan kartoittamalla henkilöstön osaamista osaamiskartoituksilla.

Ydinosaamisen näkökulmassa nidotaan yhteen asiakastarpeet ja tuotteen tai palvelun ominaisuudet, joita kehitetään järjestelmällisesti, kun ne on ensin avattu pieniin osatekijöihin (Kesti 2005, 154). Ydinosaaminen on sellaista organisaation osaamista, johon toiminta perustuu. Ydinosaamista on vaikea kopioida, koska se kehittyy aktiivisen innovaatiotoiminnan ja oppimisen myötä. Organisaation kehittää ydinosaamistaan ja tuottaa sillä asiakkaalle lisäarvoa. (Viitala 2004, 177.)

Quality Function Deployment (QFD) –laatutyökalua käyttämällä löydetään tärkeimmät kehitettävät osa-alueet (Kesti 2005, 154-156). Tästä työkalusta on Ranki (1999, 128) tuottanut tiivistetyt kysymykset:

”-Mitä lisäarvoa tuotamme asiakkaille ja mihin osaamiseen se perustuu?

-Mikä on yrityksen ainutlaatuista osaamista, eli mitä sellaista pystymme tekemään yhdessä, joka on enemmän kuin kilpailijamme tai kukaan meistä yksin voi tehdä?

-Voidaanko osaamista siirtää uusille liiketoiminta-alueille?” (Ranki 1999, 128)

### 3.4 Osaamiskartan luominen

Kussakin työssä sekä organisaatiossa vaadittava osaaminen kuvataan osaamiskartoituksessa (Kirjavainen ym. 2003, 37) esimerkiksi osaamiskarttoina tai -luetteloina. Kuvaamisen muoto ei ole pääseikka vaan henkilöstön mukaan ottaminen arvioimaan ja määrittelemään osaamistarpeita, jolloin henkilöstö sitoutetaan oppimiseen. Etenkin muutoksessa työntekijöiden sijoittelua ja jaksamista voidaan tukea, kun tiedetään, mitä he osaavat (Ojala 2008, 134).

Hätösen (2003, 22) mukaan näkökulmia voidaan ottaa useita – osaamista voidaan katsoa esimerkiksi organisaation, yksilön, työtapojen ja vuorovaikutuksen sekä tietojen ja taitojen näkökulmasta:



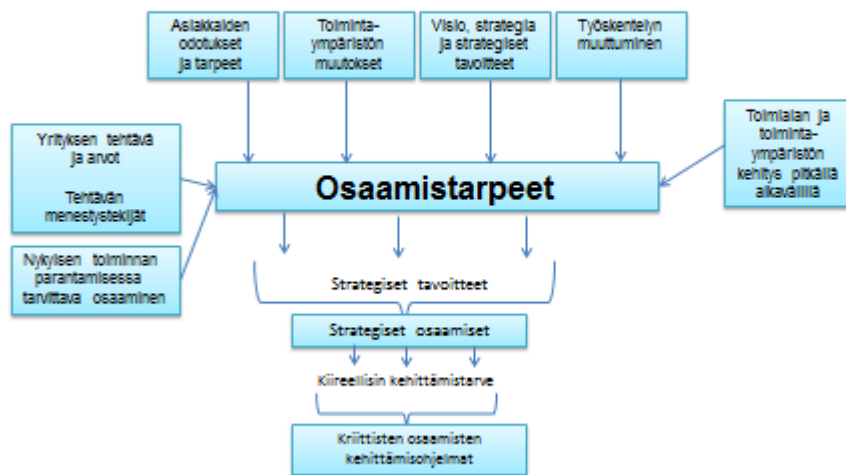
Kuvio 1. Osaamisympyrä (Hätönen 2003, 22).

Kuviossa 1 nähdään osaamisia organisaatiossa sekä yksilöiden työtehtävissä. Organisaation osaamista ohjaava näkökulma, esimerkiksi asiakasnäkökulma, voidaan sijoittaa ympyrän keskelle (Hätönen 2003, 22). Osaamiskartoitusten

kokonaisuus on helpompi hahmottaa, kun ympyrässä näkyvät tärkeimmät osaamisalueet, jotka myös kartoitetaan ja joita kehitetään. (Hyppänen 2007, 97).

Leenamaija Ojala (2000, 85) on kuvannut osaamistarpeen valinnan prosessikuvana kuviossa 2, jonka avulla voidaan aloittaa osaamisalueiden tunnistaminen osaamiskarttojen luomisen pohjaksi.

## Osaamistarpeiden valinta prosessina



Lähde: Ojala Leena-Maija 2008, s. 146

Kuvio 2. Työyhteisön osaamistarpeesta yksilön oppimistarpeeseen (Ojala 2000).

Osaamistarpeita kartoittaessa huomioidaan organisaation strategian ja vision lisäksi myös arvot, menestystekijät, asiakastarpeet, toimintaympäristö, toimiala, työn muutokset sekä kehittämisessä tarvittava osaaminen. Strategiset tavoitteet muokataan osaamisalueiksi, asetetaan tärkeysjärjestykseen ja niille luodaan kehittämissuunnitelmat. (Ojala 2000, 2008.)

Organisaation pääosaamistavoitteiden määrittämisen jälkeen kuhunkin työtehtävään laaditaan osaamiskartta, jolla arvioidaan työntekijän osaamista (Hyppänen 2007, 106). Osaamiskartta voi sisältää tietojen, taitojen ja kokemusten arvioinnin lisäksi myös alueita, joilla mitataan työntekijän Osa

ominaisuuksia, motiiveja, asenteita tai arvoja. Näistä asioista muodostuu henkilön osaaminen ja sen perusteella syntyvät työn tulokset. (Hätönen 2007, 16-17). Työssä tarvittava osaaminen voidaan arvioida esimerkiksi asteikolla 0 – 5 (Hyppänen 2007, 106):

”0 = ei kuulu tehtäviin / ei tiedä tehtävästä

1 = aloittelija

2 = harjoittelija: tuntee perusteet ja rutiinit

3 = osaaja: osaa tehtävät, mutta tarvitsee ohjausta ja tukea

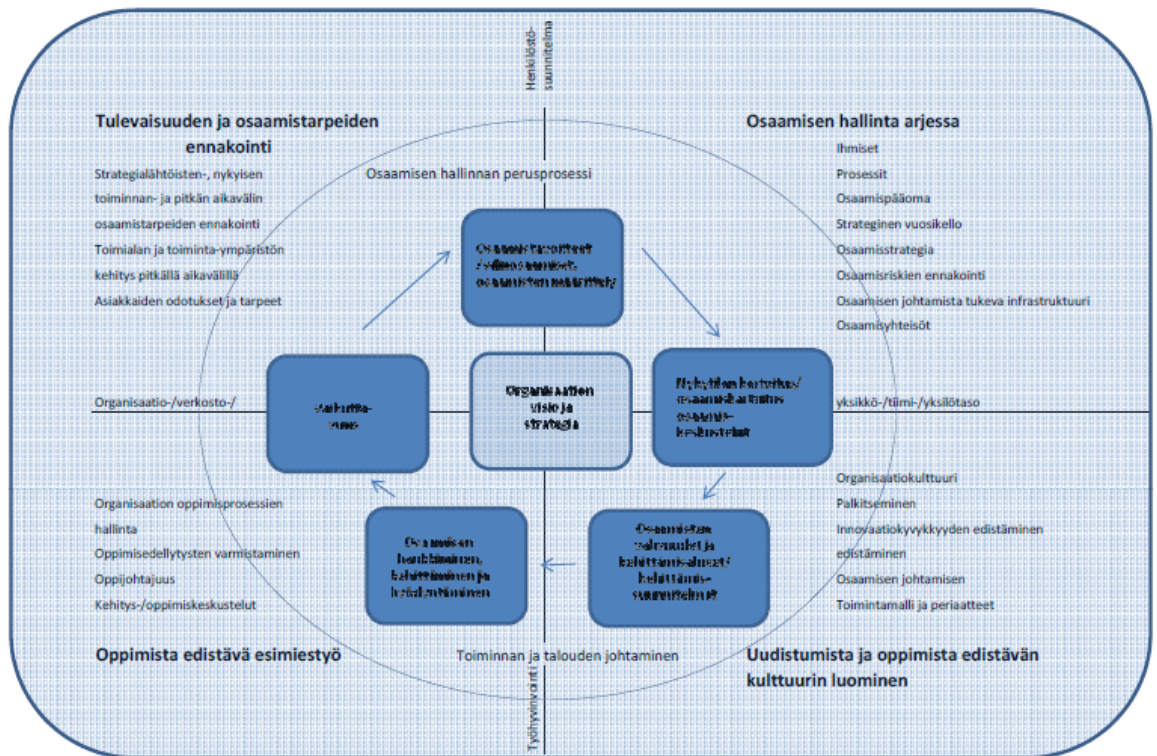
4 = ammattilainen: osaa toimia itsenäisesti

5 = mestari: pystyy kehittämään ja opastamaan”.

### 3.5 Vaikuttavuuden mittaaminen osaamisen johtamisessa

Jokaisen organisaation osaamisen hallinnan toimintamallit ovat erilaisia sen mukaan minkälainen organisaatio on, mikä on organisaation strategia ja tavoitteet sekä minkälaista toimintaa organisaatiolla on. Neljä osa-aluetta tulisi jokaisen organisaation kuitenkin ottaa huomioon: miten ennakoidaan tulevaisuutta ja osaamisen tarpeita, miten osaamista hallitaan arjessa, miten esimiesten työ edistää oppimista ja uudistumista sekä miten luodaan työkuulttuuri, joka edistää oppimaan uutta. Vuonna 2011 toteutetussa eOSMO-hankkeessa osa-alueet on kuvattu oheisen kuvan mukaan (kuva 3):

## Organisaation osaamisen hallinnan kokonaisuus (eOSMO-hanke)



Kuvio 3. Osaamisen hallinnan kokonaisuus eOSMO:n mukaan (eOSMO 2011).

Kun arvioidaan osaamisen kehittämisen vaikuttavuutta, on lähtökohtana yksilön tai yhteisön osaamisen kehittämissuunnitelma. Suunnitelmasta arvioidaan miten kehittämistoimet toteutuivat toteutuneet, miten opittu on näkynyt toiminnassa sekä millaisia vaikutuksia hankitulla osaamisella on yksikön tavoitteiden saavuttamiselle. Tutkitaan mikä vaikuttaa mihinkin, miten, milloin ja millä edellytyksellä. (eOSMO 2011.) Vaikuttavuus tarkoittaa tulosta, vaikutusta ja vaikuttamisen prosessia kaikkia yhdessä. (Dahler-Larsen 2004, 7.)

Johtamistaidon opisto (JTO) käyttää koulutuksen vaikuttavuuden arviointiin kolmiportaista menetelmää:

1. Ensimmäisellä tasolla otetaan palautetta yksittäisten kehittämistilaisuuksien jälkeen välittömästi.
2. Toisella tasolla arvioidaan kunkin oppilaan henkilökohtaista oppimista ja opitun käyttöön ottamista työssä noin puoli vuotta kehittämisohjelman jälkeen.

3. Kolmannella tasolla arvioidaan organisaatiossa tapahtunutta muutosta käyttäen apuna esimerkiksi johtamiskäyttäytymisen uusinta-arviointia, ilmapiirimittausta tai muuta asiakkaan omaa mittaamenetelmää. Voidaan arvioida myös kehittämisen vaikuttavuuden yhteyttä yrityksen liiketoimintaan. (Helsilä ym. 2009, 170.)

Salon seudun aikuisopistossa käytössä ovat myös työilmapiirimittaukset, mutta niitä ei käytetä osaamisen käyttöönoton selvittämiseen tai muuhun pitkäaikaisempaan arviointiin. Näin ollen kouluttajan osaamiskartan vaikuttavuutta ei itsessään pystytä arvioimaan vielä osaamiskartoituksen käymisen jälkeen, vaan vaikuttavuutta pitäisikin mitata vasta, kun kehityskeskusteluissa sovitut toimet on toteutettu. Silloin voitaisiin kysyä, miksi jonkin koulutuksen arveltiin vaikuttavan työyhteisössä toimintaan ja mitä voitaisiin vielä tehdä, jotta vaikutus olisi parempi. Osaamisen hallinnan vaikuttavuuden arvioinnissa pitäisi arvioida osaamisen kehittämistoimenpiteitä, osaamisen hallinnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta sekä organisaation osaamisen hallinnan ja johtamisen mallin toimivuutta. Arvio kohdistuu näin sekä suunnitteluun että toteutukseen kuin myös tuloksiin.

Myös Otala (2008) on määritellyt henkilöstö-, rakenne-, suhde- ja osaamispääomalle soveltuvia mittareita (liite 2). Otalan luokittelun mukaan asiakaspalaute on henkilöpääoman mittari. Muita mielestäni tähän omaan tutkimukseeni soveltuvia mittareita voisivat olla laadittujen henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelman määrä, osaamistavoite/nykyosaaminen tai tavoiteosaamisprofiili/nykyinen osaamisprofiili, jos jatkaisin tämän tutkimuksen tekoa pitkäaikaisseurannalla.

Nyt omassa opinnäytetyössäni tavoitteenani on kuitenkin selvittää vain sitä, miten osaamiskartoitus soveltui tämän vuoden kehityskeskusteluiden apuvälineeksi. Arvioin osaamiskartoituksen soveltuvuutta ja arviointi tapahtuu palautekyselyllä numeraalisesti sekä sanallisesti.

## 4 OPPIVA ORGANISAATIO

Oppiva organisaatio tukee Leenamajja Otalan (2008) mukaan osaamisen johtamista. Oppivassa organisaatiossa kehittyvät sekä yksilöt että organisaatio. Sekä organisaation rakennetta ja tuotantotekniikkaa että ihmisten osaamista kehitetään samanaikaisesti. Kun henkilöstö osallistetaan suunnitteluun, käytetään laatupiirejä tai kehittävän työntutkimuksen menetelmiä, ne ovat oppivan organisaation tyypillisiä työtapoja.

Oppivassa organisaatiossa ihmiset kehittävät kyvykkyytään koko ajan tavoitteellisesti. Tavoitteet muodostetaan yhdessä ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä toiminnan kautta. Organisaatio muuntaa oppimisen avulla paitsi itseään myös toimintaympäristöään. Oppiva organisaatio –käsitteen luoja Peter Sengen (1994, 1999) mukaan organisaation kyky oppia perustuu viiteen keskeiseen tekijään: systeemiajatteluun, koska asioiden keskinäiset yhteydet on nähtävä, itsehallintaan, sillä ihmisillä on oltava vaikutusmahdollisuudet omaan kasvuunsa ja oppimiseensa, mentaalisiin malleihin, joilla sisäiset mallit tuodaan näkyviksi keskustelun kautta sekä yhteisesti muodostettuun ja jaettuun visioon, jolla luodaan yhteinen kuva tulevaisuudesta keskustelemalla. Lisäksi toimintasuunnitelmat laaditaan yhdessä ja tiimioppimisessa kunkin osaamiset tehdään näkyväksi, minkä lisäksi tarvitaan viestintäosaamista.

Arvokeskustelu, tiimien muodostaminen ja laatutyöskentely ovat tapoja käynnistää sekä kehittää oppivaa organisaatiota. Sopivin työtapo valitaan organisaation historian, nykytilanteen ja tavoitteiden mukaan. Kun kehitetään työskulttuuria, keskustellaan arvoista, opetellaan keskustelemaan yhdessä ja kehitetään johtamista sekä yhteistoimintaa, jolloin kukin näistä toimii organisaatiossa muutosagenttina mahdollistaen muutoksen. (Ahonen & Pohjanheimo 2002, 9 – 11.)

Oppivaan organisaatioon siirrytään viisivaiheisen syklin kautta. Näistä viides ja tärkein on oppiminen. Se on tärkein elementti oppivassa organisaatiossa. Osaamisesta keskustellaan etenkin tulevaisuusnäkökulmasta, osaamista

jaetaan ja työssä opitaan kokemuksista. Oppimisessa kyseenalaistetaan nykyisiä toimintatapoja sekä kehitetään työtä ja organisaatiota yhteistoiminnassa muiden kanssa. Oppiminen yhdistetään tavoitteiden ja strategioiden kautta organisaation ”tuotantoprosessiin”, joten siihen nähdään kuuluvaksi kolmentasoinen oppiminen: yksilön, ryhmän ja koko organisaation oppiminen. (Ahonen & Pohjanheimo 2002, 9 – 11.)

Kehittämistyön alussa valitaan nykykulttuurista säilytettävät ja poistettavat toimintatavat. Määritellään millaisessa työkuulttuurissa halutaan tehdä töitä ja mitä halutaan oppia. Oppivaan organisaation siirrytään usein esimerkiksi fuusio- tai toimintojen yhdistämistilanteessa, jossa siirrytään verkosto- ja tiimimäiseen toimintaan tai asiantuntijatyö lisääntyy. (Ahonen & Pohjanheimo 2002, 9 – 11.) Osaamisen siirtäminen tapahtuu rakenteissa vasta, kun on päästy oppivan organisaation asteelle (Viitala 2004, 87 – 193).

Oppivan organisaation aste voidaan testata. Testin kehittivät Heljä Hätönen ja Urpo Sarala OPLAA! –projektissa vuonna 2000. Se pohjautuu 18:aan oppiva organisaatio –mittariin. Oppivan organisaation testillä mitataan kuutta kysymysaluetta: tosiasioiden tunnistamista ja visiointia, työkuultuuria ja ilmapiiriä, laatua ja prosessien kehittämistä, yhteistoiminnan kehittämistä, joustavuuden ja osaamisen edistämistä sekä oppimisnäkökulman tiedostamista ja oman oppimisen edistämistä. Kutakin näistä voidaan lähteä kehittämään erillisinä, kun niille on laadittu tavoiteprofiilit. Oppivan organisaation asteet näkyvät 0 – 100 pisteytyksen mukaan siten, että alle 40 pistettä kuvaa tilaa, jossa oppimiseen ei ole vielä panostettu, 40 – 60 tilannetta, jossa joitakin olennaisia oppivan organisaation elementtejä on jo saavutettu, 61 – 80 tilannetta, jossa organisaatiolla on vahva oppivan organisaation perusta ja 81 – 100 tilannetta, jossa ollaan jo pitkällä oppivan organisaation luomisessa. (Hätönen 2009, 17 – 18, 59.) Omassa työssäni muokkasini nämä pisteytykset tasoiksi 1 – 4, joista 1 vastaa alle 40 pistettä, 2 vastaa 40 – 60 pistettä, 3 vastaa 61 – 80 pistetilannetta ja 4 on korkein vastaten 81 – 100 pistetilannetta.



## 5 AIKUISKOULUTUS SUOMESSA

Ammatillinen aikuiskoulutus on saanut alkunsa 1900-luvun alkupuolella järjestettävästä ammattikurssitoiminnasta. Siinä aikuisille annettava ohjaus liittyi opiskeluun liittyviin tukimuotoihin esim. asunnon ja ruokailun järjestämiseen sekä työharjoittelun ohjaamiseen. Kurssikeskustoiminta perustui varsin pitkälle ryhmän vastuuopettajan varaan (Leskinen, R., Talka, A., & Pohjonen, P. 1997, 12, 200). Lisäksi aikuisille on järjestetty jo pitkään erillistä työhön tai ammatilliseen koulutukseen ohjaavaa koulutusta.

Nykyisin ammatillinen aikuiskoulutus perustuu näyttötutkintojärjestelmään. Opetushallituksen Näyttötutkinto-oppaan 2011 mukaan näyttötutkintojärjestelmä tarjoaa aikuisväestölle joustavan tavan ylläpitää, uudistaa ja osoittaa ammatillista osaamistaan. Työtehtävien vaihtuessa näyttötutkintojen kautta voidaan oppia myös uusi ammatti. Näyttötutkintojärjestelmän ydin on tunnustaa eri tavoilla hankittu osaaminen riippumatta siitä, miten osaaminen on hankittu (esimerkiksi työkokemuksen, opintojen tai muun toiminnan kautta).

Näyttötutkinnot ovat vakiinnuttaneet asemansa koulutusjärjestelmässä ja niihin osallistuneiden sekä tutkintoja suorittaneiden määrät ovat kasvaneet jatkuvasti. Näyttötutkintoina voidaan Suomessa suorittaa ammatillisia perustutkintoja, ammattitutkintoja sekä erikoisammattitutkintoja. Näistä perustutkintoja voidaan suorittaa myös ammatillisena peruskoulutuksena. Tutkinto suoritetaan näyttämällä näyttötutkinnon perusteissa määritelty osaaminen eli ammattitaito (omalla) työpaikalla (omissa) työtehtävissä.

Ammatillista aikuiskoulutusta ja näyttötutkintotoimintaa säätelevät Näyttötutkinto-oppaassa esitellyt (Opetushallitus 2011, 11) keskeiset säädökset, joista tärkeimmät ovat laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998), asetus ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (812/1998), laki ammatillisesta koulutuksesta (630/1998), asetus ammatillisesta koulutuksesta (811/1998) ja laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009).

### 5.1 Aikuiskouluttajan osaamisen kehittäminen

Opetusministeriön kirjelmän (2007) mukaan työnantajalla on keskeinen rooli varmistaa, että henkilöstö saa riittävästi ammatillista osaamistaan parantavaa täydennyskoulutusta. Tämä on hallitusohjelman tavoite. Jotta oikeanlaista koulutusta pystyttäisiin järjestämään, tulee tietää, mitä kouluttajat jo osaavat ja mistä aiheista täydennyskoulutusta tarvittaisiin. Tämä oli myös Osaava Varsinais-Suomi –hankkeen keskeinen lähtökohta.

Yritysten ja muiden organisaatioiden muutospaineet tuottavat paineita myös aikuiskoulutuksen tuottamien koulutusten sisältöjen sekä toimintatapojen muuttamiselle nopealla tempolla. AKKU -johtoryhmä toteaa väliraportissaan (2008), että aikuiskoulutuspalvelujen tarjonta on muuttunut entistä kysyntä- ja työelämälähtöisemmäksi, mutta toteutus on edelleen varsin oppilaitos- ja tarjontakeskeistä.

Osaava opettaja 2010 – 2020 –hankkeessa kartoitettiin laajasti sekä nykyisiä että tulevia opettajien osaamisalueita. Hankkeen loppuraportissa todetaan, että suomalaisen koulutuksen menestystekijöitä ovat vahva opettajisto ja luottamus opetushenkilöstön osaamiseen. Jotta osaavaa työvoimaa saataisiin Suomessa jatkossakin, se edellyttää osaavaa opetushenkilöstöä ja osaamisen jatkuvaa uudistamista. Opettajankoulutus ja opetustoimen henkilöstökoulutus ovat hankkeen mukaan työkaluja osaamisen kehittämiseen. Ajanmukaisen opettajankoulutuksen sekä täydennyskoulutuksen varmistamiseksi on erittäin tärkeää ennakoida opetushenkilöstön osaamistarpeita. (Opetushallitus 2010.)

