

Aila Paaso, Heljä Hätönen, Päivi Haapakoski

YHTEISET ASKELEET

Ammatillisten opettajien osaamisen kehittäminen
ja johtaminen – Oppilaitosyhteisöjen käytäntöjä
nyt ja tulevaisuudessa



OSEKK

OAMK

OULUN AMMATTIKORKEAKOULU



Pohjois-Suomi

Aluehallintovirasto



Osaava-ohjelma
Programmet Kunniq

Copyright:



Oulu 2016

Yhteiset askeleet

**ammatillisten opettajien osaamisen
kehittäminen ja johtaminen
– Oppilaitosyhteisöjen käytäntöjä
nyt ja tulevaisuudessa**

Osaava Verso I–VI -hankkeiden loppuraportti

**Aila Paaso
Heljä Hätönen
Päivi Haapakoski**

SISÄLLYS

ESIPUHE	5
OSA I	6
1. JOHDANTO	7
2. OSAAVA-OHJELMAN KÄYNNISTÄMINEN JA TAVOITTEET	9
3. OSAAVA VERSO -HANKEKOKONAISUUS	11
3.1 Osaava Verso -hankkeiden lähtökohta	11
3.2 Osaava Verso -hankkeiden tavoitteet ja organisointi	11
3.3 Hankkeiden toteuttaminen	14
4. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MALLIN LUOMINEN	17
4.1 Osaamiskartan luominen	18
4.2 Osaamisalueiden kuvaaminen	19
4.2.1. Kaikille yhteiset osaamisalueet	20
4.2.2 Eriytyvät osaamisalueet	21
4.3 Osaamisen tasokuvaukset eli osaamisen arvioinnin kriteerit	32
4.4 Osaamisen tavoiteprofiilit	33
4.5 Osaamisen arviointi ja kehityskeskustelut	34
4.6 Kehittämissunnitelmat	36
4.7 Työyhteisötilaisuudet	37
5. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TOIMINTAMALLIN PILOTOINTI OSAO:N KONTINKANKAAN YKSIKÖSSÄ	40
OSA II	48
6. OPETUSTOIMEN HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN	49
6.1 Koulutuksenjärjestäjän strategia	51
6.2 Koulutuksen järjestäjän linjaukset osaamisen kehittämiseksi osaamiskartan avulla	51
6.2.1 Osaava Verso -hankkeissa laaditut osaamiskartat	53
6.2.2 Osaamisen tasokuvaukset ja tavoiteprofiilit	59
6.3 Osaamisen arviointi	62
6.4 Kehittämissunnitelmat	64
6.5 Kehittäminen ja seuranta	66
7. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN OSANA ESIMIEHEN TYÖTÄ	68
8. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MERKITYS JA NÄKÖKULMIA TULEVAISUUTEEN	71
LÄHTEET	76
KUVIOLUETTELO	78
LIITTEET	78

ESIPUHE

Kehitys kehittyä on vanha sanonta, mutta itse asiassa tuo toteamus on aika ”tyhjä tynnyri”. Mikään asia ei muutu itseksensä, vaan kehitys lähtee sekä ulkoisista että sisäisistä muutospaineista. Tämä pätee myös ammatillisen koulutuksen toimintaan: reflektointikyky yhteiskunnan muutoksessa ratkaisee ammatillisen koulutuksen toimijoiden suunnan – jäädäänkö paikalleen vai edistetäänkö?

Osaava Verso -hankkeissa on suunta ollut selkeä: eteenpäin. Mielestäni tämän raportin lukija löytää työkaluja opettajien täydennyskoulutuksen kehittämiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä esimerkkejä nykyaikaisesta eri organisaatioiden verkostoyhteistyöstä. Tämä yhteistyö on tapahtunut alueellisesti eri hallintorajat ylittäen, eivätkä maakuntien rajat myöskään ole olleet esteenä sujuvalle yhteisajattelulle. Kuten eräät hankkeessa työskennelleet toteavat: ”Versossa oli erittäin antoisaa toimia yhdessä muiden oppilaitosten osaamisen kehittämisen parissa työskentelevien kanssa. Yhteinen keskustelu antoi hyvää näkökulmaa osaamisen kehittämisen työhön.”

On huomioitava erityisesti Oulun ammattikorkeakoulun ammatillisen opettajakorkeakoulun vastuullinen halu kehittää ja ennakoida ammatillisen koulutuksen osaamista. Suomalaisen koulutuskentän murros jatkuu: ammattikorkeakoulujen ja ammattiopistojen yhteistyö tarvitsee jatkossakin vaalijansa.

Verso-hankkeiden ydinmerkitys oli muun muassa opettajien henkilökohtaisen osaamisen kuvaaminen ja siitä nousevat kehitystarpeet. Alakohtaiset verkostot muistuttivat meitä tarpeellisuudestaan hyvien käytänteiden jakamisessa. Työyhteisökohtaamisessa esille nousi yksi jatkuva: esimiesten ja opettajien yhteistyö. Sen toimivuus ratkaisee hyvin pitkälle myös koulutuksen laadun. Mikään ei voi korvata työyhteisödialogia.

Haluan kiittää kaikkia hankkeessa mukana olleita yhteistyökumppaneita, hankkeen mahdollistanutta Opetus- ja kulttuuriministeriötä, projektitoimijoita ja ammatillisen koulutuksen laadunvarmistajia ja kehittäjiä: opettajia.

Jarmo Paloniemi
FT, kuntayhtymäjohtaja-rehtori
Oulun seudun koulutuskuntayhtymä

OSA I

Osassa I käsitellään Osaava Verso -hankekokonaisuuden toteuttamista. Luvuissa kuvataan hankkeissa työstyttä ammatillisen opettajan osaamisen kehittämisen prosessia osa-alueineen ja vaiheineen.

Osan I sisällysluettelo:

1. Johdanto
2. Osaava-ohjelman käynnistäminen ja tavoitteet
3. Osaava Verso -hankekokonaisuus
 - 3.1 Osaava Verso -hankkeiden lähtökohta
 - 3.2 Osaava Verso -hankkeiden tavoitteet ja organisointi
 - 3.3 Hankkeiden toteuttaminen
4. Koulutusorganisaation osaamisen kehittämisen mallin rakentaminen
 - 4.1 Osaamisalueet osaamiskarttana
 - 4.2 Osaamisalueiden kuvaaminen
 - 4.3 Eriyispätevyudet
 - 4.4 Osaamisen tasokuvaukset eli osaamisen arvioinnin kriteerit
 - 4.5 Osaamisen tavoiteprofiilit
 - 4.6 Osaamisen arviointi ja kehityskeskustelut
 - 4.7 Kehittämissuunnitelmat
 - 4.8 Työyhteisötilaisuudet
5. Osaamisen kehittämisen toimintamallin pilotointi OSAO:n Kontinkankaan yksikössä

1. JOHDANTO

Yhteiskunnan muutokset, työelämän uudet ammattitaitovaatimukset ja koulutuspolitiikan uudistukset luovat kehitymisvaatimuksia ammatillisille opettajille, opettajien kouluttajille ja koulutuksenjärjestäjille. Opetushenkilöstön osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen ovatkin suurimpia tulevaisuuden haasteita. Toiminta edellyttää täydennyskoulutuksen järjestäjien, koulutusorganisaatioiden johdon ja lähiesimiesten saumatonta yhteistyötä ja vuorovaikutusta niin opettajien kuin opiskelijoidenkin kanssa.

Opettajien ammatillinen hyvinvointi on tutkijoiden kiinnostuksen kohteena ja tulevaisuuskeskustelujen keskiössä. Kouluyhteisön toimintakulttuurilla on suuri merkitys opettajien ammatilliselle hyvinvoinnille. Kollegiaalinen yhteistyö, vuorovaikutus sekä yhdessä tekeminen auttavat opettajaa hänen työssään ja opiskelijoiden ammatillisen kasvun tukemisessa.

Kun osaamista halutaan kehittää tavoitteellisesti, ennakoidaan tulevaisuutta ja kehitetään tulevaisuudessa tärkeiksi ajateltuja osaamisalueita. Osaamisen kehittämisellä tulee olla tiivis yhteys organisaation strategiaan. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa strategian toteuttamisen. Työyhteisön muutos- ja uudistumiskyky on kiinni onnistuneesta osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta.

Tutkijat korostavat yhteisön oppimisessa johtajien oppimista, oppimisprosessin ymmärtämistä sekä prosessin ohjaamiseen liittyvää kokemusta. Kehityskeskustelujen ja henkilöstön henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien kytkeminen organisaation toimintasuunnitelmaan varmentaa onnistuessaan strategisen ajattelun ja yhteisten toimintatapojen siirtymisen organisaation yksilö- ja eri yhteisötasolle sekä lisää vuorovaikutusta eri tasoilla. Tämä edellyttää avointa organisaatiokulttuuria, jossa sallitaan asioiden kyseenalaistaminen ja erilaiset mielipiteet.