Aikuiskoulutuksen kehittämissyhtiö AIKE Oy:n toimitusjohtaja Jukka A. Laine (2008) on todennut, että osaava henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi. Laineen mukaan tämä pitää erityisesti paikkansa asiantuntijaorganisaatiossa, jollainen oppilaitoskin on. Opettajan odotetaan hallitsevan riittävän hyvin oma asiantuntijuusalueensa sekä siihen liittyvä pedagogiikka, jotta hän voi ohjata

opiskelijoita oppimaan. Yhtenä ajankohtana saavutettu osaaminen ei vielä riitä, vaan osaamista on jatkuvasti päivitettävä elinkeinoelämän ja koko ympäristön kehittymisen mukana. Oppilaitoksen johdon pitää ohjata organisaatiota menestykseen ja huolehtia henkilöstön pysymisestä kehityksessä mukana. Laineen (2008) mukaan osaamiskartoituksia voidaan hyödyntää henkilöstön kehittämisen lisäksi myös esimerkiksi rekrytointien perusteena, työkierron suunnittelemisessa, urasuunnitelmien perusteena, lomien ja sijaisuuksien suunnittelemisessa sekä työkuormituksen jakamisessa.

AIKEN loppuraportin mukaan ”Ammatillisen aikuiskoulutuksen kysyntälähtöisen täydennyskoulutuksen kehittämis- ja pilotoitihankkeista saatujen kokemusten valossa voidaan todeta, että muutaman vuoden välein tehty karkeahkon tasoinen osaamistarvekartoitus ei riitä muodostamaan oikeaa kuvaa kulloisestakin todellisesta tarpeesta. Tarvitaan jatkuvasti ajan tasalla olevaa yksityiskohtaisempaa tietoa.”

Tähän pyrkinessään AIKE Oy tuotti HEKE – henkilöstön kehittämisen kartoitusmalli –hankkeessaan vuonna 2008 osaamiskartoituskysymyksiä, mutta niitä testatessa oppilaitokset olivat todenneet, että kysymykset olivat liian vaikeita tai abstrakteja vastattavaksi (Kirsi Pitkänen 25.8.2011). Osaamiskartoituksen asteikko oli kankea eikä tuottanut todellista tietoa, jonka perusteella voisi laatia koulutussuunnitelmaa. Esimerkiksi kysymykseen ”Näyttötutkintojärjestelmän hallinta” –vastausvaihtoehdot olivat: ”en osaa/tunne työtehtävää”, välttävä osaaminen/ perustietämys, tyydyttävä osaaminen/perusosaaja, hyvä osaaminen/ammattiosaaja, erittäin hyvä osaaminen/asiantuntija, erinomainen osaaja/kehittäjä. Kuitenkin suuri osa eri oppilaitosten kouluttajista on suorittanut näyttötutkintomestarin (NTM) koulutuksen), jonka jälkeen osaamisen tulee olla ”kehittäjä”-asteella. Olisi voitu kysyä, onko näyttötutkintomestari vaiko ei. NTM-tutkinto on yksi tutkintotoimikuntien ja opetushallituksen laadun mittaukseen liittyvä pätevyys, ja siksi oppilaitoksen tulee olla tarkoin selvillä siitä, montako näyttötutkintomestaria sillä on palveluksessa. Tämän pätevyyden saavuttamisen jälkeen oppilaitokset

johtavat kukin strategiansa mukaan osaamisen ylläpitoa ja päivittämistä, esimerkiksi, edellytetäänkö näyttötutkintomestareilta säännöllistä osallistumista päivittämiskoulutukseen tai kouluttaako oppilaitoksen pedagoginen johtaja tai muu vastaava henkilö näyttötutkintomestarit eri muutoksiin lainsäädännössä.

Toinen esimerkki HEKE-kyselyn huonosti suunnitellusta luokituksesta oli kysymysten kytkentä siihen, mitä tutkintoja vastaaja kouluttaa. Kaksi alinta tasoa olivat niin heikkotasoisia, etteivät henkilöt kykene käytännössä kouluttamaan säännöllisesti ryhmiä. Sen jälkeen perustutkintotason kouluttajalla olisi hyvä osaaminen ja ammatti- sekä erikoisammattitutkinnon osaajalla erinomainen osaaminen. Edellä mainituilla tasoilla ei voi arvioida esimerkiksi itsensä kehittämisen taitoja, sillä mielestäni minkä tahansa tutkintotason kouluttaja voi olla erinomainen tai keho itsensä kehittäjä. Tästä pohdinnasta syntyi siis tavoite luoda selkeät ja helposti ymmärrettävät osaamistasot, kuitenkin jo hyödyntäen kerättyjä osaamisalueita ja tehtyä pohdintaa. Lisäksi halusin huomioida kouluttajan tulevaisuusosaamisalueet kartoituksessa.

## 5.2 Hallitusohjelman koulutuspoliittiset linjaukset ja toimeenpanosuunnitelma 2011 – 2016 (KESU)

Pääministeri Jyrki Kataisen hallitus on laatinut omat koulutuspoliittiset linjauksensa sekä toimenpidesuunnitelman vuosille 2011 – 2016. Linjauksista käytetään myös lyhennettä KESU. Ohjelma linjaa Suomen koulutuspolitiikan tasa-arvoiseksi, tasokkaaksi sekä maksuttomaksi, mitkä ovat myös hallitusohjelman tavoitteita. (OKM 18.11.2011)

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma toimeksipanee hallitusohjelman. Siinä päätetään koulutuksen keskeisistä laatu-, määrä- ja rakennelinjauksista. Kehittämisohjelmaluonnoksesta vuosille 2011-2016 oli mahdollisuus antaa lausunto 20.10.2011 mennessä. Valtioneuvosto käsitteli ja päätti kehittämissuunnitelmasta joulukuussa. (OKM 18.11.2011)

KESUn painopisteistä muutama vaikuttaa selkeästi aikuiskoulutuksen näyttötutkintotoimintaan ja sen rahoitukseen sekä rahoituksen kohdentumiseen (OKM 18.11.2011.). Esimerkiksi aikuiskoulutukseen osallistumisen tavoite on, että ”vuonna 2016 25–64-vuotiaista 27 prosenttia olisi osallistunut aikuiskoulutukseen tiedusteluhetkeä edeltäneen neljän viikon aikana ja 18–64 -vuotiaista vähintään 60 prosenttia edeltäneen 12 kuukauden aikana ja 80 prosenttia kahden vuoden aikana. Tavoitteena on, että mikään osa aikuisväestöstä ei jää pysyvästi aikuiskoulutuksen ulkopuolelle. Aikuiskoulutukseen osallistumisen kynnystä alennetaan poistamalla näyttötutkintotavoitteisessa koulutuksessa tutkintomaksut vailla ammatillista tutkintoa olevilta aikuisilta.” Hakevaa toimintaa kehitetään, jotta koulutukseen saataisiin myös ne nuoret, 25–34-vuotiaat aikuiset, jotka ovat vailla toisen asteen tutkintoa. Lisäksi aikuiskoulutusta supistetaan alkaen vuodesta 2013 lukien, pois lukien ruotsinkielisen aikuiskoulutuksen, jonka asema säilyy ennallaan.

KESUssa selkeytetään ammatillisen aikuiskoulutuksen työnjako opetus- ja kulttuuriministeriön sekä työ- ja elinkeinoministeriön kesken. Näyttötutkintojen rahoitusta kehitetään siten, että rahoitus ei kannusta opetuksen järjestämiseen silloin, kun opiskelijalla jo osaa tutkinnossa näytettävän asian. (OKM 18.11.2011.)

Arvioijakoulutuksen kehittäminen on tärkeä painopistealue, koska ammattitaito osoitetaan työpaikoilla aina, kun se on mahdollista. Ammattitaidon arviointi ei saa riippua ammattitaidon hankkimisen tavasta, mikä tulee varmistaa tutkintotilaisuuksien suunnittelussa ja toteutuksessa. (OKM 18.11.2011.)

Näyttötutkintojärjestelmän laatua kehitetään. Tässä välineenä ovat esimerkiksi arviointilomakkeiden ja –ohjeiden alakohtaisella tuottamisella. Toiminnassa keskitytään tehokkuuden ja toimivuuden lisäämiseen, tutkintojen tason

tasalaatuistamiseen sekä sellaisten näyttötutkintoaineistojen tuottamiseen, joita käytetään, kun ammattitaitoa ei voida arvioida työssä. (OKM 18.11.2011.)

Käytännössä nämä muutokset näkyvät aikuiskoulutuksen arkipäivässä Salon seudun aikuisopiston rehtorin Anne Braggen mukaan mm. työvoimapolitiittisten koulutusten määrärahojen vähenemisenä, koulutuksen kohdentamisena perustutkintoihin ammatti- ja erikoisammattitutkintojen sijaan, hakevan toiminnan painottumisena, kysyntälähtöisyyden lisäämisenä lyhytkestoisessa opiskelussa, maahanmuuttajakoulutusten muutoksena, taloudellisen tilanteen kiristymisenä ja näyttötutkintojärjestelmän rahoituksen muuttumisena sellaiseksi, ettei kannusteta tarpeettoman valmistavan opetuksen järjestämiseen – käytännössä ei kuitenkaan vielä tiedetä miten se toteutuisi. Yhteishakujärjestelmä uudistetaan ja tutkinnon aiemmin suorittaneet ohjataan aikuisille soveltuviin koulutusmuotoihin kuten näyttötutkintokoulutukseen, mikä käytännössä tarkoittaa asiakasrakenteen muutosta. Se luo myös paineita omaehtoisen koulutuksen toteuttamistavan muuttamiseksi ja työsuhteessa olevien ohjaamiseen oppisopimuskoulutukseen. Koulutuksen järjestäjäverkon muutoksista ei vielä tiedetä, mutta koulutuksen järjestäjien välinen yhteistyösopimus vahvistaa yhteistyötä, poistaa päällekkäistä tarjontaa – käytännössä rajaa myös toiminta-alueita valtionosuuskoulutuksen rahoituksen osalta – ja tuo koulutusorganisaatioille erikoistumisen haasteen. (Bragge Anne 16.11.2012.)

### 5.3 Varsinais-Suomen aikuiskoulutusstrategia

Länsi-Suomen lääninhallituksen tuottama Varsinais-Suomen aikuiskoulutusstrategia 2009–2015 kattaa alueen kaikki koulutustasot ja -sektorit sekä molemmat kieliryhmät. Tämän osion (5.3) sisällöt pohjautuvat kokonaisuudessa kyseiseen strategiaan ja olen tässä lyhentänyt siihen keskeisiä sisältöjä. Strategian painopiste on ammatillisessa koulutuksessa. Visio Varsinais-Suomen aikuiskoulutusstrategiassa on: *”Kestävää kilpailukykyä ja aktiivista osaamista jokaiselle. Maakunnan osuva aikuiskoulutus varmistaa*

*työelämän ja asukkaiden osaamisen toimimalla verkostona sekä ennakoimalla tarpeet valtakunnallisesti merkittävänä reagoitiherkkänä vaikuttajana.”* Strategian painopisteitä ovat (1.) osaamisen vahvistaminen, (2.) koulutuksen laatu ja (3.) alueellinen vaikuttaminen. Nämä painopisteet on jaettu edelleen tavoitetasoihin. Osaamisen vahvistamisen tavoitetasot ovat osaavan työvoiman varmistaminen ja asukkaiden osaamisen vahvistaminen. Koulutuksen laadun tavoitetasot ovat osaava opetushenkilöstö ja koulutusten laadukkuus. Alueellisen vaikuttamisen tavoitetasot ovat koulutusorganisaatioiden yhteistyö, resurssit ja hallinto. Tavoitetasoista on johdettu aikuiskoulutusstrategian kriittiset menestystekijät ja kahdeksantoista toimenpide-esitystä. (Länsi-Suomen lääninhallitus 1.6.2009, 6.)

Strategian mukaisista toimenpide-esityksistä tähän opinnäytetyöni tutkimukseen eniten vaikuttavat kohdat ovat kohta 7 (kehitetään vieraskielisten koulutuksia), 9 (varmistetaan ruotsinkielisen aikuiskoulutuksen tarjonta), 10 (vahvistetaan opettajien työelämäosaamista), 11 (lisätään yhteistyönä toteutettavaa opettajien täydennyskoulutusta), 12 (parannetaan osaamisen tunnistamista ja tunnustamista) ja 13 (otetaan käyttöön aikuiskoulutuksen mittarit). Näistä Osaava Varsinais-Suomi toteuttaa suoraan kohtaa 11 eli sen tehtävänä on lisätä yhteistyönä toteutettavaa opettajien työelämäosaamista. Strategiasta löytyy myös strategian kriittisten menestystekijöiden analyysi. Siitä osaava opetushenkilöstö on yksi seitsemästä menestystekijästä ja osaavuutta mitataan pedagogisella ja ohjausosaamisella, sisältöosaamisella, työelämä- ja verkosto-osaamisella sekä kehittämisosaamisella. Lisäksi mitattavaksi on sovittu henkilöstön rekrytointi sekä opettajuuden arvostaminen. (Länsi-Suomen lääninhallitus 1.6.2009, 6, 9.)

Mittareiksi on sovittu: 1. Varsinais-Suomessa järjestettyjen opettajien täydennyskoulutusten opiskelijatyöpäivien määrä, 2. opettajien pedagoginen pätevyys, 3. opettajien ammatillinen pätevyys ja 4. opettajien osallistuminen koulutukseen. (Länsi-Suomen lääninhallitus 1.6.2009, 15). Strategiassa on osaamiskartoitukseni näkökulmasta myös mielenkiintoinen kohta 7, kehitetään

vieraskielisten koulutuksia. Tavoitteena on järjestää esimerkiksi yrittäjyyskoulutuksia, joihin voi osallistua puutteellisella kielitaidolla – käytännössä tämä tarkoittanee osaamiskartoituksen näkökulmasta sitä, että kouluttajan tulee joko osata selkokielistä opetusmateriaalinsa tai kouluttaa vieraalla kielellä, esimerkiksi englanniksi. (Länsi-Suomen lääninhallitus 1.6.2009, 13.)

Myös opettajien työelämäosaamista halutaan kehittää strategiassa. Toisen asteen ja korkeakoulujen opettajien työelämäsuhteet ja osaaminen tulisi päivittää työelämäjaksojen tai muun työelämäyhteistyön (esim. tutkimus, konsultointi, oma yrittäjyys) avulla, joiden toteuttamistapa voidaan sopia klusterikohtaisesti. Tavoitteena on, että työelämäjaksot vakiintuisivat osaksi ammatillisen aikuiskoulutuksen kehittämistoimintaa sekä toisella että korkeasteella. Työelämäjaksoihin halutaan myös sisällyttää työelämän kehittämistoimintaa osana koulutusorganisaatioiden TYKE-tehtävää. Työelämäjaksojen toteuttaminen tulee ottaa huomioon koulutusten rahoituksessa ja myös työelämästä tulevia osaajia tulee hyödyntää opetuksen ja opettajien osaamisen täydentäjinä. (Länsi-Suomen lääninhallitus 1.6.2009, 16.)

Lisäksi osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen parantaminen on kouluttajan osaamisessa osa henkilökohtaistamistaitoja, joiden kasvattamiseen panostetaan (Länsi-Suomen lääninhallitus 1.6.2009, 17).

#### 5.4 Salon seudun aikuisopiston strategia

Laatimani osaamiskartoitus perustuu kahteen strategiaan: Salon seudun koulutuskuntayhtymän strategiaan vuosille 2010 – 2014 ja Varsinais-Suomen aikuiskoulutusstrategiaan. Esittelen ne tässä ja seuraavassa jaksossa lyhyesti.

Salon seudun koulutuskuntayhtymän missiota kuvaa iskulause ”**Osaamista työelämän tarpeisiin**”. Lyhyesti tulkittuna tämä tarkoittaa, että tuotamme asiakaslähtöisesti sellaista koulutusta kuin alueellamme tarvitaan. Visio on



**”Olemme oman alueemme vastuullinen, merkittävä ja asiakaslähtöinen työelämän kehittäjä.** Toimimme aikuiskoulutuksen toteuttajana pääsääntöisesti Salon seudulla ja Etelä-Suomessa. Osallistumme syrjäytymisen ehkäisyyn ja toteutamme asiakaslähtöisesti Varsinais-Suomen aikuiskoulutusstrategiaa sekä Salon seudun elinkeinostrategiaa.” Strategian neljä painopistealuetta ovat toimia yhteistyössä, vastuullisesti, itsenäisesti ja tarpeita ennakoiden. Ennakointi sisältää myös henkilöstön osaamisen, saatavuuden, jaksamisen sekä pysyvyyden takaamisen. (SSKKY 18.5.2010.)

Kuntayhtymän strategian toteutumista seurataan viidellä keskeisellä mittarilla, joita ovat käyttökate, toimintakate, työtyytyväisyys, opiskelijapalaute sekä työelämäpalaute. Seuranta tapahtuu vuosittain, paitsi työtyytyväisyyden osalta joka toinen vuosi. Työtyytyväisyyden, opiskelijapalautteen ja työelämäpalautteen seuranta perustuu kohderyhmille tehtäviin kyselyihin, joissa arviointiasteikko on yhdestä viiteen. (SSKKY 18.5.2010.)

Aikuiskoulutus muuttuu nopeasti ja alueellinen sekä valtakunnallinen työllisyystilanne vaikuttavat vahvasti toimintaan ja sen rahoitukseen. Viime vuosina ammatillisen koulutuksen painopiste on muuttunut merkittävästi esimerkiksi omassa oppilaitoksessamme työvoimapolitiisesta työllisyyskoulutuksesta työssä olevien kouluttamiseen, mikä tapahtuu monimuotoisesti ja omaehtoisesti (esimerkiksi oppisopimusrahoituksella tai valtio-osuusrahoituksella). Näin ollen koulutuksen sisällöt ja toteuttamistavat ovat myös muuttuneet ja muuttuvat jatkossa merkittävästi. Työvoimapolitiista koulutusta vähennettiin Salon alueella 8 – 23 % alasta riippuen vuonna 2012, mutta Nokia joukkoyrityksien takia tilanne Salon seudulla tilanne muuttui kuitenkin nopeasti ja työvoimapolitiisen koulutuksen tarve kasvoi niin, että seudulle myönnettiin äkillisen rakennemuutoksen alustatus ja rahoitus.

Salon seudun aikuisopiston tärkein tuote opiskelijamäärillä mitaten on tutkintoon johtava koulutus. Rahoituksesta yli puolet tulee työvoimapolitiisen koulutuksen rahoituksesta (vuoden 2011 luvut). Seuraavaksi tärkeimmät rahoitusmuodot ovat valtio-osuusrahoitus sekä oppisopimusrahoitus. Yritysten suoraan maksamat henkilöstökoulutukset tuottavat noin 5 % tuotoista, vaikka niiden

osallistujamäärät ovatkin merkittäviä ja yhteishankintarahoituksen kautta tulee vain murto-osa tuotoista. (Salon seudun aikuisopisto, tilinpäätösinfo 1/2013.)

Vuoden 2007 strategiaesittelyssä Koulutuskuntayhtymän organisaation yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi määriteltiin ”*Kuntayhtymän henkilöstöllä on tehtävänsä tarvittava riittävä osaaminen. Kuntayhtymä panostaa henkilöstön osaamiseen ja jatkuvaan oman työnsä kehittämiseen strategisten tavoitteiden mukaisesti.*” Toiminnalle määritettiin mittarit sekä tavoitetasot BSC-kortistossamme, joka kytkeytyy laatujärjestelmäämme ISO9001/CAF.

Osaava Varsinais-Suomi-hankkeen osaamiskartoitus löytyy SSKKY:n strategiakartasta vuoden 2011 kohdalta. SSKKY:n strategian työstäminen lähti liikkeelle SWOT-analyysistä, jossa analysoitiin sen hetkiset vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tässä kartoituksena henkilökunnan ammattitaito nähtiin yhtenä vahvuutena, mutta heikkoutena olivat mm. uudenlaisen osaamisen puuttuminen, ikärakenne ja pedagogisten menetelmien osaamisen puute. (SSKKY 18.5.2010.)

Kolmen ja puolen vuoden aikana on strategian perustana olevista tekijöistä toteutunut toimintaympäristön muutos melko rajuna johtaen rahoituksen niukkenemiseen ennakoitua enemmän sekä kiinteistötilanteen muutos, mistä syystä strategiaa päivitettiin 29.8.2012 strategiatyöpajoilla. Uusi strategia esiteltiin viikon 50 henkilöstökokouksessa vuonna 2012 ja se astui voimaan vuoden 2013 alusta. Tämä liitteenä oleva tekemäni osaamiskartoitus pohjautuu kuitenkin vuonna 2012 voimassa olleeseen Salon seudun koulutuskuntayhtymän strategiaan sekä Varsinais-Suomen aikuiskoulutusstrategiaan ja KESUn linjauksiin.

### 5.5 Koulutuksen rahoitus

Jotta ymmärtäisi koulutuksen liiketoimintaympäristöä ja sen asettamia vaatimuksia, on syytä perehtyä lyhyesti myös koulutuksen rahoitukseen, koska sieltä nousee osa kouluttajan osaamisvaatimuksista. Prosessit työvoimapoliittisessa, valtio-osuuskoulutuksessa sekä

oppisopimuskoulutuksessa poikkeavat toisistaan hakeutumisvaiheen ja valmistavan koulutuksen osalta. Tutkinnon suorittamisen prosessi on sen sijaan samanlainen rahoitusmuodosta riippumatta.

Valtionosuusjärjestelmässä korostetaan sitä, että kuntien ja muiden opetus- ja kulttuuritoimen palvelutuottajien tulee saada tehdä itsenäisesti päätöksensä. Valtionosuuden saaja päättää rahoituksen käytöstä annettujen ehtojen mukaisesti. Opetus- ja kulttuuritoimessa rahoitus määräytyy koulutusmuodoittain tuotettujen suoritteiden ja laskennallisten yksikköhintojen tulosta. Suoritteita ovat esimerkiksi opiskelijamäärät, opetustunnit, opiskelijatyövuodet, -vuorokaudet tai -viikot. Lukiokoulutuksen, oppilaitosmuotoisena tai oppisopimuskoulutuksena järjestettävän ammatillisen peruskoulutuksen sekä perusopetuksen rahoitus perustuu koulutuksen järjestäjien ilmoittamiin opiskelijamääriin. Valtiovarainministeriön rahoittama perusopetuksen rahoitus perustuu vastaavasti väestötietoihin ja tietoihin oppilasmääristä kotikunnittain. (Opetushallitus 6.10.2011).

Yksikkö- ja perushinnat perustuvat koulutusmuodon keskimääräisiin käyttökustannuksiin. Yksikköhinnat lasketaan yhdenmukaisesti kunnille, kuntayhtymille ja yksityisille koulutuksen järjestäjille. (Opetushallitus 6.10.2011). Ammatillisen koulutuksen tuloksellisuutta kuvaavia mittareita on kehitetty vuosien aikana, mutta oleelliset osat ovat pysyneet samana. Arviointikohteet on ryhmitelty Balanced Scorecard (BSC) viitekehyksen pohjalta. Prosessitehokkuutta mittaava työllistymis-, jatko-opiskelu-, keskeyttämis- ja läpäisymittari on yhdistetty yhdeksi vaikuttavuusmittarin kokonaisuudeksi. (Opetushallitus 6.10.2011).

Henkilöstömittareilla arvioidaan tuloksellisuutta opettajakunnan muodollisen kelpoisuuden ja henkilöstön kehittämiseen käytettyjen rahojen näkökulmasta. Opetushallituksen mukaan ammattitaitoinen ja motivoitunut opettajakunta on tuloksellisen oppimisen keskeinen tekijä. Muodollinen kelpoisuus on keskeinen peruste esimerkiksi rekrytoinnissa ja nopeasti muuttuvassa

toimintaympäristössä on tärkeää, että koulutuksen järjestäjä huolehtii koko henkilöstön ammattitaidon ajan tasalla pitämisestä. (Opetushallitus 6.10.2011). Opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain (1705/2009) mukaan tuloksellisuuden perusteella voidaan antaa rahaa enintään kolme prosenttia valtakunnan kokonaiskustannuksista. (Opetushallitus 6.10.2011).

Opettajien kelpoisuusmittari kuvaa sitä, kuinka monta prosenttia opettajista on muodollisesti päteviä työhönsä suhteutettuna kaikkien opettajien määrään. Henkilöstön kehittämismittari kuvaa sitä, paljonko oppilaitos laittaa rahaa koulu henkilöstönsä kouluttamiseen. Näiden molempien lukujen tulisi olla mahdollisimman korkeita. Kustannuksiin huomioidaan henkilöstön koulutus koulutushakemusten mukaan tai koko henkilöstölle suunnattuna ja opettajien työelämäkustannukset, joita ovat mm. koulutuksen järjestäjän maksamat työelämäyhteysjakson henkilöstömenot, matka- ja majoituskustannukset sekä päivärahat. Työelämäjaksolla opettaja tutustuu tai työskentelee oman ammattialansa työssä yrityksessä tai yhteisössä vähintään viikon ajan. Ammatillisen tulosrahoituksen perusteena on tulosindeksi, joka yhdistetään edellä kuvatuista kolmesta mittarista: vaikuttavuusmittari, opettajien kelpoisuusmittari ja henkilöstön kehittämismittari. Mitä suurempi mittarin arvo on, sitä parempaa tuloksellisuutta se järjestäjälle osoittaa. (Opetushallitus 6.10.2011).

Salon seudun koulutuskuntayhtymä sijoittui opetushallituksen vuoden 2012 ammatillisen peruskoulutuksen tulosrahoituksen mittareilla mitattuna kymmenenneksi valtakunnallisesti suurten monialaisten oppilaitosten sarjassa, jossa on yhteensä 45 oppilaitosta. Tulorahoitusta mitataan tulosmittareiden avulla, jotka on jaettu vaikuttavuuteen, opettajien kelpoisuuteen ja henkilöstön kehittämiseen. Vaikuttavuusmittarin osuus tuloksesta on 90 prosenttia, ja tämä mittari pitää sisällään oppilaiden työllistymisen, jatko-opinnot, keskeyttämisen ja läpäisyn. Opettajien kelpoisuudella on 7 prosentin ja henkilöstön kehittämisellä 3 prosentin osuus mittarin vaikuttavuuden jakautumasta. Painoarvoltaan suurin merkitys tulokseen siis on vaikuttavuus ja etenkin oppilaiden työllistyminen,

mihin ei aina pystytä alueellisesti vaikuttamaan (vertaa esimerkiksi Nokian irtisanomiset ja Salon seudun äkillisen rakennemuutoksen alustatus 2012). Näiden kolmen luvun – vaikuttavuus, kelpoisuus, kehittäminen – pohjalta määritellään jaettava tulosrahoitus. Toisin sanoen, mittareissa pärjäämisellä on suoranainen vaikutus siihen paljonko koulutuksen järjestäjän tilille kotoutuu euroja. (Opetushallitus 6.10.2011). Tästä syystä valitsin osaamiskartoituskysymykseksi myös kelpoisuuden selvittämisen.

## 6 AIKUISKOULUTTAJAN MUUTTUVIA OSAAMINEN

Aikuiskouluttajan osaamisen tutkija Hämeen ammattikorkeakoulun opettajakorkeakoulun dosentti Seppo Helakorpi on laatinut aikuiskouluttajan osaamiskartan, joka on yleispätevä osaamiskartta kaikille aikuiskouluttajille niin toisella kuin korkea-asteellakin. Helakorven osaamiskartta sijaitsee hänen omilla kotisivuillaan. Olen perehtynyt osaamiskarttaan muun muassa täyttämällä sitä itse esimieheni ohjeiden mukaisesti, kun olen valmistautunut kehityskeskusteluihin vuosina 2005 – 2010. Havaittiin, että osaamisalueet mittaavat vain jo olemassa olevaa osaamista, mutteivät osaamisen johtamisen näkökulmasta tarvittavia kouluttajan tulevaisuustaitoja, esimerkiksi verkko-opetusosaamista tai opetusta innovatiivisuuteen ja luovien menetelmien käyttöön. Osaamisalueista puuttuu ammatillisen aikuiskouluttajan tärkeitä osaamisia – esimerkiksi markkinointi- ja asiakkuusosaamista mittaavia kysymyksiä ei ollut. Lisäksi aikuiskoulutuksen kolmen erillisen henkilökohtaistamisprosessin (hakeutumisvaiheen, valmistavan koulutuksen ja tutkinnon suorittamisen) sisältöjä ja osaamisia mittaavia kysymyksiä ei ollut. Kysymykset olivat numeraalisella asteikolla, mikä hankaloitti hahmottamaan, miten kattavaa osaamisen kussakin asiassa tulisi olla.

Maailma ympärillämme muuttuu kovaa tahtia, minkä myötä muuttuu myös palvelutuotanto ja vaadittava osaaminen. Tekes (2009, 10 – 11, 35 - 36) on määrittellyt Suomen kannalta 15 tärkeintä megatrendiä, joista seuraavat vaikuttavat myös koulutusosalalle:

- ”langaton teknologia mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman kanssakäymisen
- uusi kuluttaja haluaa vaikuttaa
- resurssit niukkenevat ja on pakko keskittyä olennaiseen
- syntyy globaalisti toimivia erikoisosaamisen paikallisia keskittymiä
- kulutus yksilöllistyy

- uudet nopean kasvun alat ovat energia- ja ympäristöteknologia
- tarpeet muuttuvat ajassa
- vapaa-aikaan käytetään enemmän rahaa
- tavaroiden kulutuksesta siirrytään asteittain palveluihin ja elämyksiin
- työpaikkoja ja tuotannonaloja syntyy ja katoaa entistä nopeammin”

Innovaatioiden kysyntä kasvaa, koska esimerkiksi ostosten tekotavat ja -tottumukset kokevat uusjaon muun muassa nettikaupan ja etäopetuksen mahdollisuuksien lisääntymisen myötä. Niukkuus innostaa tekemään uusia keksintöjä, lisää kestävän kehityksen mukaisia ratkaisuja sekä hillitsee kerskakulutusta. Vapaa-ajan määrä ja merkitys kasvavat, jolloin vapaa-aikaan kulutetaan aiempaa enemmän. Osaaminen on taloudellisen toiminnan ydin, joka luo liiketoimintaan taloudellista hyötyä ja lisäarvoa. Tekesin mukaan teknologinen kehitys kiihtyy entisestään ja sen merkitys kasvaa (bioteknologia, genetiikka, lääketiede, kognitiotieteet, ympäristöteknologiat, materiaalteknologiat, robotiikka ja valmistus sekä tieto- ja viestintäteknologiat). (Tekes 2009, 13, 36 - 37.)

Suurten ikäluokkien eläköityminen saa aikaan huoltosuhteen kasvun sekä tarpeen kasvattaa ratkaisuja, joilla ikääntyvistä huolehditaan nykyisillä tai entistä niukemmilla resursseilla. Myös tähän ongelmaan odotetaan ratkaisuja teknologialta sekä innovaatioilta (mm. automatisoidut kodinkoneet, liikkumisen tekniikan, liikkumisen valvontatekniikka, etäpalvelut kuten kauppa, viranomaisyhteydet jne.). ICT:hen perustuva telehoito ja telelääketiede tukevat ja korvaavat henkilökohtaista terveydenhoitoa, mitkä seikat tulee ottaa huomioon ainakin hoitoalan koulutusta kehitettäessä. (Tekes 2009, 45 – 49).

Elinkeinoelämän valtuuskunta laati neljä skenaariota eli tulevaisuuden vaihtoehtokuvaa. Niissä kaikissa olivat yhteisenä piirtenä Suomelta vaadittavat 10 toimenpidettä, jotka pitää toteuttaa skenaarioista riippumatta. Näistä koulutuslalle vaikuttavat toimia on paljon: tuottavuuden nostaminen, työnjaon uusiminen, suomalaisen koulutusjärjestelmän uudelleen arvioiminen ja

suomalaisen osaamisen kansainvälistäminen ovat osa näitä toimia. Yliopistot tulee uudistaa sekä varautua elinkeinorakenteen muutokseen kohti palveluyhteiskuntaa. Osaaminen, koulutus ja hyvinvointipalvelut tulee tuottaa vientituotteiksi. Tietoyhteiskuntaosaamista tulee kasvattaa. Tulee myös varautua laman jälkeiseen työvoimapulaan lisäämällä työperäistä maahanmuuttoa. On kehitettävä senioreiden työssäkäyntimalleja. Työttömiksi jääneet tulee saada takaisin työelämään ja opiskeluaikoja on lyhennettävä. (EVA 2009).

Edellä mainitut muutostrendit sekä –paineet vaikuttavat kaikille aloille ja koko Suomen kehittymiseen tulevana vuosina. Maailman kehityssuunnat vaikuttavat Suomeenkin yhä vahvemmin eikä ole mahdollista eristäytyä muusta yhteiskunnasta tai jättäytyä yleisen kehityksen ulkopuolelle. Arkielämään haasteita tuovat töiden pirstoutuminen entistä hajanaisemmiksi kokonaisuuksiksi sekä töiden projektisoituminen, asiakaskeskeisyyden lisääntyminen ja asiakkuuksien arvon nousu, tuotteiden räätälöinti ja muut innovaatiovaateet, jotka kukin tuovat osaamisen johtamiseen omat haasteensa. Tietoyhteiskunnassa halutaan jatkossa ihmisiltä luovuutta, itseohjautuvuutta, uusia ja monipuolisia työtapoja, ongelmanratkaisutaitoja, tietoteknistä osaamista sekä yhteisöllistä työtapaa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011).

Helsingin kauppakamarin mukaan vuosina 2013 - 2016 yleisosaamisen taidoista tulevat korostumaan eniten vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Myös asiakaspalvelutaitoja, myyntiosaamista, kykyä reagoida muutoksiin ja aloitekykyä tulee kasvattaa. Myös ongelmanratkaisutaidot, aloitekyky, tiimityötaidot, verkosto-osaaminen, sekä asiakaspalvelu- ja tietotekniikkataidot ovat yritysten ja oppilaitosten edustajien mielestä tärkeitä osaamisia. (Helsingin kauppakamari 2012)

Oivallus-hankkeessa pohdittiin laajasti tulevaisuuden töitä ja niiden vaatimia osaamisia. Hankkeen loppuraportin mukaan (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011) työn luonteen määrittelyssä on käytetty kahta ulottuvuutta, joista toinen



liittyy työn tuotoksiin (lopputulos) ja toinen työn menetelmiin. Näin syntyy kolmentyyppisiä työtehtäviä:

1. ”Osassa töistä sekä työn tavoite että sen saavuttamiseen käytetyt menetelmät ovat ennalta määriteltäviä. Tavoite(et) ja menetelmä(t) ovat osittain tai täysin vakioituja. Näitä töitä tulee olemaan jatkossakin aina ja niitä tarvitaan.
2. Osassa töistä työn tavoite on määriteltä, mutta menetelmät ja keinot tavoitteeseen pääsemiseksi ovat joustavia.
3. Joissakin tapauksissa sekä työn tavoite että menetelmät ovat avoimia; tavoiteltu lopputulos tarkentuu tai määrittyy kokonaan työtä tehdessä.”

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan (2011) menetelmiltään ja tavoitteiltaan avoimien töiden osuus kasvaa jatkossa. Tavoitteena on luoda uutta tai uudistettua palvelua, tuotetta tai ansaintalogiikkaa, jotka vaativat luovaa otetta. Nämä kaksi jälkimmäistä työtehtävää vaativat uudentyypistä osaamista, ”jazz-improvisaatiota”, jota tehdään tiimissä yhdessä, uutta tuottaen. Halu ja kyky tehdä töitä uudella tavalla on perusta, jonka päälle muut osaamiset ja niiden yhdistelmät rakentuvat. Muut korostuvat osaamiset ovat: verkosto-osaaminen, kansainvälisyys, liiketoimintaosaaminen, teknologiaosaaminen, ympäristöosaaminen, palveluosaaminen ja design-ajattelu. Erityisesti viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen sekä tiimityötaidot ovat jatkossa korostuneita. Työnkierto, moniosaaminen ja yhteistyön tekeminen painottuvat tilanteessa, jossa uutta palvelua tulee luoda toinen toisensa töitä jatkaen ja kehittäen. Oppimaan oppimisen taidot, rohkeus kokeilla eri vaihtoehtoja sekä toisilta tiimin jäseniltä oppiminen ovat myös merkittävä ero nykyiseen verrattuna. Johtajuus vaihtuu tilanteen, projektin ja osaamisvaatimusten myötä ollen erilaista eri tilanteissa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Muutosten intensiteetti on mielestäni hyvin vahva. Työtavat ovat viime vuosina uudistuneet tekniikan kehittymisen myötä ja uudistuvat yhä nopeampaa tahtia – jokainen meistä kouluttajista käyttää työssään uusia ohjelmistoja, osallistuu

sosiaalisen median toimintaan, käyttää netin kautta tapahtuvia palveluita ja on tehnyt ostoksia internetistä, muutaman esimerkki mainitaksemme. Myös uuden tyyppiset osaamiset ja osaamisvaatimukset ovat jo tällä hetkellä tulleet osaksi työtämme. Meidän tulee uudistua nopeasti ja oppia uutta – niin työtapoja kuin järjestelmiäkin. Myös asiakkaat ovat vaatimassa meiltä aiempaa enemmän, nopeammin ja parempaa palvelua. Palautetta kerätään asiakkailta Salon seudun aikuisopistossa kolmella eri tavalla: työvoimapoliittisessa koulutuksessa AIPALin, oppisopimus- ja valtionosuuskoulutuksessa OPALin ja henkilöstökoulutuksissa Webropol-kyselyiden avulla. Kouluttaja toteuttaa näistä kaksi ensimmäistä kyselyä osana omaa koulutusprosessiaan. Tästä syystä myös asiakastyytyväisyyden mittaus on osa kouluttajan osaamisia.

Toimialojen rakenteissa näkyy selkeä trendi, jonka mukaan yksiköitä yhdistetään yrityskauppojen tai fuusioiden kautta entistä suuremmiksi yksiköiksi, joilta odotetaan tehokkuuden lisäämistä ja kustannusten minimointia. Kustannustehokkuuden vaatimus kasvaa ja työltä odotetaan suurempia tehoja entistä pienemmin resurssein. Yhteistyöhankkeet jopa entisten ja nykyisten kilpailijoiden ja asiakkaiden kanssa ovat lisääntymässä. Palveluilta odotetaan uusia asiakaslähtöisiä ratkaisuja, luovuutta, helppokäyttöisyyttä (ja myös ikääntyville soveltuvia ratkaisuja), edullisuutta tai ainakin kilpailukykyistä hintaa, luotettavuutta, ekologisuutta, hyvää tiedotusta palveluista ja palveluiden vaivatonta saatavuutta.

Salon seudun aikuis- ja ammattiopisto uudistivat strategiaansa ja kysyivät mielipiteitä muutoksesta myös kouluttajilta. SSKKY:n opetusstrategian päivitystyöpajassa 29.8.2012 opettajat ja kouluttajat nostivat esille seuraavia muutospaineita:

### **1) Miten opetus ja opiskelu muuttuu tulevaisuudessa**

- Yksilöllisyyden vaatimukset kasvavat ja yhä enemmän henkilökohtaistetaan opintoja kunkin taustan sekä tarpeiden mukaisesti, myös eri tutkinnoista osaamisia yhdistellen. Koulutustakuu muuttaa

valintaperusteita sekä opiskelija-aineista. Moniongelmaisten opiskelijoiden määrä kasvaa ja tukipalveluiden tarve lisääntyy.

- Kilpailu resursseista kasvaa ja työnantajat vaativat myös nopeita koulutuspolkuja työhön.
- Oppimisympäristöt monipuolistuvat, sähköistyvät ja muuttuvat työelämälähtöisemmiksi.
- Tietotekniikka tulee opetukseen entistä vahvemmin mm. mobiiliteknologian, sosiaalisen median ja verkko-opiskeluiden vahvistumisen myötä.
- Tiimityötaitoja tulee kehittää, sillä koulutus tulee suunnitella aiempaa suurempina kokonaisuuksina siten, että pedagogisen prosessin ydin on luotu yhdessä.
- Laaja-alaisuus kasvaa kouluttajan osaamisvaatimuksena. Monialaisuus, sosiaalisten taitojen vaade, tiedonhakutaidot ja oppimistyylien huomiointi ovat aiempaa suuremmassa roolissa.
- Opettajan rooli muuttuu opettajasta facilitaattoriksi, kun opetuksesta syntyy oppimisprosessi, jonka suunnittelu on opettajan tärkein tehtävä.

## **2) Mitä käytännön toimenpiteitä em. edellyttää työnantajalta ja opettajilta?**

- Henkilöstön kehittämisen on oltava suunnitelmallista ja työnkiertoa tulee tukea.
- Työelämäjaksojen käyttö kouluttajan osaamisen ajantasaistamisessa on jatkossa erittäin tärkeää, jotta opetuksen sisällöt pysyvät työelämän tarvitsemina.
- Tietotekniikan taitoja tulee kehittää järjestelmällisesti (mm. sosiaalinen media, Moodle, verkko-opetus, verkkokokouksympäristöt).
- Yritysohjaustaidot sekä yrittäjyysominaisuuksien ja luovuuden tukeminen vaativat koulutusta.
- Samanaikaisopettajuus ja tiimiopettajuus ovat uusia työtapoja.
- Opetusmenetelmiä tulee kehittää ja opiskella. Erityispedagogiikka on jokaiselta vaadittava osaaminen.

Lähde: SSKKY:n Opetusstrategiakysely henkilöstölle 29.8.2012.

Koulutuksen pitäisi tukea ja edistää yhdessä tekemistä, jotta koulutus valmentaisi paremmin tulevaan maailmaan ja tuleviin töihin. Liike-elämälähtöinen työtapa ja asiakaslähtöisyys lisääntyvät. Tehdään uusia koulutustapoja ja -malleja sekä yhteistyö työelämän kanssa kasvaa. Tämä vaatii kouluttajalta uudenlaisia osaamisia: verkko-opetusosaamista, tekniikan hyväksikäyttöä laajasti opetusmenetelmien tukena, yhteisöllisiä ja tiimityöhön valmentavia opetusmenetelmiä. Hänen tulee myös kyetä verkottumaan työelämän kanssa ja ohjaamaan työssäoppimista aiempaa tehokkaammin sekä yhteistyössä työnantajien kanssa.

### 6.1 Ydinosaamisista arvioitaviksi osaamisalueiksi

Aikuiskouluttajan tehtävänkuvaukseen (liite 1) on koottu kouluttajan keskeiset tehtäväkokonaisuudet. Tässä edellä (kappaleissa 5.1.2, 5.1.3 ja 5.1.4) kuvattujen KESUn, kahden strategian sekä laadittujen työprosessien prosessikuvausten pohjalta laadin Osaava Varsinais-Suomi –hankeryhmälle esityksen siitä, mitkä olisivat aikuiskouluttajan ydinosaamiset ja mitkä olisivat mitattavat osaamiset. Työni alkoi ydinosaamisten määrittämisellä ja apunani käytin Rankin (1999, 128) kysymyksiä ydinosaamisten määrittämiseksi, joihin vastaukset olivat:

1. Mitä lisäarvoa näyttötutkintoperusteisessa aikuiskoulutuksessa tuotamme asiakkaille ja mihin osaamiseen se perustuu:

Lisäarvoa tuottavat koulutus, tutkinnossa tapahtuva kehittäminen sekä niiden tukena oleva henkilökohtaistamisprosessi. Se on keskeinen toimenpide, jossa kartoitetaan koulutukseen hakeutuvan henkilön aiempi osaaminen ja sen vaikutukset tarvittavaan koulutukseen (kesto, laajuus) ja tutkinnon suorittamisen mahdollisuuteen. Tässä keskeinen osaaminen on osaamisen tunnistaminen (joskus myös tunnustaminen) sekä koko prosessin ymmärtäminen ja hallinta (hakeutuminen, valmistava koulutus, työssä oppiminen, tutkinnon suorittaminen).

2. Mikä on näyttötutkintoperusteisessa aikuiskoulutuksessa ainutlaatuista osaamista? Mitä pystymme tekemään yhdessä paremmin kuin kilpailijamme tai kukaan meistä yksin voi tehdä?

Tässä tarkastelen Salon seudun aikuisopistoa laajemmin koko ryhmän yhteistä, ainutlaatuista osaamista. Henkilökohtaistamisen lisäksi meillä on kilpailuetuna (yksityisiin koulutuksen tuottajiin verrattuna) tarkkaan lakisääteiksi hiotut prosessit sekä hinta – valtion rahoittamat koulutukset ovat yksilölle käytännössä lähes ilmaisia, vain omavastuuosuus ja tutkintomaksu tulevat opiskelijan tai hänen työyhteisönsä maksettaviksi. Myös yhteishankintarahoituksen käyttö on erittäin edullista yritykselle, joka maksaa vain omavastuuosuuden.