Tämä raportti käsittelee ammatillisen opettajan osaamisen kehittämisen Osaava Verso -hankekokonaisuutta, jota ovat toteuttaneet Oulun seudun koulutuskuntayhtymä ja Oulun ammattikorkeakoulun ammatillinen opettajakorkeakoulu vuosina 2010–2016.

Raportissa kuvataan aluksi Opetus- ja kulttuuriministeriön Osaava-ohjelman tausta ja tavoitteet. Osaava Verso -hankekokonaisuuden perustelut ja tavoitteet sekä hallinnointiin liittyvät asiat on koottu tiiviiksi tietopakettiä luvussa 3. Koulutusorganisaation osaamisen kehittämisen mallin

rakentaminen ja hankkeisiin osallistuneiden kokemuksia on esitetty luvussa 4. Luvussa 5 esitetään Oulun seudun ammattiopiston Kontinkankaan yksikön osaamisen kehittämisen pilotointimalli. Osaava Verso -hankkeiden pohjalta luotu osaamisen kehittämisen toimintamalli esitetään raportin osassa II luvussa 6, esimiehen roolia luvussa 7 ja toimintamallin hyödyntämismahdollisuuksia luvussa 8.

Kiitoksemme Opetus- ja kulttuuriministeriölle, Pohjois-Suomen aluehallintoviraston opetustoimen ylitarkastajille Arja-Sisko Holappa, Hanna-Mari Sarlin ja Jyri Ulvinen sekä Osaava-ohjelman verkostotoimijoille hyvästä yhteistyöstä ja tuesta Osaava Verso -hankkeiden toiminnan aikana.

Antoisia hetkiä ammatillisten opettajien osaamisen kehittämisen parissa!

Aila Paaso
KT, AmO, koulutuspäällikkö
Oulun ammattikorkeakoulu Oy
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Heljä Hätönen
FM, toimitusjohtaja
Educa-Projektit Oy

Päivi Haapakoski
KM, koulutussuunnittelija
Oulun ammattikorkeakoulu Oy
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

2. OSAAVA-OHJELMAN KÄYNNISTÄMINEN JA TAVOITTEET

Vanhasen II hallitusohjelman ja Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman (2007–2012) tavoitteina olivat opetustoimen henkilökunnan laadukkaiden ja kattavien täydennyskoulutusmahdollisuuksien luominen ja ammatillista osaamista parantavan täydennyskoulutuksen turvaaminen opettajille koko työuran ajaksi. Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti vuonna 2008 työryhmän, jonka 15.4.2009 tekemän ehdotuksen mukaisesti käynnistettiin määräaikainen opetustoimen henkilöstön ammatillisen osaamisen varmistava Osaava-ohjelma. Opetus- ja kulttuuriministeriö antoi 4.5.2009 Opetustoimen henkilöstökoulutuksen neuvottelukunnalle tehtäväksi laatia Osaava-ohjelman tarkemmat tavoitteet jatkovalmistelun pohjaksi. Opetusministeri päätti 8.10.2009 Osaava-ohjelman toimeenpanon tarkemmasta työnjaosta. Ministeriö antoi lisäksi Opetustoimen henkilöstökoulutuksen neuvottelukunnalle tehtäväksi huolehtia ohjelman kansallisesta seurannasta ja kehittämispalautteen annosta.

Osaava-ohjelma linjattiin toteutettavaksi vuosien 2010–2016 aikana. Tahtotilana oli, että ohjelman aikana toteutettava suunnitelmallinen opetushenkilöstön osaamisen kehittäminen lisää työmotivaatiota ja tukee työuran eri vaiheissa tarvittavaa ammattitaitoa. Tarjolla olevan koulutuksen tuli palvella henkilöstöä ja heidän henkilökohtaista ammatillista kehittymistään ja samalla koko työyhteisöä sekä opiskelijoita. Henkilöstölle ja työyhteisöille täydennyskoulutuksesta koituvaa hyötyä tulisi näkyä osana laajempaa kokonaisuutta, joka olisi sekä työyhteisöllistä että yksilöllistä hyötyä lisäävää. Ohjelman avulla pyrittiin luomaan työyhteisöihin tarvelähtöisesti uudentyyppisiä ja vakiintuneita osaamisen kehittämisen työmuotoja. Samalla tulisi edistää myös työssä jaksamista ja työurien pidentämiseen tähtäävien tavoitteiden toteuttamista. (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:16, 3.)

Ohjelman tavoitteeksi asetettiin opetustoimen henkilöstön osaamisen kehittäminen ja täydennyskoulutuksen vaikuttavuuden lisääminen. Ohjelmakauden aikana tuli parantaa opetustoimen henkilöstön osaamista monipuolisesti ja suunnitelmallisesti sekä huolehtia siitä, että täydennyskoulutuspalvelujen saatavuus kattaa koko maan. Lisäksi tavoitteena oli kehittää alueellisesti ja paikallisesti verkostoitunut suunnitelmallisen ammatillisen osaamisen kehittämisen rakenne. (emt., 28.)

Osaava-ohjelma linjattiin koskemaan koko opetustoimessa työskentelevää henkilöstöä perusopetuksessa, lukiassa, ammatillisessa

koulutuksessa, ammatillisessa aikuiskoulutuksessa, vapaassa sivistystyössä sekä muussa aikuiskoulutuksessa. Kohderyhmään kuuluivat oppilaitosjohto sekä opetus tai opetuksen tukitehtävissä työskentelevät henkilöt ja erityisenä kohderyhmänä ne henkilöt, jotka eivät ole päässeet tai voineet osallistua täydennyskoulutukseen lainkaan aikaisempina vuosina. Osaava-ohjelmassa tarjottavan täydennyskoulutuksen tuli olla makсутonta osallistujalle. Osaamisen kehittämisessä suosittiin toteutusmalleja, jotka mahdollistivat joustavan ja työelämäläheisen opiskelun työn ohessa. Keskeisellä sijalla Osaava-ohjelmassa oli parantaa opetustoimen henkilöstön osaamista ja erityisesti oppilaitosjohtoon valmiuksia sekä ylläpitää harvoin täydennyskoulutukseen osallistuvien henkilöiden uudistumiskykyä. (emt., 26,28.)

Marraskuussa 2015 aluehallintovirastot jatkoivat Osaava-ohjelman toteuttamista vuodelle 2017 ja avasivat vielä lisähaun valtioneuvostuksesta, joka oli tarkoitettu vuosille 4/2016–6/2017 myönnettäville Osaava-ohjelman mukaisille kehittämistoimille. Haun painopisteenä oli erityisesti kehitetyn toiminnan ja rakenteiden vakiinnuttaminen, ja hankkeissa tulisi lisäksi edistää tavoitetta, jonka mukaan kaikilla henkilöstön jäsenillä on laadittuna myös henkilökohtainen koulutus- ja kehittämissuunnitelma.

3. OSAAVA VERSO -HANKEKOKONAISUUS

3.1 Osaava Verso -hankkeiden lähtökohta

Tulevaisuuden työelämän osaamistarpeisiin vastaaminen ja ammatillisten opettajien osaamisen varmistaminen ovat ammatillisten koulutuksenjärjestäjien tärkeimpiä haasteita. Ammatillisten opettajien osaamisen kartoittamisen ja osaamisen kehittämisen merkitys tiedostettiin Oulun seudun koulutuskuntayhtymässä Oulun seudun ammattiopiston opettajien täydennyskoulutusprojektin käynnistyttyä vuonna 2005. Alueellisen esitutkimuksen pohjalta Opetushallituksen rahoituksella toteutettiin vuosina 2007–2008 toisen asteen ammatillisen koulutuksen opetushenkilöstön osaamisen kehittämishanke ”Osaava Opettaja 2010–2020”. Hankkeessa kartoitettiin asiantuntijajoukon näkemyksiä ammatillisten opettajien osaamistarpeista. Tutkimusaineisto kerättiin asiantuntijaverkostossa delfoi-menetelmällä ja eDelfoi-verkko-ohjelman avulla. (Paaso ja Korento 2010, 6, 13.) Toteutetun tutkimushankkeen nykytilan ja tulevaisuuskyselyjen aineistoon perustuen tehtiin myös väitöstutkimus ”Osaava ammatillinen opettaja 2020” ammatillisen opettajan tulevaisuuden työnkuvasta. (Paaso 2010). Osaavan ammatillisen opettajan työnkuva muodostettiin heikkojen signaalien, tulevaisuuskuvien, työskenaarioiden ja osaamisen kehityssuuntien perusteella. Opettajien osaamisen johtamiseen ja täydennyskoulutukseen luotiin toimintamalli, joka vahvistaa ammatillisten opettajien osaamista ja osaamista luovaa ammatillista koulutusta.