3. Voidaanko osaamista siirtää uusille liiketoiminta-alueille?

Henkilökohtaistamisosaaminen voidaan siirtää tutkintotavoitteisesta ja ohjaavasta koulutuksesta myös henkilöstökoulutuksiin sekä ohjaavaan koulutukseen ja maahanmuuttajakoulutukseen.

Kun näyttötutkintoperusteisen aikuiskoulutuksen tärkeimmät yleisosaamiset on kartoitettu, selvitetään nykyinen osaamistaso osaamiskartoituksella. Hätösen ohjeiden (2007, 9) mukaan kartoituksen perusteella asetetaan kouluttajan osaamiselle osaamisen halutun tason kuvaus, jota kaikki työntekijät sekä esimiehet hyödyntävät kehityskeskusteluissa. Näin tehtiin myös Osaava Varsinais-Suomi –hankkeessa, jossa osaamiskartoitusta käytettiin koko kouluttajakaartin osaamisten kartoittamiseen laatimillani osaamiskarttakysymyksillä.

Työsuunnitelmani mukaisesti käytin apunani oman oppilaitoksemme kouluttajan keskeisten työprosessien kuvauksia ja nostin niistä esiin todellisia osaamisalueita, jotka avasin osaamisalueiksi, jotka ovat kouluttajalle sekä hänen esimiehelleen riittävän konkreettisia. Lisäksi käytin apunani edellä esittämiäni tutkimuksia sekä Salon seudun aikuisopiston kouluttajan toimenkuvaa. Aikuiskouluttajan keskeiset tehtäväkokonaisuudet ja niiden vaativat osaamiset ovat seuraavassa taulukossa (taulukko 4, katso myös liite 1).

#### Taulukko 4. Salon seudun aikuisopiston kouluttajan toimenkuva ja sen vaatima osaaminen.

Kouluttajan tehtäväkokonaisuudet	Tehtävän vaatima osaaminen ja piilotieto eli hiljainen tieto
Hän toteuttaa koulutuspalveluja tiimin hyväksytyn toimintasuunnitelman mukaisesti.	Oppilaitoksen toimintasuunnitelman sekä sen tuottaman työn ymmärtäminen, opiskelijakeskeytysten raportointi, rahoitusmuotojen tuntemus. Piilotietona on, että kouluttaja osaa tulkita taloustoteumaa eli tuottavatko hänen ryhmänsä riittävästi liikevaihtoa.
Hän vastaa koulutuspalvelujen toteuttamisesta tiimin talouden puitteissa ja yhteistyössä tiimin kanssa.	
Tutkintovastaavana hän on vastuussa näyttötutkinnon järjestämissuunnitelman mukaisesta toiminnasta Hän toteuttaa koulutuspalveluja hyväksytyjen toimintaohjeiden ja prosessikuvausten mukaisesti. Hän huolehtii sovittaessa toisenkin kouluttajan tehtävistä.	Näyttötutkinnon järjestämissuunnitelman sisällön tuntemus ja suunnitelman teon osaaminen. Näyttötutkinnon prosessin ymmärtäminen ja sen mukaan toimiminen. Ohjausosaaminen tutkinnon suoritussuunnitelmien tekoon. Arvioijien perehdytys- ja koulutusmateriaalien teko sekä arviojakoulutusten järjestäminen sekä perehdytykset. Osaa opetushallituksen ohjeiden ja oppaiden sisällöt. Laatii osaltaan tutkinnon suorittajalle henkilökohtaistamissuunnitelman. Piilotietoa on, että kouluttaja ymmärtää oman koulutusalan ja tutkinnon luonteen ja tutkintotoimikunnan toimintatavat, painotukset sekä vaatimukset.
Vastuukouluttajana hän on vastuussa ryhmänsä opiskelijoiden opintojen etenemisestä suunnitelman mukaisesti. Hän osallistuu palvelujen myyntiin, markkinointiin ja sidosryhmäyhteistyöhön Hän toteuttaa koulutuspalveluja hyväksytyjen toimintaohjeiden ja prosessikuvausten mukaisesti.	Hakevasta hakeutumiseen –prosessi: koulutusinfojen pito, tiedotus koulutuksesta, hakeutumisvaiheen haastattelut, kirjaaminen. Valmistavan koulutuksen prosessi: osaamiskartoitukset, suunnitelmat valmistavaan koulutukseen ja työssä oppimiseen. Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen. Koulutuspäiväsuunnittelu ja toteutus, etätehtävät, seuranta ja arviointi. Työpaikkaohjaajakoulutus. Piilotietoa: ymmärtää opiskelijatarpeet ja osaa puhua koulutuksesta sekä tutkinnon suorittamisesta selkeästi, asiakasorganisaatioiden tuntemus, ilmapiirin rakentaminen.
Hän varmistaa omalta osaltaan, että toiminta on lakien, asetusten ja määräysten mukaista.	Keskeisimmät linjaukset on kerätty Näyttötutkinto-opas 2011:een sekä Opetushallituksen arviointioppaaseen (2012). Lisäksi tulkintoja käydään läpi opetushallituksen täydennyskoulutuksissa, kouluttajakoulutuksissa ja eri hankkeissa. Rahoitusmuotokohtaiset erot tuovat prosesseihin vaihteluita: kouluttajan tulee tuntea omien ryhmiensä osalta rahoitusmuodon tuovat vaatimukset (esim. oppisopimus, valtio-osuusrahoitus, ESR-työvoimapolitiittinen rahoitus, työvoimapolitiittinen rahoitus sekä rahoittajien kanssa tehdyt sopimukset, jotka sisältävät tarkennuksia, esim. montako työssäoppimiskäyntiä kuukaudessa tulee tehdä tutkinnon suorittajakohtaisesti työssäoppimisen jaksolla. Piilotieto: Rahoitusmuotojen vaatimuksista osa on sellaisia, että niitä ei ole kirjattu ylös. Yhteistyökumppanien tavat poikkeavat (esim. Raison ja Salon oppisopimuskeskusten erilaiset lomakkeet ja käytännöt). Talon tuntemus - tietää keneltä kysyä ongelmatilanteissa.
Hän toimii tiimissä oman alansa perehdyttäjänä ja työhön opastajana	Perehdytysprosessin osaaminen ja suunnittelutaito vaatii sekä oman oppilaitoksen strategian ja toimintatapojen ymmärrystä että prosessien hahmottamista. Perehdyttäjän tulee myös osata oppilaitoksen tietojärjestelmät, ohjelmat ja toimintatavat, tallennukset sekä tietovarastot.
Hän suunnittelee, arvioi ja kehittää omaa sekä tiimin toimintaa ja palveluja. Hän osallistuu oppilaitoksen arviointi- ja kehittämistyöhön.	Projektityöosaaminen sekä yhteistyötaidot. Laatutyötaidot. Piilo-osaaminen: kehittäminen vaatii laajan ymmärryksen oppilaitoksen aiemmasta ja nykyisestä toiminnasta sekä ideoita muilta oppilaitoksilta verkostojen kautta.
Hän huolehtii osaltaan koulustoitintaan liittyvästä järjestyksestä ja turvallisuudesta.	Oppilaitoksen järjestyssääntöjen tunteminen, vastuiden, palo- ja pelastusohjeiden sekä –toimintamallien tuntemus. Yhteyshenkilöiden tunteminen ja yhteystiedot. Piilotieto: tietää mitkä ohjeet ovat olemassa vain paperilla ja miten oikeasti toimitaan.
Hän toteuttaa muut esimiehen ja johtotiimin jäsenten määräämät tehtävät.	Osaaminen riippuu tehtävästä.

Yllä olevan taulukon vasemmanpuoleisessa sarakkeessa on Salon seudun aikuisopiston kouluttajan yleinen tehtäväkuva 3.5.2011, jota olen avannut oikeanpuoleiseen sarakkeeseen julki- ja piilotiedon osalta.

## 6.2 Yleinen kyselyosio

Yleinen kyselyosio syntyi, kun pohdin, millaisia asioita nykyisen tai uuden esimiehen tulisi ehdottomasti tietää omasta tiimistään ja sen taustoista. Kyseiset asiat liittyvät kouluttajatiimien osaamisen johtamiseen sekä ovat myös oppilaitoksen tilastoitavia asioita kuten pedagogisen pätevyyden yleisyys ja näyttötutkintomestareiden määrä. Mukana on myös asioita, jotka auttavat johtamista muulla tavoin.

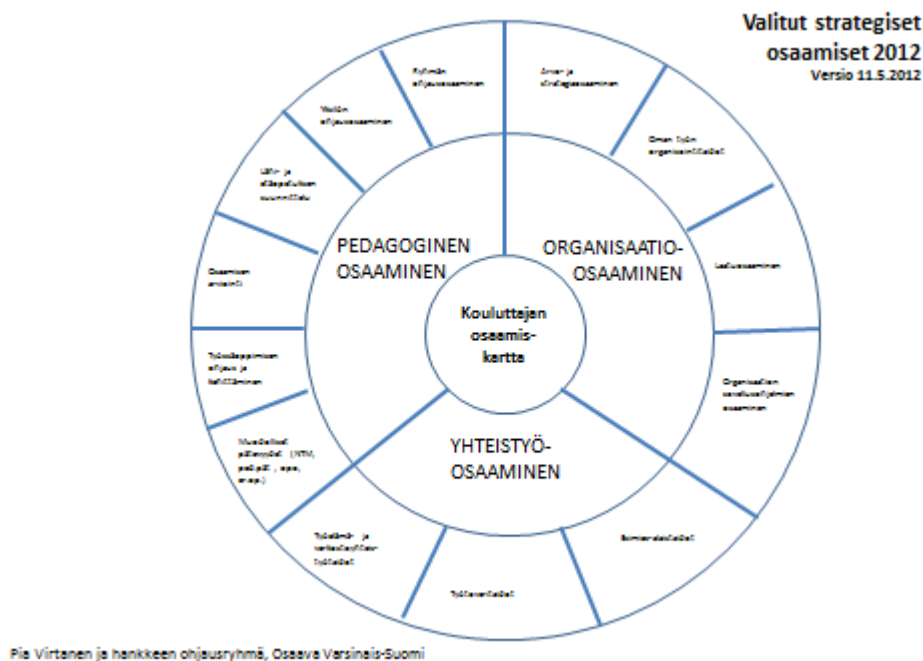
Taulukko 5. Aikuiskouluttajan osaamiskartoituksen kysymysten perustelut.

Kysytty tieto	Perustelut
Sukupuoli	Valitsin tämän taustatiedoksi oppilaitosten pedagogiselle johtajalle, jotta hän voi selvittää suurempina otoksina onko sukupuolittain eroja koulutuksiin osallistumisen aktiivisuudessa.
Onko pedagogiset opinnot suoritettu?	Tämä on esimiehelle tärkeä tieto, koska se vaikuttaa oppilaitoksen rahoitukseen tuloksellisuusrahoituksen kautta. (Oppilaitoksessa mahdollisimman monen kouluttajan tulisi olla pedagogisesti päteviä.)
Onko näyttötutkintomestari?	Näyttötutkintoprosessin sujuva toiminta edellyttää, että jokaisella tutkinnolla on tutkinnosta vastaava henkilö, joka on näyttötutkintomestari. Vain näyttötutkintomestarit voivat osallistua kolmikantaiseen arviointikeskusteluun tutkinnon osasuoritusten valmistuttua ja tultua arvioituiksi. Tämä on kyseisen prosessin kriittinen menestystekijä.
Onko käynyt opinto-ohjaajan koulutuksen?	Opinto-ohjausosaamisen tarve kasvaa, kun asiakaskohderyhmät muuttuvat. Oletettavasti asiakaskunta nuorentuu, voi olla jatko-opintohaluisempaa tai voi tarvita yksilöllistä ohjausta aiempaa enemmän, henkilöstä riippuen.
Onko käynyt erityisopettajakoulutuksen?	Koulutustakuun myötä erityisoppilaiden määrä kasvaa sekä aikuis- että ammattiopinnoissa ja tarve erilaisten oppijoiden ohjausosaamiseen kasvaa.
Kielitaidon taso	Suomen kansainvälistyminen, kansainvälisen kaupan vilkastuminen sekä eläköityvien työntekijöiden tilalle houkuteltavat maahanmuuttajien kasvavat määrät edellyttävät sekä selkokielen opetuksen että vieraskielisen opetuksen lisäämistä lähivuosina. Tämä liittyy myös Varsinais-Suomen aikuiskoulutusstrategian tavoitteisiin niitä toteuttaen.
Onko käynyt auditointikoulutuksen, milloin ja pystyykö toimimaan oppilaitoksen laatuauditoijana?	Laatujohtamisen osaaminen on edellytys laadukkaan toiminnan tuottamiselle ja tähän liittyy oppilaitosten laatujärjestelmien käyttöön otto, jota valtio tukee ja jopa edellyttää rahoituksen saamisen turvaamiseksi. Oppilaitoksessa olisi hyvä olla riittävä määrä henkilöitä, jotka kykenevät toimimaan sisäisinä auditoijina. Lisäksi oppilaitoksiin koulutetaan vuosittain toisissa oppilaitoksissa vertaisarviointia tekeviä henkilöitä eri projektien kautta.
Montako päivää on käynyt omaehtoisessa koulutuksessa viime vuonna?	Omaehtoisessa koulutuksessa kouluttaja on palkattomalla vapaalla ja suorittaa esimerkiksi tutkintoa tai pätevyyttä kasvattaakseen osaamistaan tai pätevytykseen opettajaksi. Tämä luku kuvaa osaamistason nousua laajasti sekä koulutukseen osallistumisen innokkuutta.
Montako päivää on ollut työnantajan kustantamassa koulutuksessa viime vuonna?	Tuloksellisuusrahoituksen mittarin edellyttämä luku. Mitä suurempi luku, sitä parempi.
Minä vuonna on viimeksi ollut työelämäjaksolla?	Liittyy sekä Varsinais-Suomen aikuiskoulutusstrategian tavoitteisiin että valtakunnallisiin työelämäyhteyksien kehitysvaatumuksiin esim. KESUssa.

Yleisosaamiskysymyksissä on oppilaitoksen johtamisen kannalta olennaisia asioita. Työnantajan olisi hyvä seurata koulutusten jakautumista työntekijöiden välille myös muulla tavoin kuin siten, että tiimikohtaisesti tietty määrä tulee koulutuksia käytyä. Jos jakaumaa ei seurata, silloin koulutukset voivat keskittyä vain harvoille, jolloin muiden osaaminen pääsee vanhenemaan.

### 6.3 Valitut strategiset osaamisryhmät

Osaava Varsinais-Suomi –hankkeen ensimmäisessä osassa hankkeen ohjausryhmä päätti, että osaamiskartoituksessa selvitetään kolmentyyppisen osaamisryhmän sisältöjä. Pedagogisen osaamisen lisäksi päätettiin kartoittaa organisaatioon liittyvä osaaminen sekä yhteistyöosaaminen (kuva alla).



Kuvio 4. Osaava Varsinais-Suomi-hankkeen valitut strategiset osaamiset 2012.

Strategiset osaamiset valittiin monen eri näkökulman yhteisvaikutuksesta. Osa tuli suoraan laeista tai säädöksistä. Osa osaamisista tuli pääprosesseissa vaadittavasta nykyosaamisesta.



Taulukko 6. Pedagoginen osaaminen ja perustelut, miksi sen sisältämät osaamisalueet valittiin osaamiskartoitukseen.

Kysytty tieto	Perustelut
Muodolliset pätevyudet	Katso perustelut edellisestä kohdasta: yleinen kyselyosio
Osaamisen arviointi	1.1.2006 voimaan tullut lakimuutos edellyttää ns. kolmivaiheista henkilökohtaistamista (Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta annetun lain muuttamisesta 1013/2005).
Lähi- ja etäopetuksen suunnittelu	Opetuksen suunnittelu ja opetusmateriaalin valmistaminen osa osa kouluttajan perustehtävää ja määritelty toimenkuvassa työtehtäväksi.
Yksilön ohjaaminen	Ohjausosaaminen osa osa valmistavan koulutuksen prosessia, joka on osa kouluttajan perustehtävää ja määritelty toimenkuvassa työtehtäväksi. Opiskelija-aineiden muuttuessa ja rahoituksen edellyttäessä yksilöllisiä tutkintoja yksilöohjaustaitojen merkitys kasvaa.
Ryhmän ohjaaminen	Ohjausosaaminen osa osa valmistavan koulutuksen prosessia, joka on osa kouluttajan perustehtävää ja määritelty toimenkuvassa työtehtäväksi. Tulevaisuuden edellyttämät valmiudet vaativat monipuolisten opetusmenetelmien käyttöä, osaamistyylin tunnistamista sekä toiminnallisten ryhmämenetelmiä käyttöä, jotka valmentavat luoviin ja ryhmässä tehtäviin töihin. Ryhmäohjauksia käytetään jatkossa enemmän myös siksi, että sillä säästetään ohjaukseen käytettävää aikaa ja sitä kautta resursseja.
Työssäoppimisen ohjaaminen	Työssäoppimisen ohjaamisen merkitys kasvaa, kun oppisopimus muuttuu rahoitusmuotona aiempaa tärkeämmäksi. Lisäksi trendinä on siirtää sekä tutkinnon suorittaminen työpaikoille että myös osa valmistavan koulutuksen sisältöjä työssä opittavaksi. Taustalla on elinkeinoelämän toive lyhentää koulutusaikojia.

Aikuisopiskelijoiden opinto-ohjaus oli opetushallituksen selvityksen mukaan järjestetty aiemmin hajanaisesti. Enemmistössä oppilaitoksissa ohjauksesta vastasi kouluttaja, ja vain erityisissä ongelmatilanteissa opiskelijaa pyrittiin ohjaamaan sisäisten ja ulkoisten ohjaustahojen luokse. (Pajarinen, M., Puhakka, H & Vanhalakka- Ruoho, M. 263, 3/2004).

Oppimisen ohjaus oli etukäteen sovittujen yksityisten ohjaustapaamisten lisäksi pienryhmässä tapahtuvaa ohjausta. Suuri osa ohjauksesta oli opiskelu- ja työssäoppimisen tilanteissa kehkeytyvää etukäteen suunnittelematonta ohjausta sekä ns. käytäväkeskusteluja. Ohjausta ei ollut useinkaan merkitty opettajien työsuunnitelmiin virallisena osana työtä. Opinto-ohjausta oli opiskelijalle kyllä saatavissa, mutta se on ollut kapea-alaista ja keskittynyt opintojen alkuvaiheen ohjaukseen. Laki velvoittaa tekemään aikuisopiskelijalle henkilökohtaisen opiskeluohjelman, mutta monessa tapauksessa kyse on ollut enemmänkin lähtötason kartoittamisesta ja korvaavuuksien kirjaamisesta kuin todellisesta opiskeluprosessin tukemisesta. (emt. 263 – 265.)

Salon seudun aikuisopisto on ohjausprosessin kehittämisessä sekä tukitoimissa ollut edelläkävijä. Kouluttajista, opinto-ohjaajista ja muista oppimisen tukihenkilöistä on koottu pedagoginen tiimi, ”Optima-tiimi”, kehittämään toimintaa yhdessä koko oppilaitoksen tasolla sekä levittämään käytänteitä

omissa tiimeissään. Tämän lisäksi oppilaitoksessamme on vuosittain kokoontuva näyttötutkintomestariitiimi, jonka tehtävänä on erityisesti keskittyä näyttötutkintotoiminnan laadun kehittämiseen sekä osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen.

Ohjausyhteistyötä kouluttajat tekevät etenkin työvoimatoimiston kanssa liittyen opiskelijavalintoihin, opiskelijoiden ohjaamiseen sekä jatkosuunnitelmiin liittyen silloin, kun tutkinnon suorittajan rahoitusmuotona on työvoimapolitiittinen rahoitus. Tarpeen vaatiessa yhteistyötahoina ovat myös – koulutuksen kohderyhmästä riippuen – esimerkiksi sosiaalitoimi, terveydenhuolto, päihdehuolto tai nuorisotoimi. Koulutuksen rahoitusmuotoja ja sitä kautta myös toteutusmuotoja on paljon ja ohjaustarpeet ovat muuttuneet siitä, kun tarjolla oli vain työvoimapolitiittista koulutusta. Hakeutumisvaiheessa koulutuksista kiinnostuneet opiskelijat ottavat yhteyttä opintotoimistoon, koulutusalojohtajiin tai vastuupettajiin ja saavat ohjausta ja neuvontaa koulutuksen aloittamiseen liittyen.

Näyttötutkintoihin valmistavassa koulutuksessa laaditaan Opetushallituksen määräyksen (OPH 2005) mukaisesti jokaiselle tutkinnonsuorittajalle henkilökohtainen opiskeluohjelma. Opiskeluohjelma sisältää hakeutumisvaiheen, näyttötutkinnon suorittamisen sekä ammattitaidon hankkimisen henkilökohtaistamisen. Nämä henkilökohtaistamisasiat laaditaan kaikkien tutkinnon suorittajien kanssa vastuukouluttajan johdolla. Oppisopimusrahoituksella olevan tutkinnon suorittajan henkilökohtaistamisen ensimmäisen vaiheen asiakirjat laaditaan oppisopimustoimistossa, joka varmistaa, että tutkinnon suorittajaksi hakeutuva henkilö on kelpoinen tutkintoa suorittamaan.

Salon seudun koulutuskuntayhtymässä ja aikuisopistossa kuvattiin vuonna 2008 keskeiset oppilaitoksen prosessit. Pää- ja tukiprosessit avattiin selkeiksi prosessikartoiksi, joihin linkitettiin myös ohjausvälineet sekä tarkat ohjeistukset kuhunkin prosessin vaiheisiin. Olin itse mukana prosessikuvausten teossa prosessin kuvaamisessa. Nyt käytin näitä prosessikuvauksia apunani kouluttajan osaamisia määrittellessäni ja osaamiskartoitusta laatiessani.

Huomioin myös opetussuunnitelman perusosan, joka on oppilaitoksessamme uusittu vuonna 2008 noudattamaan kolmivaiheisen henkilökohtaistamisen määräyksiä. Kaikille tutkinnoille yhteinen osa on laadittu yhdessä pedagogisen toiminnan kehittämisen ryhmässä, johon osallistuu näyttötutkintomestareita kaikista oppilaitoksemme tiimeistä ja kaikilta aloilta. Olen tässä ryhmässä oman tiimimme edustaja. Yhteiseen osaan on liitetty kunkin koulutuksen omat tuotekortit, jotka ilmaisevat sen, mistä valmistavan koulutuksen päivistä ja etäopetuksesta opintokokonaisuus koostuu, mikä on sen laajuus sekä mitkä ovat koulutuskokonaisuuden tavoitteet ja sisällöt. Opetussuunnitelman yhteinen osuus kuvaa tarkasti opiskelijan opintojen keskeiset asiat sekä näyttötutkintojen ohjausperiaatteet.