Työelämälähtöisen ja työelämäläheisen ammatillisen koulutuksen turvaamiseksi sekä koulutuksen laadun ja kokonaisvaltaisen oppimisympäristöajattelun ja opiskelijoiden osallisuuden vahvistamiseksi oppilaitoksissa tarvitaan uudenlaista ajattelua. Kehittämistoiminnan tulee olla kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista ja sen tulee kytkeytyä valtakunnallisiin linjauksiin, alueellisiin tarpeisiin, koulutusorganisaatioiden toimintaan sekä yksittäisten opettajien osaamisen kehittämiseen.

3.2 Osaava Verso -hankkeiden tavoitteet ja organisointi

Käynnistetty Osaava-ohjelma tarjosi koulutuksenjärjestäjille mahdollisuuden hakea valtionavustusta aluehallintovirastojen kautta opetustoimen henkilöstökoulutuksen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Oulun seudun koulutuskuntayhtymä (OSEKK) toimi OSAAVA-ohjelman Osaava

Verso -hankkeiden valtionavustuksen hakijana ja hallinnoijana Osaava Verso -hankkeissa I–VI vuosina 2010–2016. Osaava Verso VII -hankkeessa (2016–2017) hakijana ja koordinaattorina toimii Koulutuskeskus Brahe. Osaava Verso -hankkeissa ammatillisten opettajien osaamisen kehittämisen asiantuntijaosaajana on toiminut Oulun ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu.

Vuosina 2007–2010 toteutettujen tutkimusten tuloksia hyödynnettiin Verso-hankekokonaisuuden suunnittelussa ja toteutuksessa, joten lähtökohta oli vahvasti tutkimusperusteinen.

Osaava Verso -hankekokonaisuuden (2010–2016) päätavoitteet olivat:

1. Kehittää verkostomaista toimintamallia sosiaalisen median ympäristöissä ja eDelfoi-verkko-ohjelmassa.

Tavoitteena oli kehittää yhteisöä koulutusorganisaatioiden yhteisöllisenä areenana, joka toi uuden, aikaan ja paikkaan sitoutumattoman mahdollisuuden alueellisten ala- ja teemakohtaisten yhteys henkilöiden yhteistyöhön ja osaamisen kehittämiseen. Tarkoituksena oli mahdollistaa joustava työn ohessa tapahtuva opiskelu.

2. Mallintaa koulutuksenjärjestäjän strategiaan kytkeytyvää ammatillisten opettajien osaamisen kehittämisen kokonaisuutta.

Koulutusorganisaatio kehittämissyhteisönä – ammatillisten opettajien osaamisen kehittämisen mallintaminen koulutusorganisaatioissa -tavoitteena oli, että mallinnus liitetään koulutuksen järjestäjien omaan osaamisen kehittämisprosessiin.

Oulun ammattikorkeakoulun ammatillinen opettajakorkeakoulu toimi vuodesta 2010 lähtien Osaava Verso -hankkeissa Oulun seudun koulutuskuntayhtymän yhteistyökumppanina ja vastasi osaltaan hankkeiden toteutuksen johtamisesta, organisoinnista sekä laadullisesta ja määrällisestä seurannasta sekä raportoinnista. Opettajakorkeakoulun toimesta koottiin hankekohtaiset koulutusorganisaatioiden ja -alojen verkostot, tarkennettiin toimintasuunnitelmia, toteutettiin laadullista arviointia ja raportointia hankkeiden käytännön toteutuksesta sekä verkostoyhteistyön tuloksista.

Osaava Verso -hankkeiden hallinnoinnin tukena toimi vuosikello, johon merkittiin kulloisenkin hankkeen toimenpiteet ja raportointiaikataulut (kuvio 1). Vuosikello rytmitti hallinnointia ja havainnollisti osaltaan yhteistyökumppaneille ja hankkeiden osallistujillekin hankekokonaisuutta.



Kuvio 1. Osaava Verso -hankeiden vuosikello.

Hankekokonaisuudella oli hankeosioihin osallistuvien koulutuksenjärjestäjien mukaisesti osin vaihtuva ohjausryhmä, jossa oli edustus Oulun seudun, Oulu-eteläisen, Itä-Lapin ja Kainuun alueilta. Ohjausryhmä ohjasi hankekokonaisuuden kehittämistyötä, arvioi toimintaa ja tuloksia sekä teki ehdotuksia ammatillisten opettajien osaamisen kehittämiseksi Pohjois-Suomen alueella. Ohjausryhmän asiantuntemus oli monialaista sisältäen koulutusorganisaatioiden johdon, henkilöstöjohtamisen ja opettajien koulutuksen sekä yritystoiminnan näkökulmat. Ohjausryhmän jäsenenä hankekokonaisuuden aikana toimivat:

Ahola Mikko, toimitusjohtaja, Synkroni Oy

Ansamaa Jukka Pekka, kuntayhtymän johtaja, rehtori,
Raahen ammattiopisto

Haapakoski Päivi, koulutussuunnittelija, Oamk Oy, ammatillinen
opettajakorkeakoulu

Joki-Kolehmainen Ritva, apulaisrehtori, Haapaveden ammattiopisto

Joki-Tokola Kirsti, rehtori, Ruukin maaseutuopisto

Kallinen Sannamari, rehtori, Oulun Palvelualan Opisto

Karjalainen Asko, johtaja, Oamk Oy, ammatillinen opettajakorkeakoulu

Lankila Annukka, henkilöstöjohtaja, Oulun seudun koulutuskuntayhtymä

Leponiemi Jussi, rehtori, Ammattiopisto Lappia

Liukkonen Marjo, koulutussihteeri, Oamk Oy, ammatillinen opettajakorkeakoulu
Männistö Irmeli, yksikönjohtaja, Oulun seudun ammattiopisto, Kontinkankaan yksikkö
Mäntylä Jaana, yksikön johtaja, Keski-Pohjanmaan Maaseutuopisto
Niemelä-Pentti Saija, vararehtori, Oulun seudun ammattiopisto
Ojutkangas Anssi, talous- ja henkilöstöjohtaja, Oulun seudun koulutus-kuntayhtymä
Paaso Aila, koulutuspäällikkö, Oamk Oy, ammatillinen opettaja-korkeakoulu
Paloniemi Jarmo, kuntayhtymäjohtaja-rehtori, Oulun seudun koulutuskuntayhtymä
Pikkuvirta Sirkka, rehtori, Itä-Lapin ammattiopisto
Sivonen Raimo, rehtori, Kainuun ammattiopisto
Tornberg Anne, kehitysjohtaja, Ammattiopisto Luovi
Törmänen Arne, yksikön johtaja, Keski-Pohjanmaan maaseutuopisto, Toholammin yksikkö

3.3 Hankkeiden toteuttaminen

Osaava Verso -hankekokonaisuus toteutettiin vuosina 2010–2016. Osaava-hankkeen hakumenettelyistä johtuen Oulun seudun koulutuskuntayhtymän hallinnoima Osaava Verso -hankekokonaisuus koostui kuudesta eri osiosta, joille jokaiselle haettiin erikseen rahoitus vuosittain. Lisäksi Koulutuskeskus Brahe sai rahoituksen vuosille 2016–2017 Osaava Verso VII -hankkeen toteuttamiseen ja koko Osaava Verso -hankekokonaisuuden aikana kehitetyn toiminnan vakiinnuttamiseen.

Osaava Verso I -hanke (2010–2011) oli pilottihanke, jossa oli tavoitteena luoda ja pilotoida osaamisen kehittämisen toimintamallia ammatillisessa koulutusorganisaatiossa ja laatia neljän alan opettajien osaamiskuvaukset. Osaamisen kehittämisen toimintatapaa mallinnettiin yhden koulutuksenjärjestäjän ja asiantuntijaverkoston kesken. Mallintamisen tueksi perustettiin osaamistyöryhmä, jossa olivat mukana Oulun seudun koulutuskuntayhtymän (Osekk) osaamisen kehittämistyöryhmä ja neljän perustutkinnon edustajat. Osaamistyöryhmän työskentelyn tuloksena syntyi osaamisalueiden yleisjäsenitys. Osaamisalueet jaoteltiin kolmeen pääalueeseen: kaikille yhteisiin osaamisalueisiin, eriytyviin osaamisalueisiin ja erityispätevyksiin. Hankkeen aikana kuvattiin sosiaali- ja terveystieteiden, tieto- ja tietoliikennetekniikan alan, hotelli-, ravintola- ja catering-alan sekä liiketalousalan ammatillisten opettajien osaaminen.