Taulukko 7. Organisaatioon liittyvä osaaminen ja perustelut osaamisaiheiden valinnalle.

Kysytyt tiedot	Perustelut
Arvo- ja strategiaosaaminen	Perustehtävän ymmärtäminen, oppilaitoksen arvojen mukaisten päätösten teko ja strategian mukainen toiminta korostuvat tulevaisuudessa, jossa muutokset ovat arkipäivää ja työ sekä sen sisällöt muuttuvat nopeaan tahtiin.
Oman työn organisointitaidot	Kilpailu kiristyy ja resurssit vähenevät, jolloin joudutaan toimimaan entistä tehokkaammin. Tämä edellyttää kouluttajalta taitoa organisoida itsensä sekä suunnitella omat sekä ryhmänsä aikataulut toteuttamiskelpoisiksi.
Laatuosaaminen	Laatujärjestelmät on otettu käyttöön lähes kaikissa aikuisoppilaitoksissa valtiovallan suosituksista. Mahdollisesti tulevaisuudessa osa rahoituksesta sidotaan tulosrahoituksen kautta siihen, miten oppilaitos seuraa oman toimintansa laatua.
Organisaation sovellusohjelmien osaaminen	Opetuksessa käytettävien ohjelmien lisäksi tarvitaan oppilaitoksen muiden ohjelmistojen käyttöä. Esimerkiksi Salon seudun aikuisopistossa kouluttajan oletetaan osaavan käyttää Office-ohjelmistojen lisäksi Populus-matkaohjelmaa, Webtallennus-loma- ja vapaapäivien hakuohjelmaa, CRM-asiakkuudenhallintaohjelmaa, Moodle-alustaa ja Studenta-oppilaitoshallintaohjelmaa. Tämän lisäksi osalla kouluttajista on muita ohjelmistoja käytettävänä esimerkiksi Staffgrid 360-kyselyt, Webropol-kyselyt, MBTI-persoonallisuustestit, palkkahallinnon ohjelmat ja kuvankäsittelyohjelmat.

Erityisesti oppilaitosten rehtorit olivat pyytäneet hankeryhmän jäseniltä yllä mainittujen organisaatio-osaamisten lisäämistä osaamiskartoitukseen. Perusteluna tähän oli, että strategiaan, laatuun, oman työn organisointiin ja atk-ohjelmiin perehtyminen on työelämän välttämätön perustaito. Myös yhteistyöosaaminen ja tiimitaidot koettiin arvioitaviksi asioiksi.

Taulukko 8. Yhteistyöosaaminen.

Kysytyt tiedot	Perustelut
Työelämä- ja	Varsinais-Suomen aikuiskoulutusstrategia sekä KESU korostavat työelämän ja

verkostoyhteistyötaidot	verkostojen kanssa tehtävää yhteistyötä ja sen vaativia taitoja.
Työtoveritaidot	Oppiva organisaatio edellyttää työntekijöiltä tiimityötaitoja, joita ovat mm. vuorovaikutustaidot, kyky toimia ryhmässä ja nuorisopuolella lisäksi samanaikaisopettajuus.
Esimies-alaistaidot	Osaamisen johtamisessa tarvitaan sekä työntekijän että esimiehen sitoutumista kehittämiseen.

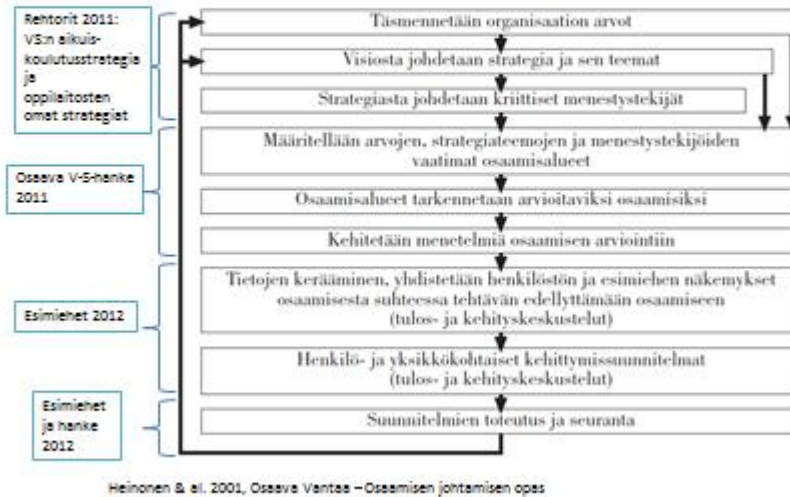
Työtehtävässä tarvittavan osaamisen tasoa kuvattiin tekemässäni kartoituksessa ensimmäisessä versiossa tasoilla 0 – 5 kuten Hyppänen (2007, 106) ohjeistaa. Tätä luokittelua käytin pohjana, kun lähdin laatimaan osaamiskartoitusta aikuiskouluttajalle. Tason nolla päätti hankeryhmä poistaa luokituksista ja kuvaus aloitettiin tasosta 1 (aloittelija) kunkin osaamisen kohdalla. Korkeinta osaaminen oli tasolla 5 (mestari). Laatimani osaamiskartoitus on liitteenä numero 4 tässä opinnäytetyössä.

## 7 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSOSION TOTEUTUS

Opinnäytetyöhöni liittyvä tutkimus eteni kahtena prosessina. Aluksi selvitin aikuiskouluttajalta vaadittavan osaamisen, työstin alla olevan mallin mukaisesti tutkivan oppimisen menetelmillä hankeryhmän kanssa kartoitettavat osaamisalueet ja täsmensin ne arvioitaviksi alueiksi. Arvioitavat alueet avasin osaamiskartoitukseksi, jota hankeryhmä muokkasi ja täydensi. Oppilaitosten oma johto saattoi vielä halutessaan muokata kyselyä ja esimerkiksi omassa oppilaitoksessamme se määritteli osaamistasot, joita eri kouluttajaryhmien tulisi saavuttaa (liite 4). Tutkimus eteni päivitetyn suunnitelman mukaisesti.

Ydinosaamisen tunnistamisessa käytin apuna Salon seudun aikuisopiston prosessikuvia sekä näyttötutkintotoiminnan ohjeistuksia ja lakeja. Tein myös muuta tiedonhankintaa, jolla pyrin saamaan kokonaiskuvan vaadittavista osaamisista, koulutuksen kehittämissuunnista (KESU) sekä strategioiden esille nostamasta osaamistarpeesta (Salon seudun koulutuskuntayhtymän strategia ja Varsinais-suomen aikuiskoulutusstrategia). Kun osaamiskartan kysymyksen oli laadittu, esimiehet pitivät työntekijöilleen kehityskeskustelut 2012 ja 2013, joissa käyttivät apunaan tehtyjä osaamiskartoituksen tuloksia (prosessi kuvassa 5).

## Osaamisen johtamisen askeleet

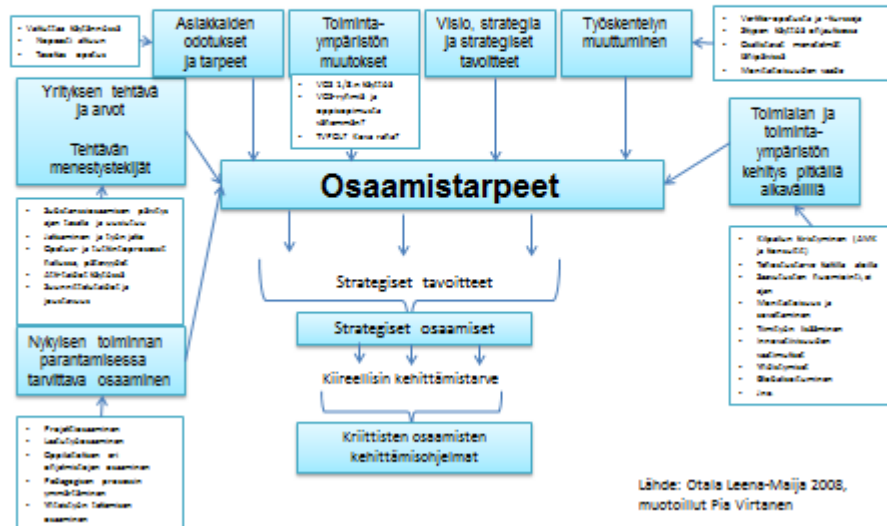


Kuvio 5. Osaava Varsinais-Suomi –hankkeen osaamisen johtamisen askeleet 2011 – 2012.

Tekemässäni osaamiskarttakyselyssä arvioitiin kouluttajien tietoja, taitoja ja kokemuksia, mutta rajattiin osaamiskartoituksen ulkopuolelle yksilölliset ominaisuudet, motiivit, asenteet ja arvot.

Testasin erilaisia malleja ja niiden soveltuvuutta aikuiskoulutuksen maailmaan esimerkiksi pohtimalla Leenamajja Otalan (2008) tuottamaa kuvaa ja sijoittamalla siihen oman alani eli johtamiskoulutusten (erikoisammattitutkintotaso) toimintaympäristön ja muutokset (kuvio 6).

## Osaamistarpeiden valinta prosessina, johtamisala, (JEAT, TEAT)



Kuvio 6. Leenamajja Otalan mallin mukainen osaamistarpeiden määrittely johtamistutkinnoissa.

Työprosessini toisessa osassa laadin kysymykset, joilla saatiin selville tietoa siitä, miten toimivaksi osaamiskartoitus oli osoittautunut. Nämä kysymykset tein lopulliseen muotoonsa elo-syyskuussa 2013 ja hyväksyin ohjaajallani ennen webropol-kyselyn tekoa ja käynnistämistä 19.9.2013 (liite 3). Vastausaika annoin 9.10.2013 asti ja lähetin vielä lokakuun alussa muistutuksen vastaajille. Kyselyn tulokset vedin yhteen 10.10.2013 ja analysoin ne sekä kirjoitin arvioni työni onnistumisesta tähän opinnäytetyöhön.

## 8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kvalitatiivisen aineiston yleistettävyydessä on kyse siitä, kuinka hyvin tutkimus kertoo muustakin kuin tutkittavasta tapauksesta ja että selitysmalli on siirrettävissä eli että yksittäisen tapauksen rajat ylitetään. Määräaikaan eli 10.10.2013 mennessä sain vastauksia 18 vastaajalta. Näin ollen vastausprosentti kyselyssäni on  $18/113 \times 100 = 15,9 \%$ . Vastaajista viidellä ei ollut suoria alaisia ja suunnitelmani mukaisesti poistin aineistosta heidän vastauksensa. Näin todellinen vastausprosentti jäi niinkin alhaiseksi kuin 11,5. Näin ollen tulokset eivät ole yleistettäviä laajemmin. Pikemminkin niitä voidaan pitää otoksena koko aineistosta.

Kattavuuden osalta jouduin tuloksia tulkitessani toteamaan, että kysymyssarjoja olisi pitänyt vielä hioa lisää ja ottaa huomioon ainakin seuraavat seikat: vastaajien valintaa olisi voinut tarkentaa ja ohjeistaa lomakkeessa, vapaita palautekohtia olisi pitänyt olla enemmän ja ennalta ajattelemttomiin kohderyhmiin olisi pitänyt varautua. Kyselyn alussa olisi pitänyt olla kohta, jossa tarkistetaan, onko oppilaitoksessa kehoitettu tekemään osaamiskartoitus. Olisi pitänyt varmistaa avoimella kysymyksellä myös sitä, miten toimintaa on oppilaitoksessa johdettu. Näin olisi saanut varmempaa pohjaa tulkinnalle. Myös kattavuus on siis tutkimuksen tuloksissa vain suuntaa antava.

Taulukko 9. Kahdentoista oppilaitoksen esimiesten vastausprosentit palautekyselyssä.

Oppilaitos	Kyselyn sai	Kyselyyn vastasi (hylätyt vastaukset*)	Vastausprosentti
Bovallius - ammattiopisto	4	0	0 %
Faktia Koulutus Oy	6	1	16,7 %
Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymä, Novida	29	3 (2)	10,3 %
Länsi-Rannikon koulutus Oy	19	3	15,8 %
Paasikivi - Opisto	2	0	0 %
Peimarin koulutuskuntayhtymä, Livia	8	1	12,5 %
Raision seudun koulutuskuntayhtymä, Timali	7	1	14,2 %
Salon seudun koulutuskuntayhtymä	11	3 (1)	27,2 %
Turun Aikuiskoulutussäätiö	9	1	11,1 %



Turun kristillinen opisto	5	2	40 %
Turun ammattiopistosäätiö	3	1	33,3 %
Turun kaupunki (Turun ammatti-instituutti)	10	2	20 %
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>113</b>	<b>18</b>	<b>15,9 %</b>

*\*Hylätyt vastaukset: Kysymys 6 kartoitti onko esimiehellä alaisia. Vastausvaihtoehdoissa oli myös "Minulla ei ole suoria alaisia". Nämä vastaukset karsin lopullisesta aineistosta, sillä kysely oli suunnattu vain esimiehille, jotka toteuttivat osaamiskartoituksen (tai eivät toteuttaneet sitä).*

Koko otoksen vastaajista toimi tiiminvetäjänä 8, koulutuspäällikkönä tai vastaavassa työssä 4, muuna esimiehenä 4 ja 3 ei ollut esimiestehtävissä. Naisia vastaajista oli 8 ja miehiä 9 (yksi ei vastannut tähän kysymykseen). Kyselyn saajista 54 oli naisia ja 59 miehiä, joten vastaajien jakauma edusti suurin piirtein kyselyjoukkoa. Ikäjakaumaltaan vastaajista oli 36 – 45 –vuotiaita 5, 46 – 55 –vuotiaita 9 ja yli 56-vuotiaita 4.

Vastaajista kahdeksan oli käyttänyt osaamiskartoitusta alaistensa osaamisen kartoittamiseen ja viisi ei ollut (näiden lisäksi olivat ne viisi, joilla ei ollut suoria alaisia). Alaisten puuttumisen lisäksi yksi mainitsi syynä käyttämättä jättämiseen sen, ettei ollut osannut käyttää kyselyä, yksi ettei kokenut kyselyä tärkeäksi ja muut syyt oli valinnut kolme. Näitä muita syitä en selvittänyt. Olin saanut sähköpostissa viestin Turun ammatti-instituutista, jossa todettiin, että kaikki henkilöt, joille olin lähettänyt kyselyn eivät toimi esimiesroolissa, eivätkä käy kehityskeskusteluja. Lisäksi Turun ammatti-instituutissa on päätetty, että vasta Osaava Varsinais-Suomi III -jatkohankkeessa osaamiskartoituksiin koulutetaan laajempi joukko esimiehiä suurimmassa osassa organisaatioita, mistä syystä kyselyyn oli heillä mahdotonta vastata.

### 8.1 Palaute yleisosaamiskysymysten soveltuvuudesta

Lähtöoletuksenani tässä tutkimuksessa oli, että on mahdollista luoda kaikkiin Varsinais-Suomen aikuisoppilaitoksiin sellainen aikuiskouluttajan yleisosaamista mittaava osaamiskartoituskysely, jota voisi käyttää kehityskeskusteluiden apuvälineenä. Vaikka osaamiskartoituksen tulee syntyä strategian ja menestystekijöiden pohjalta, oletin, että koulutusmaailman vahva lainsäädäntö sekä trendit pakottavat oppilaitokset toimimaan varsin

samansuuntaisin strategioin. Samoin otaksuin, että oppilaitosten lakeihin ja määräyksiin perustuvat prosessit ovat samansuuntaisia osaamisvaatimuksiltaan. Uskoin siis kyselyn toimivan muissakin oppilaitoksissa kuin Salon seudun aikuisopistossa.

Vastausta tutkimuskysymykseeni miten hyvin yleisosaamiskysymykset soveltuivat osaamisen kartoittamiseen ja olivatko ne riittävän tarkkoja osaamisvajeen esille saamiseksi selvitin palautekyselyn (liite 3) kysymyksillä 7 – 17. Kysymykset ovat tekstissä *kursivoituina*. Näistä aikuisoppilaitoksen kolmen lakisääteisen prosessin vaatiman osaamisen kattavuutta arvioitiin kysymyksillä 8 – 10.

*Kysymys: Soveltuiko kysely mielestänne teidän oppilaitoksenne kouluttajille/opettajille?*



Tämän vastauksen perusteella kysely on ollut soveltuva vastaajaoppilaitosten kouluttajien osaamisen kartoittamiseen yleisellä tasolla.

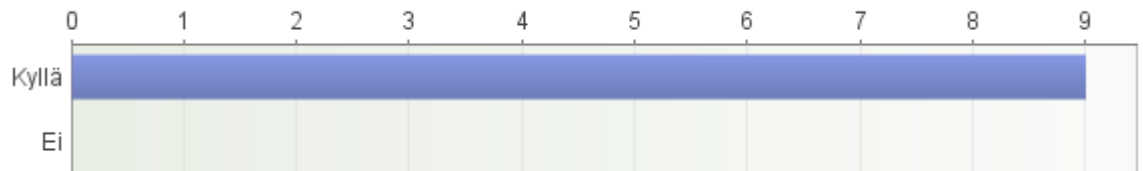
*Kysymys: Tuliko kaikki kouluttajan yleisosaaminen kartoitettua kysymyksillä hakevasta hakeutumiseen –prosessin osalta (opiskelijahankinta ja -haku)?*



Tämän vastauksen perusteella suurin osa piti hakevasta hakeutumiseen –prosessin osalta kyselyä kattavana. Kohdassa 17 kysyttiin palautetta sekä kehitysehdotuksia ja osaamiskartoitukseen ehdotettiin siellä lisättäväksi

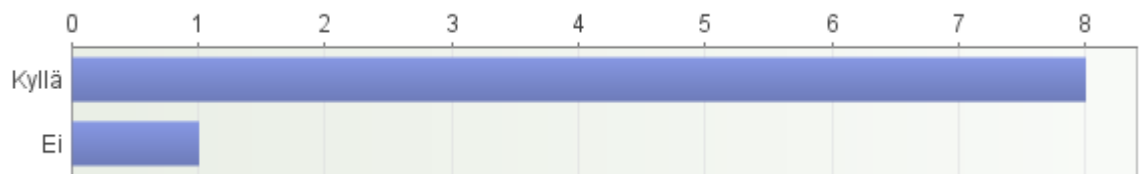
markkinointiin ja asiakashankintaan liittyvä osaaminen, hakeutumisvaiheen ohjausosaaminen sekä rahoitusosaaminen.

*Kysymys: Tuliko kaikki kouluttajan yleisosaaminen kartoitettua kysymyksillä valmistavan koulutuksen –prosessin osalta?*



Vastaajat olivat siis tyytyväisiä valmistavan koulutuksen –prosessiin liittyvän osaamisen arviointiin.

*Kysymys: Tuliko kaikki kouluttajan yleisosaaminen kartoitettua kysymyksillä tutkinnon suorittamisen –prosessin osalta?*

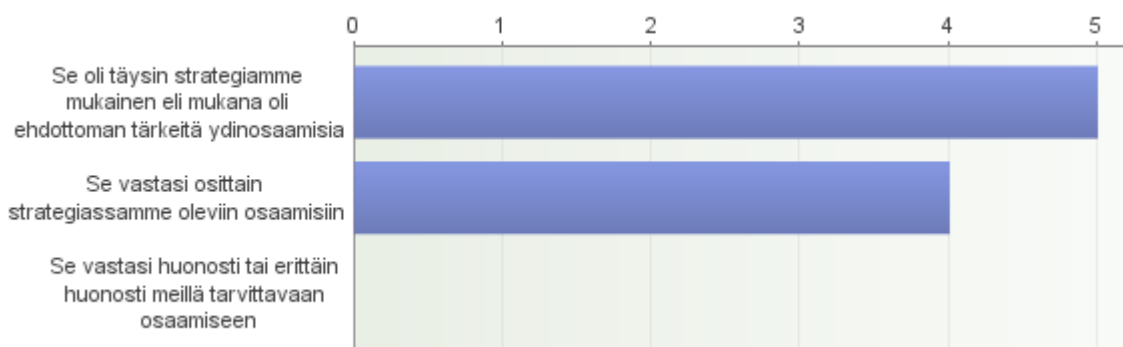


Tutkinnon suorittamisen prosessiin oli tyytyväisiä 8/9:stä, mutta siihen ehdotettiin palautekohdassa lisättäväksi osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen osaamiskysymys sekä siihen prosessiin sisältyvät asiat.

Näiden kolmen kohdan vastausten keskiarvoksi tulee, että esimiehet olivat pääosin (88,9 %:sti) tyytyväisiä ja arvioivat kyselyn soveltuvan heidän oppilaitoksensa kouluttajille.

Kysymyksessä 11 pyydettiin vastaajia arvioimaan, miten hyvin kysely vastasi oman organisaation strategista ulottuvuutta:

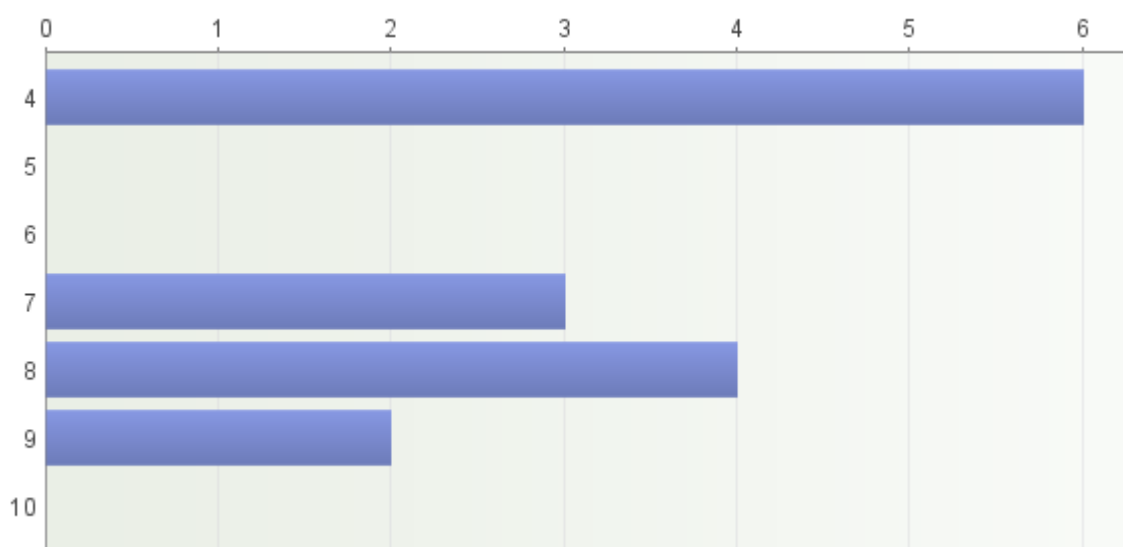
*Kysymys: Arvioi, miten hyvin kysely vastasi strategianäkökulmasta osaamisen kasvattamisen tarpeisiin:*



Lähtökohtanani tässä tutkimuksessa oletin, että koulutusmaailman vahva lainsäädäntö sekä trendit pakottavat oppilaitokset toimimaan varsin samansuuntaisin strategioin. Tämän otoksen perusteella kysely olisi onnistunut kattamaan strategian mukaisen ydinosaamisen täysin (5/9 vastauksesta) tai osittain (4/9 vastauksessa). Kukaan vastaajista ei arvioinut tarvittavan osaamisen olevan täysin erilaista kuin kyselyssä. Tähän kysymykseen oli avoin jatkokysymys 12: Mikä olisi tukenut strategiaa paremmin? Yksi vastaaja vastasi ”Opiston omat painotukset, mutta lisäsimme niitä kyselyyn.”