Osaava Verso II -hankkeen (2011–2012) tavoitteena oli kehittää edelleen osaamisen kehittämisen toimintamallia usean ammatillisen koulutusorganisaation verkostossa ja laatia uusien alojen osaamiskuvauksia. Hankkeen aikana toteutettiin työyhteisökohtaisia osaamisen kehittämisseminaareja, joiden tavoitteena oli jalkauttaa osaamisajattelua koulutuksenjärjestäjien omaan henkilöstön kehittämisen toimintakulttuuriin. Työyhteisökohtaisiin tilaisuuksiin osallistui esimiehiä, opettajia sekä mahdollisuuksien mukaan myös organisaation HR-henkilöstöä. Hankkeessa kuvattiin lisäksi kone- ja metallialan, prosessitekniikan alan, elintarviketeollisuuden alan, käsi- ja taideteollisuuden alan sekä autoalan opettajien osaaminen. Hankkeen toimijaverkostossa oli mukana Oulun seudun ammattiopisto, Ammattiopisto Lappia, Savon ammatti- ja aikuisopisto, Kainuun ammattiopisto, Raahen ammattiopisto sekä Keski-Pohjanmaan maaseutuopisto.

Osaava Verso III -hankkeessa (2012–2013) pilotoitiin osaamisen kehittämisen toteuttamista organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi Oulun seudun ammattiopiston Kontinkankaan yksikössä. Yksikön sosiaali- ja terveysalan asiantuntijat kehittivät organisaation strategian ja osaamisen kehittämisen kokonaisuutta yhdistävää mallia. Tavoitteena oli oppilaitoksen strategisten tavoitteiden, osaamisen kehittämissuunnitelmien, henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien ja koulutussuunnitelmien kytkeminen yhteen. Hankkeen aikana kuvattiin lisäksi logistiikka-alan, maatalousalan, matkailualan, metsätalousalan, rakennusalan sekä sähkö- ja automaatiotekniikan alan opettajien osaaminen. Hankkeen toimijaverkostossa olivat mukana Oulun seudun ammattiopisto, Ammattiopisto Lappia, Savon ammatti- ja aikuisopisto, Kainuun ammattiopisto, Raahen ammattiopisto, Keski-Pohjanmaan maaseutuopisto sekä Ruukin maaseutuopisto.

Osaava Verso IV -hankkeen (2013–2014) aikana kuvattiin hiusalan, kauneudenhoitoalan, puutarhatalouden alan, lääkealan, pintakäsittelyalan ja laboratorioalan opettajien osaaminen. Lisäksi työyhteisökohtaisten tilaisuuksien toteuttamisideat kirjattiin ohjeistuksiksi ammatillisen koulutuksen järjestäjille ammatillisten opettajien osaamisen kehittämisen tueksi. Hankkeen toimijaverkostossa oli mukana Oulun seudun ammattiopisto, Ammattiopisto Lappia, Savon ammatti- ja aikuisopisto sekä Itä-Lapin ammattiopisto.

Osaava Verso V -hankkeessa (2014–2015) luotiin Työyhteisöosaaminen oppilaitosympäristössä -osaamiskuvaus, sillä sille oli syntynyt tarve aikaisemmissa hankkeissa. Hanketyöskentelyn tuloksena työyhteisöosaamisen lisäksi mallinnettiin kotityö- ja puhdistuspalvelujen alan, talotekniikan alan, tieto- ja viestintätekniikan alan sekä turvallisuusalan

opettajien osaaminen. Hankkeen toimijaverkostossa oli mukana Oulun seudun ammattiopisto, Ammattiopisto Lappia, Savon ammatti- ja aikuisopisto, Kainuun ammattiopisto, Raahen ammattiopisto, Haapaveden ammattiopisto, Oulun Palvelualan Opisto sekä Oulun Aikuiskoulutuskeskus ja Ammattiopisto Luovi.

Osaava Verso VI -hankkeessa (2015–2016) kuvattiin audiovisuaalisen viestinnän alan, kaivosalan, kiinteistöpalvelun alan, puualan sekä tekstiili- ja vaatetusalan ammatillisten opettajien alakohtaiset osaamiset sekä koottiin hankkeissa tehty työ yhteen julkaisuksi. Hankkeen toimijaverkostossa oli mukana Oulun seudun ammattiopisto, Ammattiopisto Lappia, Kainuun ammattiopisto ja Lapin ammattiopisto.

Osaava Verso VII -hankkeen (2016–2017) painopisteenä on vakiinnuttaa kehitetty osaamisen kehittämisen toimintamalli osaksi koulutusorganisaatioiden normaalia toimintaa. Verkostotoimijoita ovat Raahen ammattiopisto, Oulun Palvelualan Opisto ja Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu.

Tietoyhteiskuntaosaaminen. Osaava-ohjelman yhtenä tavoitteena oli lisätä opettajien tietoyhteiskuntaosaamista. Osaava Verso -hankkeissa vastattiin tähän tavoitteeseen hyödyntämällä sosiaalisen median välineistöä hankkeiden toteuttamisessa. Sosiaalisen median toimintaympäristö oli suurimmalle osalle opettajista kuitenkin uusi ja osalle opettajista hyvin haasteellinen. Opettajien tietoyhteiskuntaosaamisen kehittäminen onkin haastava tehtävä. Sosiaalisen median välineisiin suhtaudutaan osin varauksellisesti, ja vaikka koulutusta on tarjolla, opettajat eivät välttämättä osallistu koulutuksiin. Sosiaalisen median ympäristö jakaakin mielipiteet. Osalle se on jo vakiintunut tapa toimia, osa kritisoi toteuttamista-paa huonoksi, koska, erästä vastaajaa lainaten, ”ihmiset eivät käytä näitä välineitä arjessaan ja täten niiden käyttö on kankeaa”.

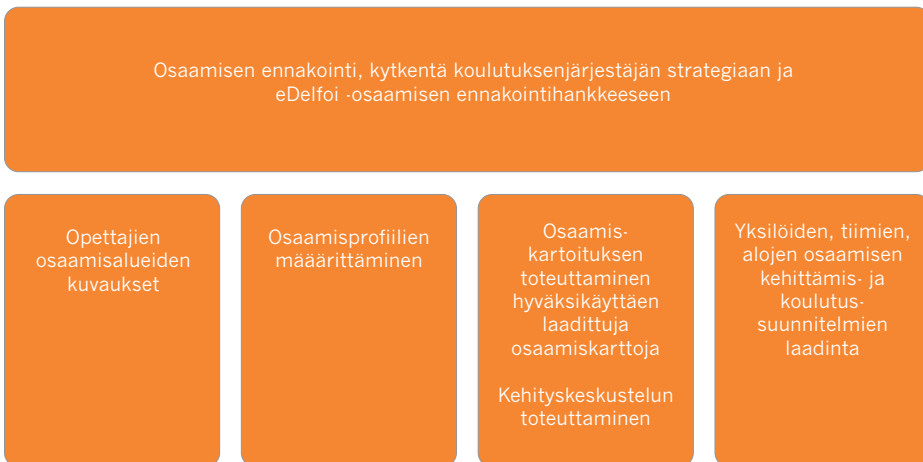
Sosiaalisen median välineiden käyttöä pyrittiin vahvistamaan tarjoamalla muun muassa avainhenkilöille ja johdolle suunnattua sosiaalisen median koulutusta sekä sosiaalisen median matalan kynnyksen tukitunteja. Tukitunteja järjestettiin ensin AC-yhteyden avulla verkossa, mutta koska osallistujamäärä oli vähäistä, päädyttiin järjestämään sosiaalisen median koulutusta aktivoivammin: koulutukset toteutettiin ”vierihoitona” työyhteisöissä, joihin oli mahdollista tulla mukaan AC-yhteyden välityksellä myös muista hankkeesta mukana olleista koulutusorganisaatioista. Ratkaisu oli erittäin hyvä, sillä näin tavoitettiin selvästi enemmän opettajia, ja palaute oli hyvä.

Osaava Verso -hankekokonaisuuden raportit ja alakohtaiset osaamiskuvaukset (yhteensä 30 tutkintoa) ovat saatavilla sähköisinä www.osaavaopettaja.fi -sivustolla. Osallistujia Osaava Verso -hankekokonaisuuden aikana on ollut yhteensä 415 henkilöä viidestätoista eri oppilaitoksesta. Hankkeissa kuvatut alat ja oppilaitosverkot on koottu liitteenä olevaan taulukkoon (liite 1).

4. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MALLIN LUOMINEN

Koulutusorganisaatioiden osaamisen kehittämisen mallintaminen on kokonaisuudessaan haastava tehtävä. Koulutuksenjärjestäjien tulee olla selvillä opetushenkilöstönsä nykyisistä ja tulevista osaamistarpeista. Ennakoinnissa voidaan hyödyntää erilaisia tulevaisuustutkimuksen menetelmiä, kuten heikkoja signaaleja, tulevaisuuskuvia tai skenaarioita.

Osaamisen kehittämisen mallintaminen käynnistettiin tässä hankekokonaisuudessa kuviossa 2 kuvattujen toimenpiteiden muodossa. Toimintamallin taustalla olivat osaamisen kehittämisen kokonaisuutta koskeva kirjallisuus (mm. Hätönen 2000, 2003, 2011), tutkimukset (Paaso & Korento 2009, Paaso, 2010) sekä kokemukset erilaisista osaamisen kehittämisen käytännöistä. Ammatillisten opettajien osaamisen ennakointi kytkeytyi osaavaopettaja.fi -ympäristössä jaettuun eDelfoi-menetelmällä vuosina 2007–2008 toteutettuun Osaava Opettaja 2010–2020 -osaamisen ennakoitihankkeen tuloksiin.



Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen toimintamalli Osaava Verso -hankkeiden lähtökohtana.

Alkuvaiheessa toimintamallia ei haluttu laatia kovin yksityiskohtaiseksi, koska haluttiin antaa tilaa hankkeiden aikana syntyneiden ajatusten ja kokemusten esilletuontiin. Seuraavissa luvuissa kuvataan toimintamallin käytännön kehittämistä vaiheittain. Samalla kuvataan lyhyesti kuhunkin vaiheeseen liittyviä periaatteita sekä tutkimusten että kokemusten tuottaman taustatiedon pohjalta.

4.1 Osaamiskartan luominen

Opetustoimen henkilöstön osaamisesta keskusteltaessa ja osaamisalueita määriteltäessä yhteisesti ja konkreettisesti tarvitaan yhteinen työväline, osaamiskartta. Osaamiskarttaan kuvataan ne osaamisalueet, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi osaamiskarttaan sisällytetään osaamisen tasokuvaukset avuksi osaamisen arviointiin ja kehittämiseen.

Osaamiskartta

- sisältää organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen
- toimii osaamisen arvioinnin apuna
- antaa mahdollisuuksia työntekijöille oman osaamisensa itsearviointiin sekä osaamisensa kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen
- antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun
- antaa raamit henkilöstön osaamisen kehittämislle
- jäsentää osaamisen kehittämisen tulosten ja vaikutusten arviointia
- auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa.

Osaamisen kuvaaminen luo yhteisen ja yhtenäisen käsityksen organisaation kokonaisosaamisesta, antaa täsmällistä tietoa tarvittavasta osaamisesta eri tehtävissä ja ryhmissä ja mahdollistaa näin ryhmille itselleen myös sovitun vastuunoton osaamisensa arvioinnista ja kehityksen suunnittelusta. Usein tavoitteena on saada organisaation tarvitsema tulevaisuuden osaaminen sellaiseen näkyvään muotoon, että voidaan suunnitella ja toteuttaa yksilö-, ryhmä- ja organisaatiokohtaisia kehittämissuunnitelmia. Tällöin jokainen yksilö voi pitää yllä omaa osaamiskartaansa ja kehittää osaamistaan sen pohjalta. (Hätönen 2011, 18.)

4.2 Osaamisalueiden kuvaaminen

Opettajat työstivät osaamisalueita eri alojen opettajien yhteisissä työseminaareissa ja opettajien muodostamissa alakohtaisissa seminaareissa. Osaamisalueiden kuvausten pohjana käytettiin Osaava Opettaja 2010–2020 – Toisen asteen ammatillisen koulutuksen opetushenkilöstön osaaminen -loppuraportin kuvauksia ja Paason väitöstudkimuksen (2010) ammatillisen opettajan dynaamisen tulevaisuuden työnkuvaa. Lisäksi apuna käytettiin tietoa opettajan työn muutoksista, alakohtaisia ennakointitietoja työelämän osaamistarpeista. Alakohtaisia kuvauksia työstettiin myös verkkokeskusteluina AC-kokouksissa, jolloin osa opettajista osallistui työskentelyyn oman oppilaitoksensa opettajien kanssa.

Osaamiskartat laadittiin alan opettajien yhteistyönä erilaisissa ryhmäkoonpanoissa. Osaamiskuvaukset tehtiin tutkinnon perusteiden ja opetussuunnitelmien pohjalta, myös tulevaisuuden osaamisia ennakoiden. Osaamiskuvausten laadinnan koettiin auttaneen tutkinnon perusteiden ja opetussuunnitelmien sisäistämistä. Myös yhteiset keskustelut koettiin antoisiksi, sekä omien opettajien kesken että myös muiden koulutuksenjärjestäjien edustajien kesken. Opettajien osaamiskuvausten myötä oli mahdollisuus sellaisiin opetusta koskeviin kollegiaalisiin keskusteluihin, joihin ei yleensä ollut tilaisuuksia.

Osaava Verso I -hankkeen tueksi perustettiin osaamistyöryhmä, jossa olivat mukana Oulun seudun koulutuskuntayhtymän osaamisen kehittämistyöryhmä ja neljän perustutkinnon edustajat. Työskentelyn tuloksena osaamisalueet jaoteltiin kolmeen pääalueeseen.

1. Kaikille yhteiset osaamisalueet (tarkoitettu koko henkilöstölle)

- a. työyhteisöosaaminen
- b. elinikäisen oppimisen taidot
- c. kielitaito

2. Eriytyvät osaamisalueet (tarkoitettu opettajille)

- a. työelämäyhteistyön osaaminen
- b. pedagoginen osaaminen
- c. tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaosaaminen
- d. opetuksen alakohtaiset osaamisalueet

3. Eriyispätevyudet

4.2.1. Kaikille yhteiset osaamisalueet

Osaamisalueet pilotoitiin Osaava Verso -hankekokonaisuuden ensimmäisessä vaiheessa Oulun seudun koulutuskuntayhtymässä. Osaamisen mallintamisen koettiin lisäävän opetushenkilöstön osaamisen jäsentämistä ja varmistavan toiminnassa tarvittavan osaamisen. Hankkeiden osallistajat arvioivat ammatillisten opettajien osaamisen mallintamisprosessin toteutuneen hyvin, koska prosessissa oli mukana koulutusorganisaation henkilöstöhallinto ja henkilöstöjohtaja, oppilaitosten johtajat, alan opettajat, ammatillinen opettajakorkeakoulu ja henkilöstönkehittämisen asiantuntija prosessin pääohjaajana.

Työyhteisöosaamisen kuvausta pilotoitiin ensimmäisessä Osaava Verso -hankkeessa. Kuvaus todettiin laajaksi ja organisaatiosidonnaiseksi, eikä sitä ollut tarkoituksenmukaista hyödyntää jatkossa sellaisenaan muiden koulutuksenjärjestäjien opettajien osaamisen kehittämisessä. Koska koko henkilöstöä koskevan työyhteisöosaamisen todettiin olevan tärkeä, Osaava Verso V -hankkeessa laadittiin uusi **työyhteisöosaamisen kuvaus** (työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot, yhteistyöosaaminen, organisaatio-osaaminen, toimintaympäristöosaaminen, viestintätaidot, työhyvinvoinnin osaaminen, turvallisuusosaaminen, kehittämisosaaminen ja johtamisosaaminen). Työyhteisöosaaminen oppilaitosympäristössä -osaamiskuvauksen näkökulmana oli jokaisen työyhteisön jäsenen, myös opettajien osaaminen. Kuvauksen laativat Oulun seudun koulutuskuntayhtymän, Oulun seudun ammattiopiston, Ammattiopisto Luovin, Oulun Aikuiskoulutuskeskuksen, Haapaveden ammattiopiston sekä Raahen ammattiopiston edustajat. Kuvausta pilotoitiin oppilaitosverkostossa, jotta sen toimivuudesta saataisiin kehittävää palautetta. Työyhteisöosaamisen kuvaus esitetään toimintamallissa sivulla 61.

Työyhteisöosaamisen ryhmää ohjasi osaamisen kehittämisen asiantuntija, ja yhteisiä työseminaareja järjestettiin useasti. Työskentely oli aktiivisesti keskustelevaa, innostunutta ja sitoutunutta. Seuraavassa on työryhmän kahden jäsenen kokemuksia hanketyöskentelystä.

”Oulun seudun koulutuskuntayhtymässä osaamiskartta vaatii vielä jatkotyötä ja lähiesimiesten opastamista sen käyttöönotossa kehityskeskustelujen työkalun osana. Kokemuksena Osaava Verso V -hankkeen parasta antia oli kuulla toisten koulutuksenjärjestäjien tapoja toteuttaa osaamisen tunnistamista henkilöstön kohdalla.

Oulun Aikuiskoulutuskeskuksessa Osaava Verso V -hankkeen tiimoilta on edetty siihen, että osaamiskartasta on ensimmäinen versio valmiina

testattavaksi ja jatkokehittäväksi. Myös OAKK:ssa on käytössä hieman muokattu versio yhteisesti työstetystä osaamiskartasta. Eroavaisuudet liittyvät sisällöllisiin eroihin oppilaitoksemme koulutuksellisten painopisteiden mukaan.

Osaava Verso V -hankkeessa oli erittäin antoisaa toimia yhdessä muiden oppilaitosten osaamisen kehittämisen parissa työskentelevien ihmisten kanssa oppilaitoksemme aloittaessa systemaattista osaamisen kehittämistä. Yhteinen keskustelu ja ajatusten vaihto sekä konkreettinen työ työyhteisöosaamisen kuvausten parissa antoivat hyvää näkökulmaa osaamisen kehittämisen työhön.”