Ensimmäinen tutkimuksen tuottama yllätys tuli vastaan kysymyksessä 13, jossa tiedusteltiin, oliko vastaaja saanut luettavakseen hankkeen tuottaman osaamisen johtamisen oppaan esimiehille. Vain 3/9:stä (33,3 %) vastaajasta oli saanut tämän oppaan luettavakseen. Myös kysymys 14 ”Saitko riittävästi ohjausta tai koulutusta kartoituksen käyttöön?” tuotti alhaisen kyllä-vastausprosentin 6/9 (66,7%). Kehityskeskustelussa osaamiskartoituksen tuloksia osasi käyttää hyödykseen 6/9 (66,7%).

Osaamiskartoitusten sisällöistä pyydettiin myös kouluarvosanat asteikolla 4 – 10. Kartoituksista tuli jakaumaksi seuraava:



Kun pois suodatettiin ei-esimiehet ja henkilöt, joilla ei ole suoria alaisia, jäi vastauksia alimmalla arvosanalla 4 yhteensä 4 kappaletta, mutta muuten jakauma pysyi samana. Koska tämäntyyppinen kaksoisjakauma kertoo usein esimerkiksi johtajamispalautteissa olemassa olevista ristiriidoista, päätin tutkia lisää, ketkä olivat olleet erityisen tyytymättömiä kartoitukseen. Alkuperäisiä vastaajia oli arvosanalla 4 yhteensä 9 ja kukaan näistä ei ollut käyttänyt osaamiskartoitusta osaamisen arviointiin. 5:llä syynä oli, ettei ollut esimies. Lopuista esimiehistä yksikään ei ollut saanut luettavakseen osaamisen johtamisen opasta esimiehille. Heistä  $\frac{3}{4}$ :stä oli myös sitä mieltä, ettei ollut saanut riittävästi perehdytystä osaamiskartoituksen käyttöön. Näiltä kyselyyn tyytymättömiltä ei tullut myöskään palautetta eikä kehittämissuhteita vapaasti kirjoitettavaan palautekohtaan numero 17.

Muuta vapaata palautetta tuli kyselyä käyttäneiltä seuraavasti:

- Valmentavan koulutuksen näkökulmasta osaamisvaatimuksia piti melko paljon soveltaa, koska valmentavan koulutuksen prosessi on hyvin erilainen tutkintoon valmistavaan koulutukseen verrattuna.
- Hyvä pohja käydä keskustelua osaamisen eri alueista, mutta numeerinen arviointi ei ole aina mielekästä, koska kriteerit olivat kuitenkin aika abstrakteja, vaikkakin tarpeellisia.
- Kysely täydentyy hyvin omilla painopisteillä.

- Tämän kyselyn näkökulma (hakeva-valmistava koulutus- tutkinnon suorittaminen) on kovin aikuiskoulutusmainen.
- Hakevasta hakeutumiseen vaiheessa on paljon muutakin tarvittavaa osaamista, kuin tuli esille tässä kartoituksessa. Mm. markkinointiin ja asiakashankintaan liittyvä osaaminen sekä hakeutumisvaiheen ohjausosaaminen jäivät ohueksi tai puuttuivat kokonaan. Myöskään rahoitusosaaminen ei tullut esille, vaikka se on keskeinen osa-alue tuloksellisen toiminnan edellytyksenä.
- Tutkinnon suorittamisen osalta olisi voinut olla kysymys myös osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen ja siihen liittyvää prosessia koskien.

Koska kysely oli suunniteltu näyttötutkintoperusteiseen aikuiskoulutukseen, sitä ei ollutkaan tarkoitus käyttää valmentavassa koulutuksessa. Kommentti aikuiskoulutusmaisuuudesta herättää epäilyksen, onko aikuiskouluttajien esimiesvastaajien joukkoon eksynyt myös henkilö, joka on todellisuudessa ammattiopiston opettajien esimies.

## 8.2 Oppivan organisaation aste tutkituilla oppilaitoksilla

Toinen tutkimuskysymykseni oli selvittää, miten oppilaitosten erilaiset lähtökohdat vaikuttavat aineistoon (osaamiskartoituksen käyttöön) näkökulmani oppivan organisaation aste. Tätä varten teetin kaikissa oppilaitoksissa oppivan organisaation testin (Hätönen 2009 mallinani) ja pyrin käyttämään tätä aineistoa apunani tulkitessani sitä, miten hyvin osaamiskartoitus sekä kehityskeskustelukäytännöt on otettu käyttöön ja miten tyytyväisiä luotuihin materiaaleihin ollaan.

Lisäksi oletin, että oppivan organisaation aste määrittä sen, miten pitkälle voidaan osaamisen johtamista yhteisesti kehittää – otaksuin, että todennäköisesti oppivan organisaation ensiaskeleita ottava organisaatio ei halua ja pysty muuttamaan johtamisensa rakenteita niin joustaviksi, että oppiva

organisaatio pystyttäisiin luomaan – jos sitä ylipäänsä halutaan alkaa kehittää. Otaksuin myös tämän näkyvän tutkimuksen tuloksissa.

Vastaukset tutkimuskysymykseen kaksi (miten oppilaitosten erilaiset lähtökohdat vaikuttavat aineistoon?) tulevat kysymysten 18 – 27 kautta. Kysymykset on poimittu Heljä Hätösen tuottamasta Oppiva organisaatio – profiilista. Otin alkuperäisestä testistä kaikki viisi oppivan organisaation näkökulmaa, mutta vähensin kysymysten määrää 25:stä 10:een, jotka mielestäni olivat kattavimpia ja soveltuivat oppilaitosympäristöön. Suodatin nämä kysymykset vastaajafiltrin kautta oppilaitoskohtaisesti. Pisteytin oppivan organisaation kysymykset Hätösen alkuperäisen ohjeen mukaisesti ja vertasin sitten, oliko oppivan organisaation asteella merkitystä siinä, miten toimiviksi tai ei-toimiviksi osaamiskartoituksen kysymykset koettiin.

Pisteytyksen tein seuraavasti: Kustakin kysymyksestä voi saada enintään 4 pistettä. Heikoin oppivan organisaation aste saa yhden pisteen ja vahvin 4 pistettä. Kysymykset on Heljä Hätönen muotoillut siten, että ne kuvaavat ”täydellistä” oppivaa organisaatiota eli mikäli organisaatio on täysin oppiva, se saa kaikista kysymyksistä 4 pistettä. Näin maksimipistemääräksi muodostuu 40 pistettä ja alimmaksi pistemääräksi 10 pistettä. Pisteytystaulukko on suhteutettu suoraan Heljä Hätösen (2009) testistä.

Taulukko 10. Oppivan organisaation aste muunnettuna Heljä Hätösen testistä pienempään kysymysmäärään (2009).

Pisteet/prosentit	Heljä Hätösen luokitus	Oma tulkinta
33/40 pistettä (81-100%)	Onneksi olkoon! Olette päässeet pitkälle matkallanne oppivaksi organisaatioksi	Oppiva organisaatiotaso korkea (taso 4)
25 – 32 pistettä (61 – 80 %)	Jatkakaa edelleen! Organisaatiollanne on vahva oppivan organisaation perusta.	Oppiva organisaatiotaso melko hyvä (taso 3)
17 – 24 pistettä (40 – 60 %)	Hyvä alkua! Organisaationne on hankkinut jo joitakin olennaisia peruskiviä kehittyäkseen oppivaksi organisaatioksi	Oppiva organisaatiotaso alhainen (taso 2)
– 16 pistettä (alle 40 %)	Katselkaa ympärillenne! Nyt kannattaa aloittaa oppimiseen panostaminen, jotta muutoksissa mukanaoleminen helpottuisi ja mahdollistuisi	Ei vielä oppiva organisaatio (taso 1)

Osa oppilaitoksista ei vastannut lainkaan palautekyselyyn tai niiden vastaajat eivät olleet esimiehiä. Oppilaitosten oppivan organisaation asteet vaihtelivat tasosta 2 tasoon 4. Suurin osa oppilaitoksista oli joko tasolla 2 (alhainen oppivan

organisaation taso 3 oppilaitosta) tai tasolla 3 (melko hyvä oppivan organisaation taso 4 oppilaitosta). Saman oppilaitoksen tuottamissa vastauksissa saattoi olla eroa, jolloin laskin pisteiden keskiarvon.

Taulukko 11. Oppivan organisaation aste.

Oppilaitos	Oppivan organisaation aste	Toteutti kyselyn kouluttajilla	Piti kyselyä omaan oppilaitokseensa soveltuvana
Turun Aikuiskoulutussäätiö	22 p/ taso 2	ei	muu syy*
Raision seudun koulutuskuntayhtymä, Timali	23 p/ taso 2	kyllä	kyllä, arvosana 8
Salon seudun koulutuskuntayhtymä	24,5 p/ taso 3 (ylöspäin pyöristys)	kyllä	kyllä, arvosana 7,5 (keskiarvo)
Länsi-Rannikon koulutus Oy	32,5 p / taso 4 (ylöspäin pyöristys)	1 kyllä, 2 ei	1 ei pitänyt kyselyä tärkeänä, 1:llä muu syy (1 arvosana 4, 2:lla 8); osa oli saanut oppaan sekä perehdytystä ja osa ei
Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymä, Novida	17 p/ taso 2 (1 vastaaja)	ei	vastaajilla ei suorita alaisia
Faktia Koulutus Oy	26 p/ taso 3	kyllä	kyllä, arvosana 7 (oli saanut perehdytystä, muttei opasta)
Peimarin koulutuskuntayhtymä, Livia	-	ei	ei, perusteluna muu syy, arvosana 4,
Paasikivi - Opisto	-	-	-
Turun kristillinen opisto	31 p/ taso 3	kyllä	arvosana 9, oli saanut oppaan ja perehdytystä
Turun ammattiopistosäätiö	-	ei	arvosana 4, ei osannut käyttää kyselyä
Bovallius - ammattiopisto	-	-	-
Turun kaupunki (Turun ammatti-instituutti)	27 p / taso 3 (1 kysymys oli jäänyt väliin vastaamatta eli voisi olla korkeampi pistemäärä)	kyllä 1 (ei 1)	arvosana 7 (ei ollut saanut opasta, ohjausta eikä käyttänyt kekeissä) arvosana 4, ei-vastaajalla ei ollut suorita alaisia
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>taso 1 = 0</b> <b>taso 2 = 3</b> <b>taso 3 = 4</b> <b>taso 4 = 1</b>	<b>kyllä 6 ja</b> <b>ei 4</b> <b>oppilaitosta</b>	<b>osassa oppilaitoksia</b> <b>vain osa esimiehistä oli</b> <b>käyttänyt</b> <b>osaamiskartoitusta</b>



--	--	--	--

\*muu syy, mikä –kohdassa ei ollut avointa vastauskenttää, joten syy ei selvinnyt

Tulosten ristiintaulukointi osoittautui teknisesti vaikeaksi, joten laskin käsin vertailut siitä, miten oppivan organisaation aste vaikuttaa osaamiskartoitusten käyttöön. Jos samasta oppilaitoksesta on vastaajia sekä kyllä- että ei-vastauksella, merkitsin oppilaitoksen kuitenkin kartoituksen käyttäjäksi.

Taulukko 12. Oppivan organisaation asteen vaikutus osaamiskartoituksen käyttöön.

Oppivan organisaation aste	Ei/kyllä käyttäjät
1	-
2	2 ei, 2 kyllä
3	4 kyllä
4	1 kyllä

Sitä, millä oppivan organisaation tasolla vastaajien organisaatio vaikuttaisi olevan, ei voitu tässä tutkimuksessa vahvistaa. Alhainen vastausprosentti ja yleistettävyyden puute eivät sitä mahdollistaneet. Myös tason kolme oppilaitoksissa on henkilöitä, jotka eivät käyttäneet kartoitusta joko osaamisen tai motivaation puutteen tai muun syyn takia. Osaamiskartoituksen kokonaisarvosanat näyttäisivät olevan ainakin lievästi riippuvaisia siitä, onko käyttäjä saanut käyttöönsä osaamisen johtamisen oppaan sekä opastusta kartoituksen käyttöön. Mitä parempi opastus, sitä korkeampi tyytyväisyys.

## 9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Ensimmäisen tutkimuskysymykseeni ”Miten hyvin yleisosaamiskysymykset soveltuivat osaamisen kartoittamiseen ja olivatko ne riittävän tarkkoja osaamisvajeiden esille saamiseksi?” totean, että vastaajien mielestä osaamiskartoituksen kysymysten oli koettu pääosin soveltuvan näyttötutkintotoimintaan aikuiskouluttajan osaamisen kartoittamiseen. Osaamiskartoituksen kysymykset vaativat vain pientä hiomista – mukaan olisi hyvä lisätä hakevasta-hakeutumiseen –prosessin sisältämää osaamista (muun muassa markkinointi, asiakashankinta, hakeutumisvaiheen ohjausosaaminen, rahoitusosaaminen) sekä tutkinnon suorittamisen prosessiin osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen sisältämät osaamiset. Lisäksi voisi harkita tutkimuksen aikana tulleen uuden asiakasryhmän, ns. NAO-opiskelijoiden (20 – 29 –vuotias peruskoulun jälkeistä tutkintoa vailla olevien nuorten aikuisten) vaatiman osaamisen lisäämistä (valinnaisena) valmistavan koulutuksen osaamiseen. Ohjaavan koulutuksen sekä maahanmuuttajakoulutuksen kouluttajille tulisi tehdä erillinen osaamiskartoituksensa.

Tavoitteenani oli myös selvittää, onnistuimmeko 12 oppilaitoksen yhteisessä hankkeessa laatimaan sellaisen koko Varsinais-Suomen laajuisesti yhtenäisen kouluttajan osaamiskartoituskyselyn ja kehityskeskustelumallin ohjeineen, joka soveltuisi aikuiskoulutuksen osaamisen johtamisen välineeksi omaa oppilaitosta laajemmin. Tutkin tässä tutkimuksessa vain osaamiskartoituskysymysten soveltuvuutta ja vain yhdessä kysymyksessäni kysyin kehityskeskusteluiden käymistä. Osaamiskartoitusta osattiin hyödyntää kehityskeskustelun välineenä useimmin silloin, kun siihen oli saatu opastusta sekä käytetään apuvälineenä osaamisen johtamisen opasta.

Suunnitteluvaiheessa hankeryhmän alkuperäinen ajatus oli, että kaikki välineet otetaan käyttöön ja kysely toteutetaan kaikissa oppilaitoksissa aikataulun mukaisesti. Tein tutkimukseni tulosten sekä oppilaitoksessamme käydyn keskustelun perusteella swot-yhteenvedon osaamiskartoitushankkeen

vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Tämä yhteenveto esitetään seuraavassa taulukossa.

Taulukko 13 SWOT-analyysi aikuiskouluttajan osaamiskartan toimivuudesta.

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osaamiskartoitus kattaa näyttötutkintotoiminnan keskeiset osaamiset</li> <li>- Osaamiskartoitusta osattiin käyttää, kun opastus oli saatu</li> <li>- Osaamiskartoitus koettiin pääosin hyödyllisenä</li> <li>- Osaamiskartoitus soveltui useamman oppilaitoksen strategioihin</li> </ul>	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kartoitukseen ei olla sitouduttu kaikissa oppilaitoksissa, sillä toteutus on ollut suppea pilottikierroksella</li> <li>- Toteutuksen aikataulut pettivät, eikä kyselyä toteutettu samanaikaisesti vuonna 2012</li> <li>- Puuttuva koulutus esti osittain käyttöä (opasta ei oltu toimitettu, kyselyyn ei oltu saatu opastusta, osaamiskartoitusta ei kytketty kehityskeskusteluihin)</li> <li>- Oppilaitoksilla on erilaiset työtavat sekä oppivan organisaation aste (sisältää kehittämisen ja osaamisen kasvattamisen taidot)</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kyselyä voidaan kehittää ja täydentää vielä toimivammaksi</li> <li>- Kysely voidaan tehdä myös ohjaavan koulutuksen sekä maahanmuuttajien opettajille (halutessa myös NAO-osaamisella)</li> <li>- Esimiehet voidaan kouluttaa käyttämään kyselyä</li> <li>- Osaamisen johtamisen opas voidaan jakaa esimiehille</li> <li>- Välineiden käyttöön otto voidaan tehdä suunnitelmallisesti jatkossa</li> </ul>	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuka toteuttaa käytännössä vaadittavat toimenpiteet? Kuka vastaa vai vastaako kukaan kokonaisuuden johtamisesta?</li> <li>- Jos hankkeeseen ei saada jatkorahoitusta, halutaanko kehittämistoimintaa rahoittaa oppilaitoksen omilla varoilla?</li> </ul>

Jäin pohtimaan myös oman persoonani vaikutusta työn onnistumiseen. Tiedostin työhön lähtiessäni, että keskityn liikaa asioihin ja unohdan ihmisten sitouttamisen helpolla. Tämä riski toteutui siinä, etten suunnitteluvaiheessa ollut riittävästi yhteyksissä hankeryhmän kautta tai suoraan eri oppilaitosten osaamiskartoitusten toteuttajiin. Toisaalta – toimiessani hanketyöntekijänä,

minulla ei ollut tähän asiaan päätösvaltaa eikä sitä minulta edellytettykään. Jos nyt tekisin tämän toimintatutkimuksen alusta uudelleen, olisin aktiivisempi ottamaan hankeryhmään yhteyttä ja ehdottaisin – jopa vaatisin - että kaikki esimiehet koulutetaan henkilökohtaisesti kartoituksen käyttöön.

Johtopäätökseni on, että esimiehet tarvitsevat vielä lisää koulutusta, jotta osaamiskartoituksen käyttö ulottuisi kaikkiin oppilaitoksiin. Oppilaitosten rehtoreiden olisi hyvä sopia yhdessä aikatauluista sekä käytännöistä tämän toteuttamiseksi, jos alkuperäinen ajatus osaamisen johtamisesta yhdessä alueellisesti aiotaan toteuttaa. Hankevastaavien on myös syytä käydä oppilaitoksen sisällä keskustelua hankkeeseen sitoutumisesta sekä hankkia johtoryhmän tuki käyttöönotolle.

Jos jatkohankkeena aiotaan laatia myös oppivan organisaation mukainen, yhteinen osaamisen johtamisen toimintamalli ammatti- ja aikuisopistoille Varsinais-Suomessa, tulee mallia työstää yhdessä paitsi hankeryhmissä myös oppilaitoksen sisäisen suunnittelun osana. Mikäli organisaatiota halutaan kehittää oppivammaksi, olisi hyvä teettää lähtötilanteen arvio koko oppilaitokselle oppivan organisaation asteesta, asettaa tavoite asteen nostamiselle sekä sopia toimenpiteet, joilla tulokseen päästään. Koska oppiva organisaatio vaatii johdolta sitoutumista sekä johtamisorganisaation ja –tyylin muutosta, tämä ei ehkä sovellu kaikille.

Tämä tutkimus tuotti Osaava Varsinais-Suomi –hankkeelle osaamiskartoitukseen liittyvän palautekyselyn, jonka perusteella voidaan kehittää henkilöpääomaan kuuluvaa osaamiskartoitustyökalua entistä tehokkaammaksi välineeksi oppilaitosten yhteiseen osaamisen johtamiseen Varsinais-Suomessa. Rakennepääoman osalta oppivan organisaation rakennetta ei saatu luotettavasti selvitettyä kohdeoppilaitoksissa, joten toinen tutkimuskysymys ”miten oppilaitosten erilaiset lähtökohdat vaikuttavat aineistoon (osaamiskartoituksen käyttöön) näkökulmanani oppivan organisaation aste?” jäi ilman vastausta.

Nykyajan aikuiskouluttaja on ihannetapauksessa oman opettamisalueestaan ajan tasalla oleva, jatkuvasti itseään kouluttava asiantuntija, joka pedagogisesti tuoreilla menetelmillä ohjaa entistä haastavampaa opiskelijajoukkoa joustavin aikatauluin (myös iltaisin ja viikonloppuisin), ohjaa opiskelijoita itsenäiseen opiskeluun sekä opintosuunnitteluun, valvoo opiskelijoiden etenemistä ja kannustaa heitä itseohjautuvuuteen ja yritteliäisyyteen. Hän pystyy tunnistamaan oppimisvaikeudet ja auttamaan niistä kärsivää löytämään itselleen sopivan opiskelutavan sekä muotoilee oman opetuksensa eri oppijoiden tarpeiden mukaan, tuntee opiskelijoiden kulttuuritausta ja ohjaa opiskelijaansa yhtä hyvin käytännön työhön kuin kokonaisnäkemyksen muodostamiseenkin. Hän tekee yhteistyötä tutkinnon suorittajan, tämän työnantajan, pedagogisten asiantuntijoiden kuten erityisopettajan, toisten oppilaitosten saman alan ja saman oppilaitosten eri alojen kouluttajien ja eri sidosryhmien kanssa tuloksekkaasti.

Tämä kaikki tapahtuu paitsi lähiopetuksena myös suunniteltuna etäopetuksena tai verkkoareenalla, jota kouluttaja itse ylläpitää ja jonka sisällöt, materiaalit ja metodit hän suunnittelee. Työpaikkakäynneillä kouluttaja toimii oppilaitoksen markkinoijana, mikä edellyttää häneltä myös oppilaitosten kokonaistarjonnan tuntemusta sekä jatkuvaa yhteistyötä oppilaitoksen muiden osastojen kouluttajien sekä koulutusohjelmien kanssa. Opiskelijan tai koulutusta ostavan yrityksen rahoituksen suunnittelu ja opintojen henkilökohtaistaminen ovat myös välttämätön työkalu nykykouluttajan työssä. Tämän lisäksi hän luonnollisestikin osallistuu oppilaitoksen kehittämisprojekteihin ja oman alansa näyttötutkintotoiminnan kehittämiseen valtakunnallisissa kehittämispäivillä sekä etätyötehtävillä, minkä lisäksi hän osallistuu oppilaitoksensa näyttötutkintoryhmän yhteisiin kehityshankkeisiin sekä oppilaitoksen laadunvarmistus- ja kehittämistoimintaan.