*Merja Paloniemi, Oulun seudun koulutuskuntayhtymä ja
Pauliina Marjala, Oulun Aikuiskoulutuskeskus*

Kaikille yhteisten osaamisalueiden kuvauksesta **elinikäisen oppimisen taitojen** (oppimistaidot, ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, eettinen osaaminen, terveyteen ja työkykyyn liittyvä osaaminen, yrittäjyysosaaminen ja aloitekyky, ympäristöosaaminen, viestintäosaaminen sekä monikulttuurisuus- ja kansainvälisyysosaaminen) osa-alueet koettiin toimiviksi.

Kielitaidon osaamista arvioitiin soveltaen yleisen kielitutkintolautakunnan arviointikriteereitä. Kielitaidon osa-alue koettiin toimivaksi.

4.2.2 Eriytyvät osaamisalueet

Työelämäyhteistyön osaamisalue kehitettiin hankkeen monialaisessa työryhmässä Paason (2010, 155) tutkimuksen pohjalta yhdistäen osaamisalueet laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Kehitettyä osaamiskuvausta hyödynnettiin sellaisenaan koko hankeprosessin ajan.

Pedagogisen osaamisen osaamisalueita kehitettiin Paason tutkimuksen pohjalta ammatillisen opettajakorkeakoulun kehittämispäivillä vuonna 2011 ja hankkeen monialaisessa työryhmässä. Pedagogisen osaamisen osaamiskuvaukset todettiin erittäin toimiviksi ja eri organisaatioiden tarpeisiin soveltuvaksi. Ainoa muutostarve on syntynyt siitä, että mukaan olisi vielä saatava digitaalisuuteen liittyvä pedagoginen osaaminen. Tähän tarpeeseen on reagoitu, ja tarkoitus on, että Osaava Verso VII -hankkeessa mallinnetaan vielä digitalisuuteen liittyvä osaaminen.

Alakohtaisten osaamiskuvausten laadinnassa todettiin, että pedagoginen osaaminen on kaiken opettajan osaamisen ydin ja vasta sitten tulee tarkastella alakohtaisia osaamisalueita.

Monialainen työryhmä sovelsi ammattikorkeakoulujen **tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan** tavoitteista nousevia osaamisvaatimuksia toisen asteen ammatillisen opettajan osaamiskuvaukseen. Osaamisalueen kuvaukset laadittiin Osaava Verso I -hankkeessa. Aineistoja käytettiin sellaisinaan seuraavissa hankkeissa. Keskustelua syntyi siitä, onko kyseinen osaamisalue kaikkia opettajia koskeva. Jokainen organisaatio päättää, mitkä kyseisen alueen osaamisalueista otetaan käyttöön.

Alakohtaiset osaamisalueet eli substanssiosaamiset kuvattiin Osaava Verso -hankekokonaisuuden aikana vuosina 2010–2016. Alojen yksityiskohtaiset osaamiskuvaukset ovat luettavissa ja käytettävissä osaavaopettaja.fi -sivustolla. Hankekokonaisuuden aikana kuvattiin seuraavien alojen osaamisalueet:

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1. Sosiaali- ja terveysala | 16. Pintakäsittelyala |
| 2. Tieto- ja tietoliikennetekniikan ala | 17. Kauneudenhoitoala |
| 3. Liiketalouden ala | 18. Hiusala |
| 4. Hotelli-, ravintola- ja cateringala | 19. Lääkeala |
| 5. Autoala | 20. Puutarhatalouden ala |
| 6. Prosessiteollisuuden ala | 21. Laboratorioala |
| 7. Käsi- ja taideteollisuuden ala | 22. Turvallisuusala |
| 8. Kone- ja metalliala | 23. Talotekniikan ala |
| 9. Elintarvikeala | 24. Kotityö- ja puhdistuspalveluala |
| 10. Matkailuala | 25. Tieto- ja viestintätekniikan ala |
| 11. Rakennusala | 26. Audiovisuaalisen viestinnän ala |
| 12. Metsäala | 27. Kaivosala |
| 13. Sähkö- ja automaatiotekniikan ala | 28. Kiinteistöpalveluala |
| 14. Maatalousala | 29. Puuala |
| 15. Logistiikka-ala | 30. Tekstiili- ja vaatetusala |

Seuraavassa esitetään otteita alakohtaisten kuvausten laadinnasta. Palautteet työskentelystä kerättiin työskentelyssä mukana olleiden opettajien vastuuhenkilöiltä.

Hotelli-, ravintola- ja cateringala

Hotelli-, ravintola- ja cateringalan ammatillisen opettajan osaaminen kuvattiin Osaava Verso I -hankkeessa vuosien 2010–2011 aikana. Osaamiskuvausta oli laatimassa Oulun seudun ammattiopiston hottracalan tutkintotiimi, johon kuuluu opettajajäseniä jokaisesta yksiköstä

(Haukipudas, Taivalkoski, Kempele, Muhos ja Oulun Myllytullin yksikkö). Käytännössä mukana olivat osallistujat Kempeleestä, Muhokselta ja Myllytullista. Tiimi koki prosessiin osallistumisen antoisana oppimisproses- sina. Prosessista saatiin paras hyöty, kun siihen osallistui sekä opettajia että esimiehiä.

”Osaamiskuvausten tekeminen osui hyvin oivalliseen ajankohtaan. Hotraca- alalla oli juuri otettu käyttöön uusi opetussuunnitelma, johon oli yhdistetty entiset cateringalan ja hotelli- ja ravintola-alan perustutkinnot. Osaamisalu- eiden kuvaamisprosessista oli hyötyä alan opetuksen yhtenäistämässä ja kehittämässä. Osaamiskartoitusten jälkeen voidaan selkeästi nähdä, mitä osaamista opettajilla on ja mitä pitää hankkia lisää. Tämä helpottaa opetu- sen suunnittelua, opettajien kehittymistä sekä esimiestyötä, kun kartoitusta voidaan hyödyntää opettajien rekrytoinnissa, perehdyttämisessä ja kehitty- missuunnitelmien laadinnassa.”

Raija Lehtonen, Oulun seudun ammattiopisto

Liiketalousala

Liiketalouden alan opettajan osaamiskuvaus laadittiin vuosina 2010– 2011 Osaava Verso I -hankkeen aikana. Työskentelyn aloitti Oulun seudun ammattiopiston liiketalouden koulutusohjelmavastaavien ryhmä, jota myöhemmin täydennettiin opettajaedustajilla. Työskentelyn aikana osaamiskuvaus tiivistyi ja ajattelutapa laajeni myös tutkinnon osa -ajat- telun ulkopuolelle.

”Hankkeen positiiviset vaikutukset näkyivät mm. siinä, että tutkinnon pe- rusteisiin ja opetettaviin tutkinnon osiin tuli perehdyttyä syvällisemmin ja se toimi samalla uusien opettajien perehdyttämisen apuvälineenä. Tuloksena saatiin opettajien oma arvio heidän osaamisestaan ja havaittiin, kuinka laajasta osaamiskentästä opettajien kokonaisosaaminen muodostuu. Myös hankkeen ohjaus seminaareissa ja pienryhmissä oli hyvää, asiantuntevaa ja kannustavaa.”

Pirkko-Liisa Isoaho, Oulun seudun ammattiopisto

Tieto- ja tietoliikenneala

Oulun seudun ammattiopiston Myllytullin yksikön tieto- ja tietoliiken- netekniikan osastolla toteutettiin opettajien alakohtaisen osaamisen mallintaminen osana Osaava Verso I -hanketta. Mallinnus toteutettiin syksyn 2010 aikana ja sille laadittiin selkeä projektisuunnitelma, joka ohjasi toimintaa.

”Tieto- ja tietoliikennetekniikan työryhmä korostaa, että aluksi substanssi- osaamista on hyvä peilata siihen, mitä ko. alan osaamisesta elinkeino- elämässä tarvitaan. Tulee myös miettiä, mitä alueellista osaamista tarvitaan.

On tärkeää visioida tulevaisuuden osaamistarpeita. Lisäksi alan substanssi-osaamista kuvaavat osaamisalueet tulee nimetä selkeästi esim. elektroniikkaosaaminen, palveluosaaminen jne. Osaamisalueiden määrä on hyvä pyrkiä pitämään riittävän pienenä. Tavoitteena onkin luoda toimiva kehityskeskustelutyökalu.”

Esa Kiuttu, Oulun seudun ammattiopisto

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Oulun seudun ammattiopiston Kontinkankaan yksikössä työstettiin sosiaali- ja terveysalan opettajan osaamiskuvaus syksyn 2010 ja kevään 2011 aikana. Osaamiskuvauksen lähtökohtana oli opetussuunnitelman rakenteen ja opiskelun etenemisen mukainen osaamisen kuvaaminen.

”Opetussuunnitelmien laatimisessa ja käyttöön ottamisessa on tutkinnonosa-vastaavilla ollut suuri rooli ja heillä on ollut tukena perustutkintotiimi sekä Kontinkankaan yksikön johtoryhmä. Johtoryhmästä osaamiskuvausten pilotointiin ovat osallistuneet koulutusjohtaja, aikuiskoulutusjohtaja ja osastonjohtajat. Osaamiskuvausten laatimisprosessin kautta saimme luotua järjestelmän, jonka avulla voitiin määrittää tarvittavaa erityisosaamista ja sen avulla voidaan arvioida kunkin opettajan omaa osaamisen tasoa. Tätä voidaan hyödyntää rekrytoinnissa, kehityskeskusteluissa ja koulutustarpeen määrittämisessä. Järjestelmä vaatii kuitenkin kehittämistä vaatimustason kriteereiden tarkentamisessa, eli mitä asioita vaaditaan yksityiskohtaisemmin yksittäisen opettajan roolissa eri opetustehtävissä.”

Lauri Malm, Oulun seudun ammattiopisto

Autoala

Osaava Verso II -hanke toteutettiin vuosina 2011–2012. Hankkeeseen otettiin mukaan laajempi oppilaitosverkosto. Autoalan ammatillisen opettajan osaamisen kuvaamiseen osallistuivat Oulun seudun ammattiopiston, Kainuun ammattiopiston ja Raahen ammattiopiston lehtorit ja osastonjohtajat. Työn pohjana olivat tutkinnon perusteiden ammattitaitovaatimukset, joita laajennettiin työelämän nykyisten ammattitaitovaatimusten mukaisiksi osaamisalueiksi.

”Prosessin tuotoksena saimme tehtyä yhteiset autoalan opettajan osaamisalueet, joita voidaan hyödyntää ainakin prosessiin osallistuneissa opistoissa. Osaamiskuvauksia hyödynnetään mm. kehittämiskeskusteluissa ja osaamisen kartoituksissa, jotta voimme kouluttaa suunnitellusti henkilökuntaa tarpeen mukaisesti ja etsiä parasta osaamista kuhunkin opetettavaan aineeseen. Kuvausta hyödynnetään myös siten, että henkilökuntaa rekrytoitaessa voimme todeta vahvuudet ja kehitettävät asiat.

Oleellista on myös, että organisaation johto sitoutetaan prosessiin. Tällöin varmistetaan, että prosessien tuotokset todella jalkautuvat käytäntöön ja paras hyöty saavutetaan. Hankkeen aikana koulutusohjelmien osittain vanhentuneet ammattitaitovaatimukset tarkistettiin nykypäivän tasolle. Hyväksi koettiin myös mahdollisuus tavata oman alan kouluttajia ja vaihtaa ajatuksia sekä pohtia opettajien osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia.”

*Kari Määttä, Oulun seudun ammattiopisto ja
Harri Tyni, Raahen ammattiopisto*

Kone- ja metalliala

Kone- ja metallialan opettajan osaamiskuvauksen luomiseen vuosina 2011–2012 osallistuivat Oulun seudun ammattiopisto, Raahen ammattiopisto ja Ammattiopisto Lappia. Yhteistyö oli sujuvaa ja prosessi eteni laaditun suunnitelman mukaisesti. Osaamiskuvaus laadittiin aluksi hyvin yksityiskohtaisesti, sillä tavoitteena oli saada esiin yksittäisetkin opettajien osaamistarpeet. Myöhemmin osaamiskuvausta kuitenkin tiivistettiin, sillä osaamisen arvioinnista muodostui liian raskas prosessi, kun arvioitavia kohtia oli hyvin paljon.

”Hankkeen positiiviset vaikutukset ovat syvälinen perehtyminen opetussuunnitelmiin sekä omassa että muissa oppilaitoksissa, kuvauksen toimiminen perehdyttämisen ja rekrytoinnin apuvälineenä ja tulosten näyttäessä oppilaitoksen johdolle henkilöstön koulutustarpeen. Myös opettajille itselleen saa muistutuksen oman työn ja osaamisen kehittämisveloitteesta.”

*Teppo Tuomela, Raahen ammattiopisto ja
Markku Tahvanainen, Oulun seudun ammattiopisto*

Käsi- ja taideteollisuuden ala

Käsi- ja taideteollisuuden alan osaamiskuvausta lukuvuonna 2011–2012 olivat laatimassa Oulun seudun ammattiopiston ja Keski-Pohjanmaan maaseutuopiston / Toholammin yksikön kehittäjäopettajat. Hankkeesta tiedotettiin jatkuvasti koko opettajakuntaa yhteisissä kokouksissa.

”Yhdessä laaditut opetusala-kohtaiset osaamiskuvaukset liitettiin osaksi Elbit Skills ohjelman sisältöä ja opettajille tarjottiin mahdollisuutta arvioida omaa osaamistaan kehityskeskustelujen yhteydessä. Osa opettajista teki arvioinnin, osa ei. Sovittiin, että osaamisen arviointia otetaan käyttöön vähitellen ja pyritään korjaamaan järjestelmässä olevia puutteita sekä avaamaan osaamiskuvauksia laajemmin.

Kahdessa opettajarekrytoinnissa kokeilimme myös käyttää osaamiskuvauksia. Johtuen nettijärjestelmän puutteista, emme saaneet tällä tavoin lisätietoa. Rekrytoinnin yhteydessä on kuvattava tarkasti, millaista osaamista osaamisalueet sisältävät ja ennen kaikkea miten osaamistasot arvioidaan. Hyötyä olisi myös etukäteen tehdystä osaamisprofiilista.

Prosessista ei vielä ole saatu kaikkea irti – aika ja aikataulut huomioon ottaen olemme kuitenkin hyvässä vauhdissa. Ilman projektia emme olisi tehneet mitään. Tekstiili- ja vaatetusalan opettajat ovat jo kysyneet, koska heidän kanssaan tehdään vastaavat osaamiskuvaukset.”

Seija Lehto, Oulun seudun ammattiopisto

Prosessiteollisuuden ala

Prosessiteollisuuden alan opettajan osaamista olivat lukuvuonna 2011–2012 kuvaamassa asiantuntijat Oulun seudun ammattiopistosta, Ammattiopisto Lappiasta sekä Savon ammatti- ja aikuisopistosta.

”Hankkeessa laadittiin ripeästi opettajien osaamisalueet prosessiteollisuuden opettajien yhteistyönä opetuksen ohella, sovituisissa seminaareissa ja työkokouksissa. Osastokokouksissa työtä sivuttiin muistiomerkinnöin. Työvälineinä olivat ensisijaisesti uudet perustutkinnon perusteet sekä toissijaisesti aikuisten ammattitutkinnon ja erikoisammattitutkinnon perusteet.”

Antti Pöyry, Oulun seudun ammattiopisto

Elintarvikeala

Elintarvikealan osaamiskuvausprosessi eteni vuoden ajan ajalla 2011–2012. Mukana olivat Oulun seudun ammattiopisto ja Kokkolan ammattiopisto. Yhteistyö oli luontevaa: asioiden valmistelu tapahtui yhdessä ja erikseen ja valmistelun jälkeen tehtiin yhteenvetoja.

”Osaamisen kuvauksien kautta voi nähdä opettajan tämän hetkisen osaamisen sekä kehittämistarpeet ja sitä kautta laatia kehittämisuunnitelmia. Kokemus oli myönteinen, prosessi selkeytti opettajan ammattitaitovaatimuksia elintarvikealalla. Myös yhteistyö sujui ja oli antoisaa.”

*Maire Saukko, Oulun seudun ammattiopisto ja
Marja-Leena Stenberg, Kokkolan ammattiopisto*

Rakennusala

Osaava Verso III -hankkeen toiminta-aika oli vuosina 2012–2013. Rakennusalan osaamiskuvauksessa olivat mukana Savon ammatti- ja aikuisopisto, Oulun seudun ammattiopisto, Ammattiopisto Lappia sekä Raahen ammattiopisto.

”Osaamisen päivittämistarve todettiin myös rakennusalan alapalaverieissa. Hankkeen osallistujat rajoitettiin Kuopion ja Siilinjärven rakennusalan opettajiin (13 hlöä). Osaamistarpeista keskusteltiin sekä alan sisäisissä palaverieissa että pienemmissä ryhmissä, mm. rehtori, koulutuspäällikkö, tutkintovastaava, opettaja kokoonpanolla. Osaamistarpeita kartoitettiin mm. eri oppimisympäristöjen näkökulmista tutkinnon perusteiden pohjalta.

Työelämän mielipide kuultiin tilaisuudessa 14.2.2013, johon oli kutsuttu Kuopion alueelta, alan järjestöjen kautta, työelämän asiantuntijoita eri tasoilta. Tilaisuudessa esitettiin osaamista koskevien tutkimusten perusteella väitteitä sekä tämän hetken että tulevaisuuden osaamistarpeista, joihin työelämän asiantuntijat esittivät näkemyksensä. Näkemykset (muutkin kuin väitteiden perusteella todetut) vietiin alustaviksi alakohtaisiksi osaamisvaatimuksiksi.