Lisäksi hän verkostoituu ja toimii aktiivisesti oman alansa pr-henkilönä tai myynnin edistäjänä. Kouluttajan työ sisältää erittäin paljon ohjaamista, joka toimenkuvasta riippuen (vastuukouluttaja valmentavassa koulutuksessa tai tutkintovastaava, joka vastaa näyttötutkintojen laadusta sekä vastaanotosta ja

dokumentoinnista) keskittyy hakeutumisvaiheeseen ja valmistavaan koulutukseen tai tutkinnon suorittamiseen (näyttöihin). Useimmat kouluttajat toimivat molemmissa rooleissa, jolloin hallittavan ohjaamisosamisen määrä on erittäin suuri. Kouluttajan tuleekin päivittää ohjaamisosamistaan täydennyskoulutuksin sekä oman ammattialansa infopäiviin osallistumalla, minkä lisäksi oppilaitoksen yleinen kehittämistoiminta on osa jokaisen kouluttajan toimenkuvaa.

Aikuiskouluttaja tarvitsee tuekseen suunnitelmallista ja järjestelmällistä osaamisen johtamista. Osaamiskartoitus sekä sen läpikäyminen kehityskeskusteluissa ovat hyvä alku tähän. Sen jälkeen tulee kehittää alueellista koulutustarjotinta sekä kohdentaa kouluttajien koulutus keskeisiin kriittisiin osaamisiin, jotta kilpailukyky säilyy ja kehittyy myös julkisen sektorin tarjonnassa.

## LÄHTEET

- Aalto-yliopisto 2012. Toimintatutkimus- metodikurssi. Viitattu 3.1.2012  
<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/020.htm#toimutk>.
- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2002. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Palmenia.
- Aikuskoulutuksen kehittämissyhtiö AIKE Oy 2011. Viitattu 15.11.2012  
<http://www.kjy.fi/www/fi/amke/aike-oy/index.php>.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. Oivallus-loppuraportti. Viitattu 21.10.2012  
[http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/Oivallus\\_loppuraportti\\_web.pdf](http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/Oivallus_loppuraportti_web.pdf).
- Dahler-Larsen 2004. Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät käytännöt. Menetelmä-käsikirja. STAKES. Viitattu 20.9.2012  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikuttavuuden\\_arv.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikuttavuuden_arv.pdf?sequence=1).
- Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) 2011. Oivallus-hankkeen loppuraportti. Viitattu 15.11.2012  
[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).
- Elinkeinoelämän valtuuskunta (EVA) 2012. EVAn globaalit skenaariot. Tulevaisuuden pelikentät. Viitattu 21.10.2012 [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2442\\_Tulevaisuuden\\_pelikentat.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2442_Tulevaisuuden_pelikentat.pdf).
- eOSMO 2011. Osaamisen hallinnan uudet innovaatiot kehittyvien sosiaali- ja terveystalouden tukena –hanke. Osaamisen hallinnan vaikuttavuuden arvioinnin toteuttaminen. Viitattu 19.9.2012 <http://www.eosmo.fi/tyokirja/extrat/extra5.html>.
- Heinonen, T., Kurkela, R., Lievonen, K-M., Savolainen, P. 2001. Osaava Vantaa, Osaamisen johtamisen opas 2001. Henkilöstökeskus, Vantaan kaupunki.
- Helakorpi S. 2009. Ammatillisen opettajan osaaminen artikkeli. Viitattu 4.10.2011  
<http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/osaamismittarit/index.htm>.
- Helsilä, M. ja Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Helsingin kauppakamari 2012. Ennakointikamari. Finanssiala. Yritys- ja oppilaitoskysely ammatillisen osaamisen tarpeista. Kaupunkitutkimus TA Oy, Päivi Kilpeläinen 9/202.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Edita Prima Oy
- Hätönen, Heljä 2009. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Helsinki: Palmenia.
- Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Edita Prima Oy.
- Jolkkonen A. 2012. Metodikurssi. Turun ammattikorkeakoulu.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Keuruu: Otava.
- Karma, K. 1983. Käyttäytymistieteiden metodologian perusteet. Keuruu: Otava.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita.

Kirjavainen, P. Laakso-Manninen, R. Manka, M. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Edita.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. ja Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Laine Jukka 2008. HEKE-osaamiskartoitus. Loppuraportti. AIKE.

Lankinen P., Miettinen A, Sipola V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum.

Länsi-Suomen lääninhallitus 2009. Varsinais-Suomen aikuiskoulutusstrategia 2009–2015. Kestävää kilpailukykyä ja aktiivista osaamista jokaiselle. Viitattu 4.11.2012 <http://www.koulutustajayhteistyota.com/wp-content/uploads/2011/08/Aikuiskoulutusstrategia.pdf>.

Moilanen, R. & Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita.

Myllys, A. 2010. Osaamisen suunta. Asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittämisen haasteet. Kehittämishankeraportti 5/2010. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.10.2012 [http://theseus17kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/16025/Myllys\\_Anu.pdf?sequence=1](http://theseus17kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/16025/Myllys_Anu.pdf?sequence=1).

Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Tykes.

Nurminen, R. 2007. Ammattitaitovalmentaja pk-yrityksessä -projekti. Teoksessa Osaaminen hallintaan. Ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Toim. R. Nurminen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 11 – 81. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 74.

Opetushallitus (OPH) 2012. Keskimääräiset yksikköhinnat ja niiden muodostuminen vuonna 2012. Viitattu 1.11.2012 [http://www.oph.fi/download/136146\\_Keskimaaraiset\\_yksikkohinnat\\_vuonna\\_2012.pdf](http://www.oph.fi/download/136146_Keskimaaraiset_yksikkohinnat_vuonna_2012.pdf).

Opetushallitus (OPH) 2005. Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta annetun lain muuttamisesta 1013/2005. Viitattu 1.11.2012 [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).

Opetushallitus (OPH) 2010. Osaava Opettaja Pramilla-hanke 2010 - 2012. Viitattu 4.11.2012 <http://www.pramilla.fi>.

Opetushallitus (OPH) 2011. Näyttötutkinto-opas 2011. Viitattu 15.11.2012 [http://www.oph.fi/download/133192\\_Nayttotutkinto-opas\\_k.pdf](http://www.oph.fi/download/133192_Nayttotutkinto-opas_k.pdf).

Opetus ja kulttuuriministeriö (OKM) 2012. Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016. Kehittämissuunnitelma (KESU). Hallitusohjelman koulutuspoliittiset linjaukset ja toimintasuunnitelma. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:1. Viitattu 18.11.2012 [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/linjaukset\\_ohjelmat\\_ja\\_hankkeet/](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/linjaukset_ohjelmat_ja_hankkeet/).

Opetusministeriö 2008. AKKU -johtoryhmän väliraportti 26.6.2008. Viitattu 4.11.2012 [http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2008/Akku\\_johtoryhman\\_valiraportti.html](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2008/Akku_johtoryhman_valiraportti.html).

Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.

Pajarinen, M., Puhakka, H. & Vanhalakka- Ruoho, M. 2004. Aikuisopiskelijan ohjaus opintopolun tukena sekä oppilaitoksen toimintakulttuurin osana. Arviointi 3/2004. Opetushallitus.

Pitkänen Kirsi 2011. HEKE-hankkeen kokemukset. Salon seudun koulutuskuntayhtymän henkilöstöpäällikkö Kirsi Pitkäsen haastattelu 25.8.2011. Salo



Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Gummerus.

Salon seudun aikuisopisto 2013. Tilinpäätösinfo henkilöstölle 1/2013. Esittelijät: Anne Bragge, rehtori ja Olli-Pekka Juhantila, kuntayhtymän johtaja.

Salon seudun aikuisopisto 2011. Kouluttajan yleinen tehtäväkuva. Viitattu 3.5.2011. Saatavilla Salon seudun koulutuskuntayhtymän sisäisestä verkosta.

Salon seudun koulutuskuntayhtymä 2010. Salon seudun koulutuskuntayhtymä (SSKKY:N) strategiakartta. Viitattu 18.5.2010. Saatavilla sisäisestä verkosta.

Salon seudun koulutuskuntayhtymä 2010. Strategia 2010 – 2014. Hyväksytty 18.5.2010. Viitattu 15.9.2011 [www.sskky.fi](http://www.sskky.fi).

Salon seudun koulutuskuntayhtymä 2013. Strategia 2013 – 2017. Hyväksytty 1.1.2013. Viitattu 5.9.2013 <http://www.sskky.fi/attachements/2012-11-30T14-51-55123.pdf>.

Sarala Urpo 2000. Toiveista totta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsinki: Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammerpaino.

Savolainen, J. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Pro gradu –työ. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 15.11.2012 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20051231>.

Senge, P. (Senge 1990, Senge ym. 1994, Senge ym. 1999) Ahosen ja Pohjanheimon mukaan teoksessa Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa, 2002, 8. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Senge, Peter ym. 1999. The Fift Dicipline. New York: Currency Doupled day. Teoksessa Ahonen ja Pohjanheimo 2002: Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Palmenia.

Suomisanakirja 2013. Sanakirja internetissä. Viitattu 25.10.2013 <http://www.suomisanakirja.fi/pilotointi>.

Sydänmaalakka P. 2004. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tekes 2009. Megatrendit ja me, Tekesin katsaus 255/2009. Viitattu 21.10.2012 [http://www.tekes.fi/fi/document/42973/megatrendit\\_pdf](http://www.tekes.fi/fi/document/42973/megatrendit_pdf).

Tutkiva oppiminen 2011. Viitattu 30.5.2011 <http://www.tutkiva.edu.hel.fi/tutkivaoppiminen.html>.

Wikipedia 2011. Internetissä toimiva sanakirja. Hakusana: toimintatutkimus. Viitattu 15.11.2011 <http://www.wikipedia.com>.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Edita

Viitala, R. 2008. Johda Osaamista: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Otava.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Business Edita.

- Liite 1: Kouluttajan yleinen tehtäväkuva Salon seudun aikuisopistossa

## TEHTÄVÄNKUVAUS

<b>Tehtävänimike</b>	Kouluttaja /yleinen tehtäväkuva		
<b>Tulosalue/-yksikkö</b>	Salon seudun Aikuisopisto		
<b>Esimies</b>	Tiiminvetäjä		
<b>Pätevyysvaatimukset</b>	Asetus opetushenkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 13 § (16.12.2010/ 1168)		
<b>Tehtävän tarkoitus</b>	Toteuttaa Salon seudun aikuisopiston koulutuspalveluja		
<b>Työ-/virkaehtosopimus</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> OVTES	<input type="checkbox"/> OVTES
<b>TS</b>			
<b>Tehtävänhaltija</b>			
<b>Tehtävänhaltijan koulutus</b>			
<b>Päiväys</b>			
<b>Allekirjoitukset</b>			
	<b>Tehtävänhaltija</b>		<b>Esimies</b>

## **Keskeiset tehtäväkokonaisuudet**

Toteuttaa koulutuspalveluja tiimin hyväksytyn toimintasuunnitelman mukaisesti.

Vastaa koulutuspalvelujen toteuttamisesta tiimin talouden puitteissa ja yhteistyössä tiimin kanssa.

Tutkintovastaavana on vastuussa näyttötutkinnon järjestämissuunnitelman mukaisesta toiminnasta.

Vastuukouluttajana on vastuussa ryhmänsä opiskelijoiden opintojen etenemisestä suunnitelman mukaisesti.

Toteuttaa koulutuspalveluja hyväksytyjen toimintaohjeiden ja prosessikuvausten mukaisesti.

Varmistaa omalta osaltaan, että toiminta on lakien, asetusten ja määräysten mukaista.

Toimii tiimissä oman alansa perehdyttäjänä ja työhön opastajana

Osallistuu palvelujen myyntiin, markkinointiin ja sidosryhmäyhteistyöhön

Suunnittelee, arvioi ja kehittää omaa sekä tiimin toimintaa ja palveluja.

Osallistuu oppilaitoksen arviointi- ja kehittämistyöhön.

Huolehtii osaltaan koulutustoimintaan liittyvästä järjestyksestä ja turvallisuudesta.

Huolehtii sovittaessa toisenkin kouluttajan tehtävistä.

Toteuttaa muut esimiehen ja johtotiimin jäsenten määräämät tehtävät.

## Liite 2: Leenamaija Otalan henkilö-, rakenne-, suhde ja osaamispääoman mittarit.

Osaamista ja osaamispääomaa kuvaavia tunnuslukuja ja mittareita (soveltaen Ojala 2008; Efekon työkirja)

Pääoma-tyyppi	Osaamisen tunnusluku/mittari	Pääoma-tyyppi	Osaamisen tunnusluku/mittari
Henkilöpääoma	Henkilöstömäärä	Rakennepääoma	Tietotekniikkakustannukset
	Keskimääräinen ikä, ikäjakama		Koulutuspäivät
	Gurumittari (kuinka paljon on tason 5 osaajia)		Koulutuskustannukset (€)
	Käytyjen kehityskeskustelujen määrä		Työkiertoon osallistuvien lukumäärä/henkilöstö (%)
	Henkilöpääoman kustannus		Mentorointisopimusten määrä
	Henkilöstön kehittämiskustannukset		Ideoiden/ehdotusten määrä (per työntekijä)
	Henkilöstön kehittämiskustannukset prosentteina kaikista henkilöstökustannuksista ja organisaation kustannuksista		
	Henkilöpääoman kustannus/liikevaihto (omahenkilöstö, koko käytetty työvoima)		T&K –menojen osuus liikevaihdosta (%)
	Laadittujen henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelmien määrä		Sairauspoissaolopäivät/%
	Vaihtuvuus/% tai taitavan ja kokeneen henkilöstön vaihtuvuus		Sairauspoissaolokustannukset
	Osaaminen 360 –asteen arviona		Sairaseläke- ja varhaiseläkekustannukset (€)
	Työkykyindeksi		Osaamispääoman kehittämissuunnitelmat/yksikköjen määrä (%)
	Ylityöt/% koko työajasta		Osaamispääomareporttien määrä/yksikköjen määrä
	Sisäisinä kouluttajina toimijoiden määrä		HOPSien lukumäärä/henkilöstönmäärä (%)
	Mentorointiin, työkiertoon, tutkintotavoitteiseen omaehtoiseen opiskeluun jne. osallistuneiden osuus		Käydyt kehityskeskustelut/henkilöstönmäärä (%)
	Monitaitoisuus		Käydyt ryhmäosaamis-/kehityskeskustelujen määrä/yksikköjen määrä (%)
	Keskimääräinen koulutustaso		Oppivan organisaation testi
	Ilmapiirimittari/henkilöstötutkimus/työtyytyväisyystutkimus		Ilmapiirimittarihenkilöstötutkimus/työtyytyväisyystutkimus
	Asiakastytyväisyys		Arviointien ja auditointien tulokset
	Toteutuneiden osaamisen kehittämissuunnitelmien määrä		
	Osaamistavoite/nykyosaaminen		
	Tavoiteosaamisprofiili/nykyinen osaamisprofiili		
	Keskimääräinen kokemusaika (palveluvuotia organisaatiossa)		

Pääoma-tyyppi	Osaamisen tunnusluku/mittari	Pääoma-koko-naisuus	Osaamisen tunnusluku/mittari
Suhdepääoma	Yhteistyösopimusten lukumäärä oppilaitosten kanssa	Osaamis-pääoma	Patenttien lukumäärä
	Tuottajasopimusten lukumäärä muiden opintuottajien kanssa		Lisenssien lukumäärä
	Yhteistyösopimusten määrä yritysten kanssa		Lisäarvo/asiatuntija
	Henkilöstön määrä, joka osallistuu ammatillisiin sosiaalisiin verkostoihin		Käyttöön otettujen prosessien parannusten määrä
	Yhteisten tutkimusohjelmien määrä korkeakoulujen kanssa		Onnistuneiden tuotekehitys-/kehitysprojektien määrä
	Yhteisten koulutusohjelmien määrä oppilaitosten/muiden yritysten kanssa		Uusien tuotteiden/palvelujen lukumäärä
	Yritysten henkilöstön korkeakouluissa pitämien esitysten määrä		Laatukustannukset
	Asiakasvalituksien määrä		Läpimenoaika
	Potilasvahinko-ilmoitusten määrä		Tuottavuus
	Asiakkaiden kanssa yhteisten tuotekehityshankkeiden määrä		Erittäin tyytyväisten asiakkaiden osuus
	Erittäin tyytyväisten asiakkaiden osuus		Kokonaislaskutuksen tai katteen muutos/alihankkija tai omistajat
	Yhteisiin valmennusohjelmiin/koulutuksiin osallistuneitten alihankkijoiden/palvelun tuottajien lukumäärä/alihankkija		Täydennyskoulutusvelvoitteiden mukaiset mittarit
	Verkostojen tyytyväisyystutkimus		Strategisten osaamisen kehittämisen %-osuus kaikesta osaamisen kehittämisestä
			Työtyytyväisyys kehittämistoimintaan
			Asiakastytyväisyys
			Ilmapiirimittari/henkilöstötutkimus/työtyytyväisyystutkimus
			Organisaation kyky uudistua
	Valittujen osaamisen kehittämiskohteiden osaamistason nousu/uusintamittaus		

Liite 3. Osaamiskartoituksen toimivuuden palautekysely Osaava Varsinais-Suomi

**1. Vastaajan oppilaitos**

- Bovallius-ammattiopisto
- Faktia Koulutus Oy
- Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymä
- Länsi-Rannikon koulutus Oy
- Paasikivi - Opisto
- Peimarin koulutuskuntayhtymä
- Rasion seudun koulutuskuntayhtymä
- Salon seudun koulutuskuntayhtymä
- Turun Aikuiskoulutussäätiö
- Turun ammattiopistosäätiö
- Turun kristillinen opisto
- Turun kaupunki (Turun ammatti-instituutti)

**2. Vastaajan työtehtävä**

- Tiiminvetäjä tai vastaava
- Koulutuspäällikkö tai vastaava
- Muu esimies

En ole esimies

**3. Vastaajan sukupuoli**

Nainen  Mies

**4. Vastaajan ikä**

-35

36 – 45

46 - 55

56 -

**5. Oletko käyttänyt osaamiskartoitusta alaistesi osaamisen kartoittamiseen**

Kyllä  En

**6. Jos vastasit kysymykseen 5 ei, miksi?**

Minulla ei ollut aikaa

Minulla ei ole suoria alaisia

Alaiseni eivät ole kouluttajan tehtävissä

En osannut käyttää kyselyä

En kokenut kyselyä tärkeäksi

Muu syy, mikä?

**7.** Jos vastasit kysymykseen 5 kyllä, jatka vielä kysely loppuun. Kyselyn osaamiset on poimita kolmivaiheisen henkilökohtaistamisen prosessin sisältämistä työtehtävistä (hakevasta hakeutumisen koulutus, tutkinnon suorittaminen). Kysymyksiä täydennettiin nuorisopuolelle soveltuviksi ja osa va liittyvistä kysymyksistä poistettiin. Soveltuiko kysely mielestänne teidän oppilaitoksenne kouluttajille/ope

- Kyllä
- Ei

**8.** Tuliko kaikki kouluttajan yleisosaaminen kartoitettua kysymyksillä hakevasta hakeutumiseen (opiskelijahankinta ja -haku)?

- Kyllä
- Ei

**9.** Tuliko kaikki kouluttajan yleisosaaminen kartoitettua kysymyksillä valmistavan koulutuksen –prosessi

- Kyllä
- Ei

**10.** Tuliko kaikki kouluttajan yleisosaaminen kartoitettua kysymyksillä tutkinnon suorittamisen –prosessi

- Kyllä
- Ei

**11.** Arvioi, miten hyvin kysely vastasi strategianäkökulmasta osaamisen kasvattamisen tarpeisiin:

- Se oli täysin strategiamme mukainen eli mukana oli ehdottoman tärkeitä ydinosaamisia
- Se vastasi osittain strategiassamme oleviin osaamisiin
- Se vastasi huonosti tai erittäin huonosti meillä tarvittavaan osaamiseen

**12.** Mikä olisi tukenut strategiaa paremmin?

---

---

---

**13.** Saitko luettavaksesi hankkeen tuottaman osaamisen johtamisen oppaan esimiehille

- Kyllä  
 En

**14.** Saitko riittävästi ohjausta tai koulutusta kartoituksen käyttöön?

- Kyllä  
 En

**15.** Käytitkö kyselyssä saatuja tuloksia apunasi kehityskeskustelussa, kun sovitte kouluttajan koulutusta

- Kyllä  
 En

**16.** Anna arvosana 4 – 10 välillä (4 = heikko, 10 = kiitettävä) osaamiskartoituksen sisällöille kokonaisuutena

- 4  
 5  
 6  
 7



- 8
- 9
- 10

**17.** Anna palautetta, kehitysehdotuksia vapaasti

---

---

---

**18.** OPPIVAN ORGANISAATION ASTE (Heljä Hätösen teoksesta Mistä liikkeelle? Kehitystarpeiden huomioiminen organisaation kehittämiseen) Arvioi organisaationne oppimistapaa: 1. Meitä rohkaistaan ottamaan oppimisesta

- 1 = kuvaa heikosti tai ei ollenkaan omaa organisaatiotamme
- 2 = kuvaa jossain määrin organisaatiotamme
- 3 = kuvaa hyvin organisaatiomme toimintaa
- 4 = kuvaa täysin organisaatiomme toimintaa

**19.** Arvioi organisaationne visiota, organisaatiokulttuuria, strategiaa ja rakennetta: 2. Ylin johtaja on organisaation mukaista visiota organisaatiossamme

- 1 = kuvaa heikosti tai ei ollenkaan omaa organisaatiotamme
- 2 = kuvaa jossain määrin organisaatiotamme
- 3 = kuvaa hyvin organisaatiomme toimintaa
- 4 = kuvaa täysin organisaatiomme toimintaa

**20.** Arvioi organisaationne visiota, organisaatiokulttuuria, strategiaa ja rakennetta: 3. Oppimismahdollisuudet kaikkii työtilanteisiin

- 1 = kuvaa heikosti tai ei ollenkaan omaa organisaatiotamme
- 2 = kuvaa jossain määrin organisaatiotamme
- 3 = kuvaa hyvin organisaatiomme toimintaa
- 4 = kuvaa täysin organisaatiomme toimintaa

**21.** Arvioi organisaationne visiota, organisaatiokulttuuria, strategiaa ja rakennetta: 4. Organisaatiota on virtaviivainen, jotta tiedonkulku ja oppiminen sujuisivat mahdollisimman vaivattomasti

- 1 = kuvaa heikosti tai ei ollenkaan omaa organisaatiotamme
- 2 = kuvaa jossain määrin organisaatiotamme
- 3 = kuvaa hyvin organisaatiomme toimintaa
- 4 = kuvaa täysin organisaatiomme toimintaa

**22.** Arvioi osallistumisen mahdollistamista kaikille osapuolille: 5. Esimiehet toimivat valmentajina, mentoreina ja avustajina

- 1 = kuvaa heikosti tai ei ollenkaan omaa organisaatiotamme
- 2 = kuvaa jossain määrin organisaatiotamme
- 3 = kuvaa hyvin organisaatiomme toimintaa
- 4 = kuvaa täysin organisaatiomme toimintaa

**23.** Arvioi osallistumisen mahdollistamista kaikille osapuolille: 6. Osallistumme yhteisiin tapahtumiin lähiyhteisön ryhmien, ammattilaisten ja oppilaitosten edustajien kanssa

- 1 = kuvaa heikosti tai ei ollenkaan omaa organisaatiotamme
- 2 = kuvaa jossain määrin organisaatiotamme
- 3 = kuvaa hyvin organisaatiomme toimintaa
- 4 = kuvaa täysin organisaatiomme toimintaa

**24.** Arvioi tiedon jakamista, jalostamista, analysointia ja levittämistä: 7. Ihmiset tutkivat aktiivisesti organisaatiomme ulkopuolella. Tämä tapahtuu mm. osallistumalla alan koulutukseen ja konferensseihin  
ns. benchmarking-vierailuja

- 1 = kuvaa heikosti tai ei ollenkaan omaa organisaatiotamme
- 2 = kuvaa jossain määrin organisaatiotamme
- 3 = kuvaa hyvin organisaatiomme toimintaa
- 4 = kuvaa täysin organisaatiomme toimintaa

**25.** Arvioi tiedon jakamista, jalostamista, analysointia ja levittämistä: 8. Ihmisiä on koulutettu luovien kokeiluihin

- 1 = kuvaa heikosti tai ei ollenkaan omaa organisaatiotamme
- 2 = kuvaa jossain määrin organisaatiotamme
- 3 = kuvaa hyvin organisaatiomme toimintaa
- 4 = kuvaa täysin organisaatiomme toimintaa

**26.** Arvioi tiedon jakamista, jalostamista, analysointia ja levittämistä: 9. Olemme luoneet sellaiset toimintatavat, joissa tieto on aina niiden saatavilla, jotka tietoa tarvitsevat

- 1 = kuvaa heikosti tai ei ollenkaan omaa organisaatiotamme
- 2 = kuvaa jossain määrin organisaatiotamme
- 3 = kuvaa hyvin organisaatiomme toimintaa
- 4 = kuvaa täysin organisaatiomme toimintaa

**27.** Arvioi teknologiaratkaisut: 10. Tehokas tiedonhallintajärjestelmä auttaa organisaatiomme oppimista

- 1 = kuvaa heikosti tai ei ollenkaan omaa organisaatiotamme
- 2 = kuvaa jossain määrin organisaatiotamme
- 3 = kuvaa hyvin organisaatiomme toimintaa
- 4 = kuvaa täysin organisaatiomme toimintaa



## **Liite 4: Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille (versio 3.9.012)**

### **1. Pedagoginen osaaminen**

- Suunnittelutaidot
  - Lähi- ja etäopetus
  - Työssä oppiminen
- Kasvatus-, opetus- ja ohjaustaidot
  - Yksilötaso
  - Ryhmätaso
- Arviointitaidot
  - Osaamisen arviointi

### **1. Organisaatio-osaaminen**

- Arvo- ja strategiaosaaminen
- Oman työn organisointitaidot
- Organisaation sovellusohjelmien osaaminen
- Laatuosaaminen

### **2. Yhteistyöosaaminen**

- Esimies- alaitaidot
- Työtoveritaidot
- Työelämä-/verkostoyhteistyötaidot
-

## Pätevyydet ja muut erityisosaamiset

- Muodollinen pätevyys
- Kielitaito
- Muut taidot

**Koko opetushenkilöstölle yhteiset osaamistasotavoitteet** (Salon seudun aikuisopiston tavoitetasot)

**Tutkintovastaavat** (Salon seudun aikuisopiston tavoitetasot)

**Opinto-ohjaaja** (Salon seudun aikuisopiston tavoitetasot)

## OPETTAJIEN /KOULUTTAJIEN YHTEISET OSAAMISVAATIMUKSET

1. PEDAGOGINEN OSAAMINEN	1	2	3	4	5
Suunnittelutaidot					

## Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille (3.9.2012)

<p><b>Lähi- ja etäopetus</b></p>	<p>Osa suunnitella omat oppitunnit/ koulutuspäivät valmiin materiaalin ja ohjeistuksen pohjalta.</p>		<p>Osa suunnitella koulutuskokonaisuuden ja laatia siihen materiaalit.</p>		<p>Hallitsee koko koulutusprosessin kaikkine yhteistyökuvioineen. Osa laatia oman alansa koulutussuunnitelman /opsin.</p>
<p><b>Työssä oppiminen</b></p>	<p>Tietää oman alansa tyypilliset työssä oppimistehtävät ja osaa täyttää vaadittavat lomakkeet ja dokumentit.</p>		<p>Osa itsenäisesti ja yhteistyössä työpaikkojen ja opiskelijoiden kanssa suunnitella uusiakin työssäoppimisen (työ)tehtäviä, jotka perustuvat sekä työpaikan tarpeisiin että opetussuunnitelmaan.</p> <p><b>Nuorisopuolella lisäksi:</b> Osallistuu ammattiosaamisen näyttöjen kehittämistyöhön opettajien ja työelämän kanssa.</p>		<p>Osa edellisten lisäksi arvioida ja kehittää oppilaitoksensa työssäoppimisen käytäntöjä. Hän luo suhteita uusiin työssäoppimispaikkoihin ja osallistuu alueellisella tasolla työssäoppimisen kehittämiseen.</p> <p><b>Aikuiskoulutuksessa lisäksi:</b> Osa toimia tutkinnosta vastaavana henkilönä ja mm. laatia järjestämissuunnitelman liitteineen.</p>

# Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille (3.9.2012)

1. PEDAGOGINEN OSAAMINEN	1	2	3	4	5
<b>Kasvatus-, opetus- ja ohjaustaidot</b>					
Yksilötaso	<p>Ohjaa ja neuvoo opiskelijaa käytännön asioissa, kun häneltä sitä pyydetään.</p> <p>Osallistuu yhteistyöpalaveriin opiskelija-asioissa tarvittaessa.</p> <p>Tietää, että opinnot henkilökohtaistetaan ja vaadittavat asiakirjat laaditaan (osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen, hops/ henkilökohtaistamissuunnitelma). Tarvitsee prosessissa muiden tukea ja apua.</p>		<p>Osoaa tehdä itsensä helposti lähestyttäväksi ja tarjoaa ohjausta ja tukea ilman, että sitä tarvitsee erikseen pyytää.</p> <p>Havaitsee mikä oppijan tilanteessa ei ole niin kuin pitäisi (esim. lukivaikeus) ja ohjaa oppijan oikean tahon puheille.</p> <p>On tutustunut henkilökohtaistamisen periaatteisiin sekä opetushallituksen oppaisiin ja noudattaa niiden ohjeita. Osoaa</p>		<p>Tarjoaa ohjausta ja tukea. Osoaa opastaa muita kouluttajia opiskelijoiden ohjaamiseen liittyvissä asioissa ja kehittää ohjaustoimintaa aktiivisesti omassa työssään tai alueellisissa hankkeissa.</p> <p>On perehtynyt esim. erityispedagogiikkaan, maahanmuuttajuuteen, elämänhallintaan tms. ja opastaa muita opettajia.</p> <p>Osoaa tehdä hopsiin tarvittavat muutokset opiskelijan oppimisen pohjalta.</p>



## Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille (3.9.2012)

	<p>Osa opastaa opiskelijaa osallistumaan hänelle sovittuihin lähipäiviin, tekemään sovittuja työssäoppimisen tehtäviä sekä etätehtäviä.</p> <p>Osa perehdyttää opiskelijan työssäoppimiseen ja ammattiosaamisen näyttöön/tutkintotilaisuuteen.</p> <p>Tuntee rakentavan palautteen periaatteet ja myös antaa opiskelijoille ajoittain palautetta.</p>		<p>laatia tarvittavat asiakirjat .</p> <p>Osa ohjata opiskelijaa tarkentamaan yksittäisten tutkintosuoritusten/näyttöjen suunnitelmia. Dokumentoi sovitut asiat.</p> <p>Antaa koko oppimisprosessin ajan säännöllistä rakentavaa palautetta sekä vastaanottaa itse rakentavaa palautetta.</p>		<p>Osa monipuolisin menetelmin ja yksilöllisin tukitoimin ohjata opiskelijaa kaikissa tutkinnon suorittamiseen liittyvissä, oman alansa suorituksissa.</p> <p>Osallistuu oppilaitoksensa pedagogisen toiminnan sekä henkilökohtaistamiskäytäntöjen kehittämiseen oppilaitoksen kehittämissä tai oppilaitosten välisissä hankkeissa.</p> <p>Antaa säännöllistä rakentavaa palautetta. Kykenee itse vastaanottamaan palautetta myös silloin, kun sen antaja ei osaa olla rakentava, ja hyödyntämään sitä sekä oppijan oppimisprosessin, koulutuksen että itsensä kehittämisessä.</p>

## Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille (3.9.2012)

1. PEDAGOGINEN OSAAMINEN	1	2	3	4	5
Ryhmätaso	<p>Osaa toteuttaa opetusta omalla alallaan valmiilla tai itse tekemällään opetusmateriaaleilla. Osaa toimia koulutuksen vastuuhenkilönä/ryhmänvetäjänä, mutta tarvitsee työssä toisten opastusta ja apua.</p> <p>Osaa huolehtia siitä, että kaikki pääsevät ryhmän jäseniksi. Tietää millaisessa maailmassa kohderyhmä (nuoret, maahanmuuttajat, työttömät, yritysasiakkaat jne.).</p> <p>Käyttää kaikkien kanssa samaa, itselleen sopivaa opetusmenetelmää.</p>		<p>Kehittää omaa substanssin hallintaansa ja hyödyntää sitä opetuksessa.</p> <p>Osaa tunnistaa ryhmästä kumpuavia oppimisen esteitä, kuten kilpailua &amp; kateutta, ja poistaa niitä;</p> <p>Tuntee kasvatuksen ja opetuksen teorioita sekä osaa käyttää monipuolisesti ja oppijälhtöisesti erilaisia opetusmenetelmiä.</p> <p>(Esimerkiksi tuottaa samasta aiheesta kirjallista opetusmateriaalia, keskusteluttaa opiskelijoita,</p>		<p>Osaa toteuttaa opetusta ryhmän kanssa yhdessä suunnitellen ja kulloisenkin ryhmän tarpeita kuunnellen.</p> <p>On perehtynyt ryhmäilmiöihin niin että osaa selvittää ja ratkaista ongelma-/konflikti-tilanteita.</p> <p>On perehtynyt yhteistoiminnallisiin/ osallistaviin oppimismenetelmiin ja/tai verkko-oppimisen ja sosiaalisen median käytön mahdollisuuksiin.</p> <p>Osaa opettaa toisille erilaisten opetusmenetelmien käyttöä sekä oppimistyylien huomiointia.</p>

## Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille (3.9.2012)

---

			<p>hyödyntää ryhmyömenetelmiä sekä opastaa tekemään itse.)</p> <p>Käyttää myös verkko-opetusta, esim. Moodle, opetuksen täydentämiseksi.</p>		

## Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille (3.9.2012)

1. PEDAGOGINEN OSAAMINEN	1	2	3	4	5
<b>Arviointitaidot</b>					
<b>Osaamisen arviointi</b>	<p>Hallitsee perusarviointimenetelmät. Osaa selvittää mitä opiskelija osaa ja mitä vielä pitäisi oppia. Tiedostaa milloin tarvitsee arviointiin kollegan tukea (esim. maahanmuuttajat, erityisopiskelijat).</p> <p>Omaa perustiedot tutkinnon osan/tutkinnon arviointikäytännöistä.</p>		<p>Osaa käyttää opiskelijan arviointiin motivoivia ja aktivoivia menetelmiä. Osaa tuoda esille opiskelijan vahvuudet.</p> <p>Osaa arvioida, pystyykö tutkinnon suorittaja selviytymään tutkintosuorituksesta .</p> <p>Tukee opiskelijan</p>		<p>Osaa yksilöllisesti eriyttää osaamisen arviointimenetelmät huomioiden mm. erityisopiskelijan tarpeet</p> <p>Osaa lisätä opiskelijan valmiuksia vertaisarviointiin.</p> <p>Pystyy opastamaan uutta työntekijää/työelämäarvioijia oppilaitoksensa arviointiperusteisiin sekä osaa ohjata tätä tekemään erilaisia arviointeja. Huolehtii oman osaamisensa ajantasaisuudesta.</p>

## Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille (3.9.2012)

			<p>itsearviointitaitoja.</p> <p><b>Aikuispuolella lisäksi:</b></p> <p>On käynyt ntm -koulutuksen, mutta ei ole tehnyt arvioiteja. Tarvitsee apua dokumenttien täyttämiseen.</p>		<p>Toimii kolmikanta-arvioijana ja osaa täyttää tarvittavat dokumentit.</p>

--	--	--	--	--	--

## Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille (3.9.2012)

2. ORGANISAATIO-OSAAMINEN	1	2	3	4	5
<p style="color: blue; text-align: center;"><i>Arvo- ja strategiaosaaminen</i></p>	<p>On tietoinen kuntayhtymän strategisista linjauksista ja arvoista.</p> <p>Hahmottaa kuntayhtymän perustehtävän.</p> <p>Tietää millaisia palveluja eri tulosalueilla on tarjolla ja keille ne on tarkoitettu.</p> <p>Tietää omat tavoitteensa.</p>		<p>Tuntee strategiasta johdetun toimintasuunnitelman ja siihen liittyvät tavoitteet oman yksikkönsä osalta.</p> <p>Osoo soveltaa kuntayhtymän arvoja yksittäisissä, muuttuvissa työtilanteissa sekä asiakas- ja työtoverisuhteissa ja perustella erilaisia ratkaisujaan.</p> <p>Osoo perehdyttää työntekijän oman yksikkönsä tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin.</p>		<p>Osoo arvioida omaa arvomaailmaansa suhteessa asiakkaiden ja työyhteisön arvoihin sekä kuvata, mitkä arvot itselle ovat työssä tärkeitä ja miten ne ohjaavat työtä</p> <p>On aktiivinen kehittämään omaa ja työyhteisönsä arvo-osaamista sekä toteuttamaan strategiaa analysoimalla organisaation toimintaa. Ongelmatilanteissa tekee ratkaisuehdotuksia, joissa otetaan huomioon ratkaisun vaikutukset koko organisaation toimintaan.</p> <p>Osoo auttaa työntekijöitä ymmärtämään kuntayhtymän arvoja, tavoitteita ja visiota.</p>

## Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille (3.9.2012)

<b>Oman organisointitaidot</b>	työn Tarvitsee apua tai ohjausta oman työnsä organisoinnissa.		Osaa suunnitella oman ajankäyttönsä sekä työnsä tekemisen niin, että työt sujuvat moitteetta.  Osaa priorisoida työtehtäviään silloin, kun aika ei riitä kaikkeen.		Osaa arvioida realistisesti, mihin oma ammattitaito ja työaika riittävät. Osaa tarvittaessa sanoa EI.  Osaa organisoida ja ohjata myös muiden työntekoa sekä ajankäyttöä (esim. perehdyttää uutta työntekijää alan työhön).
<i>Organisaation sovellusohjelmien osaaminen</i>	Osaa hakea työhönsä liittyviä ja toimintaa ohjaavia dokumentteja kuntayhtymän järjestelmistä.  Lukee ja vastaa sähköpostiin ilman turhia viiveitä sekä seuraa kuntayhtymän sisäisiä sähköisiä tiedotuskanavia.		Osaa käyttää omaan työhönsä liittyviä ohjelmistoja.  Osaa tallentaa luomansa tiedostot oikeassa muodossa niille varatuille paikoille.		Osaa opastaa muita näiden järjestelmien käyttöön.

## Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille (3.9.2012)

2. ORGANISAATIO-OSAAMINEN	1	2	3	4	5
<p><b>Laatuosaaminen</b></p>	<p>Tietää, miten organisaation hyvän palvelun ja laadun periaatteet on määritelty.</p> <p>Ymmärtää, miten oma toiminta vaikuttaa organisaation asiakkaiden ja henkilöstön kokemaan palvelun laatuun.</p>		<p>Tuntee kuntayhtymän toimintaa ohjaavan järjestelmän (esim. laatu-, ympäristö-, riskienhallintajärjestelmä) niiltä osin kun se ohjaa omaa työtä.</p> <p>Osoo vastaanottaa ja käsitellä asiakaspalautetta lakien edellyttämällä ja organisaatiossa sovitulla tavalla.</p> <p>Osoo tehdä aloitteita palvelun ja opetuksen kehittämiseksi.</p>		<p>Osoo itsenäisesti luoda ja toteuttaa toimintaympäristön kehittämistä jatkuvan parantamisen periaatteella (muutettu 23.10.)</p> <p>Osoo arvioida oman työnsä ja työyhteisönsä ja organisaationsa toiminnan laatua kriittisesti ja perustellusti ja tehdä tämän pohjalta kehittämissuhteita, jotka tukevat koko organisaation kehittämistä.</p> <p>Tekee aloitteita kuntayhtymän toimintaa</p>



## Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille (3.9.2012)

---

					ohjaavan järjestelmän parantamiseksi.

t

## Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille (3.9.2012)

3. YHTEISTYÖOSAAMINEN	1	2	3	4	5
<b>Esimies - alaistaidot</b>	<p>Tekee oman työnsä hyvin.</p> <p>Sitoutuu tehtyihin päätöksiin.</p>		<p>Ymmärtää, että hyvä johtajuus syntyy kahden kauppana eli esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa.</p>		<p>Kantaa omalla toiminnallaan vastuuta siitä, että työt hoituvat ja vuorovaikutus toimii.</p>
<b>Työryhmätaidot</b>	<p>Tuntee pelisäännöt ja noudattaa niitä.</p>		<p>On aktiivisesti mukana neuvottelutilanteissa. Osaa sekä kuunnella muita että ilmaista oman näkökantansa rakentavasti. Sitoutuu noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä.</p> <p>Osaa jakaa muille osaamistaan ja tukeaan</p>		<p>Osaa arvioida omia taitojaan ja kehittää osaamistaan.</p> <p>Tunnistaa työilmapiiriin ja työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ja pyrkii omalla toiminnallaan parantamaan työyhteisön toimintaa</p>

## Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille (3.9.2012)

<p><i>Työelämä- /verkostoyhteistyötaidot</i></p>	<p>Tietää, ketkä ovat oman osaston/koulutusalan yhteistyökumppanit. Toimii heidän kanssaan siten kuin yhteistyöstä ja tiedottamisesta on sovittu.</p>		<p>Ylläpitää olemassa olevia yhteistyösuhteita.</p> <p>Osoo perehdyttää työpaikkaohjaajat tehtäviinsä.</p> <p>Osoo toteuttaa arvioijakoulutusta valmiilla materiaaleilla ja perehdyttää säännöllisesti kaikki arvioijat tutkintotilaisuuksien arviointiin.</p> <p>Osoo toimia avoimesti ja luontevasti alueellisella tai valtakunnallisella tasolla vaihtuvissa kokoonpanoissa, esim. hankkeissa, tutkintotoimikunnassa jne.</p>	<p>Osoo etsiä uusia yhteistyökumppaneita.</p> <p>Osoo laatia arvioijakoulutusmateriaaleja (arvioijaoppaita, esittelymateriaalia sekä esimerkkitalanteita) ja suunnitella eri kohderyhmille erilaisia arvioijakoulutustilaisuuksia.</p> <p>Kehittää arvioijakoulutusta yhteistyössä työelämän kanssa.</p> <p>Tarvittaessa kykenee sekä kielitaidon (että kulttuurintuntemuksen) puolesta tekemään kansainvälistä yhteistyötä esim. hankkeiden puitteissa.</p>
<p><b>Organisaation kehittämisaaminen</b></p>	<p>Tunnistaa asioiden syy-seuraussuhteet.</p> <p>Tekee huomioita omassa yksikössään</p>		<p>Kykenee hahmottamaan muutosten vaikutukset kokonaisuuteen.</p>	<p>Osoo osallistuu aktiivisesti organisaation ja sen toiminnan kehittämiseen.</p>

## Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille (3.9.2012)

	sen kehittämistarpeista ja vie tietoa organisaatiossa eteenpäin.		Tekee aktiivisesti ehdotuksia yksikkönsä organisaation ja sen toiminnan kehittämiseksi.		
Viestintäosaaminen	Osa kertoo omasta organisaatiostaan, alastaan ja työstään vierailijoille ja esim. opiskelijoille.		Tuntee kuntayhtymän viestintäohjeen ja toimii sen mukaisesti.  Osa antaa ja vastaanottaa palautetta rakentavasti.		Osallistuu aktiivisesti oman yksikkönsä ja kuntayhtymän viestinnän kehittämiseen.  Pyrkii varmistamaan, että työryhmän jäsenet ovat tietoisia heitä koskevista tapahtumista ja päätöksistä.

### OPETTAJIEN YHTEISET OSAAMISVAATIMUKSET

#### *Pätevyudet ja muut erityisosaamiset*

## Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille (3.9.2012)

Muodollinen pätevyys:	X = kyllä; - = ei	Suoritusvuosi
Pedagogisesti pätevä opettaja		
Näyttötutkintomestari		
Opinto-ohjaaja		
Erityisopettaja		

Kielitaito	Tasot: 1 = kielen perusteiden osaaminen, 2 = turistikielitasolla, 3 = pystyy kouluttamaan kielellä, 4 = äidinkieli	
suomi		
ruotsi		
englanti		
saksa		
ranska		

## Osaava Varsinais-Suomi: Osaamiskartoitus ammatti- ja aikuisopettajille (3.9.2012)

venäjä		
espanja		
italia		
muu, mikä: _____		
Viittomakielen taito		
<b>Muut taidot:</b>	<b>Suoritusvuosi</b>	<b>Kertausvuosi</b>
Auditointikoulutus; pystyy toimimaan oppilaitoksen laatuauditoijana		
Muu, mikä: _____		
Montako päivää olet ollut omaehtoisessa koulutuksessa viime vuonna?	__ päivää	
Montako päivää olet ollut työnantajan kustantamassa koulutuksessa viime vuonna?	__ päivää	
Minä vuonna olet ollut viimeksi työelämäjaksolla?	vuonna _____	