Lisäksi opettajien tulisi panostaa enemmän sosiaalisen median käyttöön. Hankkeen aikana pohdittiin myös sitä, pitäisikö opiskelijat ottaa mukaan osaamiskeskusteluun jollakin tapaa?"

Ari Matilainen, Savon ammatti- ja aikuisopisto

Metsäala

Metsäalan osaamisen mallintamisprosessi lähti liikkeelle 2012 Oulun seudun ammattiopiston Muhoksen ja Taivalkosken yksiköiden metsäalan tutkinnon osien toteutuksen sitomisella vuosikelloon. Tutkinnon osia tarkasteltiin ja jäseneltiin yksikön henkilöstön voimin. Samalla selvennettiin tutkinnon osien opettamiseen tarvittavat ammattitaitovaatimukset. Osaamisen kehittämisprosessi jatkui opettajien ja koulutushenkilöstön tämän hetkisen osaamisen kartoittamisella ja opettajien lisäkoulutustarpeiden kokoamisella.

"Metsäalan opettajien osaamisalueet on otettu jo huomioon vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Opettajien osaamisen kehittäminen on järjestetty niin että opettajilla on mahdollisuus tarpeen mukaan osallistua ammattitaitoa edistäviin koulutuksiin esim. NTM-koulutus. Hankkeen ansiosta OSAOn metsäopetuksen henkilöstön ammatti- ja toimenkuvat ovat jäsenyneet ja tarkentuneet koko opetuksen kehittämistä silmällä pitäen."

Markku Maijala ja Jarmo Korhonen, Oulun seudun ammattiopisto

Matkailuala

Matkailualan opettajan ammatillinen osaamiskartta tehtiin yhteistyössä Osaava Verso III -hankkeen matkailualan työryhmään kuuluvien oppilaitosten kanssa lukuvuonna 2012–2013. Mukana olivat Oulun seudun ammattiopiston Myllytullin ja Pudasjärven yksiköt sekä Kainuun ammattiopisto (KAO).

"KAO:n matkailualan opettajien osaamiskartoitukseen vastaaminen toteutettiin C&Q – sovellusohjelmalla. Osaamiskarttaa käytti "maratan" koulutuspäällikkö opettajien kehityskeskusteluissa toukokuussa 2013. Osaamiskartta oli hyvä keskustelun pohja ja auttoi opettajien täydennyskoulutustarpeiden tunnistamisessa. Pilotoinnissa huomattiin myös, että jatkossa opetukseen liittyviä osaamisalueita pitäisi nykyisestä vielä yksinkertaistaa. Opettajan ammatillista profiilia ja C&Q -tulostamia tuloksia hyödynnettiin myös

Kestävän kehityksen sertifikaatin auditoinnissa toukokuussa 2013 KAO:n Vuokatin toimipisteessä matkailualalla.

Kehittämisen prosessin aikana hyvinä oppimistuloksina pidettiin ammatillisen opettajan pätevyyden kokonaisuuden ymmärtämistä ja muodostumista sekä vertaisryhmän antoisia ja mielenkiintoisia tapaamisia.”

Heli Luhtaniemi ja Elisa Karhu, Kainuun ammattiopisto

Logistiikka-ala

Logistiikka-alan osaamiskuvaukset valmistui Osaava Verso III -hankkeen aikana 2012–2013. Työskentelyyn osallistuivat Oulun seudun ammattiopiston ja Kainuun ammattiopiston opettajat.

”Osaamiskuvauksen laadinta ja osallistuminen hanketyöskentelyyn ja järjestettyihin työseminaareihin on herättänyt logistiikka-alan opettajia tarkastelemaan enemmän oman ammattiosaamisen nykytilannetta ja suuntaamaan ajatuksia myös tulevaisuuteen ja tulevaisuudessa tarvittaviin taitoihin ja osaamisiin. Logistiikka-alalla maailman muuttuminen vaikuttaa aina tiettyihin asioihin ja meidän on opettajina oltava tuossa kehityksessä ja muutoksessa mukana.”

Eero Kukko, Oulun seudun ammattiopisto

Sähkö- ja automaatioala

Sähkö- ja automaatioalan ammatillisen opettajan osaamisen kartoittaminen aloitettiin 2012 projektiin osallistuvien opettajien yhteistyönä Kainuun ammattiopistossa, Oulun seudun ammattiopistossa ja Raahen ammattiopistossa.

”Sähkö- ja automaatioala päätti kokoontua järjestettyjen työseminaarien lisäksi myös itsenäisesti koko hankkeessa mukana olevalla sähköalan porukalla. Ensimmäinen tilaisuus järjestettiin OSAO:n Kaukovainion yksikössä, jolloin määriteltiin ammatillisen osaamisen eri osa-alueita opetussuunnitelman mukaisesti. Toinen itsenäisesti toteutettu sähköalan työseminaari järjestettiin 11.2.2013 Kajaanin ammattiopistolla. Tällöin sovittiin osaamiskartoituksen ja kehityskeskustelun aikataulu keväälle 2013.”

Mauno Heikkinen, Kainuun ammattiopisto

Maatalousala

Maatalousalan opettajan osaamiskuvaukseen liitettiin osia myös hevos- ja eläintalouden perustutkinnosta. Hankkeessa ovat vuosina 2012–2013 olleet mukana Keski-Pohjanmaan maaseutuopisto, OSAO:n Muhoksen yksikkö ja Ruukin maaseutuopisto.

”Hankkeen hyöty näkyy erityisesti laadituissa osaamiskartoissa, jotka voivat

olla hyviä työkaluja tuomaan esille sellaista ammatillista ja alakohtaista osaamista, joka muuten voi jäädä piiloon ja hyödyntämättä, erityisesti isossa organisaatiossa.”

Kirsti Joki-Tokola, Ruukin maaseutuopisto

Hiusala

Hiusalan ammatillisen opettajan osaamiskuvauksen luomiseen osallistui vuosina 2013–2014 Oulun seudun ammattiopiston Myllytullin yksikön, Ammattiopisto Lappian ja Itä-Lapin ammattiopiston hiusalalan opettajat. Yhteistyö ja keskustelut olivat antoisia ja valaisevia.

”Viimeinen silaus osaamiskuvaukseen syntyi, kun jalostimme tiimiorganisaatio-osaamista. Koimme sen tärkeäksi osaksi opettajan osaamista, koska työskentelemme tiimiorganisaatiossa, eikä kyseistä osaamisaluetta ollut yhteisessä osiossa. Hankkeen ansiosta opettajan ammatinkuva laajentui ja toisaalta ymmärrys substanssiosaamisen vähyydestä lisääntyi. Myös tiimityöskentelytaitojen osaamisen tärkeys korostui.”

Tiina Jaako-Koivisto ja Heli Pekuri, Oulun seudun ammattiopisto

Kauneudenhoitoala

Kauneudenhoitoalan opettajan osaamiskuvaus työstettiin vuosina 2013–2014 yhdessä Oulun seudun ammattiopiston, Ammattiopisto Lappian sekä Savon ammatti- ja aikuisopiston kanssa. Hanke koettiin kokonaisuudessaan kattavaksi ja ajatuksia herättäväksi.

”Erinomaisesti tuli purettua kollegojen kanssa oman alan osaamista. Näkemystä tuli lisää eri organisaatioista kuin myös ajatuksia heräsi omankin organisaation sisällä. Tarkoitus onkin ottaa tämä projektin myötä rakennettu osaamiskartoitus käyttöön. Siitä sitä on hyvä lähteä taas jatkotyöstämään.”

Teija Ålander, Savon ammatti- ja aikuisopisto

Puutarhataloudenala

Puutarhataloudenalan opettajan osaamisen kuvaamiseen osallistui Oulun seudun ammattiopisto.

”Erityisesti hankkeessa järjestetty alakohtainen seminaari oli hyvä työskentelykokoontuminen, sillä seminaarityöskentelyssä konkretisoitui hyvin puutarhatalouden opettajat osaamisalat.”

Sari Hirsikorpi, Oulun seudun ammattiopisto

Lääkeala

Lääkealan opettajien ajantasaisen ja toimivan osaamisen arvioinnissa käytettävä osaamiskartta luotiin Verso IV -projektin aikana 2013–2014

yhdessä Oulun seudun ammattiopiston ja Savon ammatti- ja aikuisopiston opettajien kanssa. Yhteistyö oppilaitosten välillä sujui hyvin.

"Oulun seudun ammattiopistossa osaamiskartta täytettiin kehityskeskustelun yhteydessä. Oulussa määriteltiin myös yhdessä oppilaitoksen edustajien kanssa osaamisen arvioinnille tavoitearvot, joihin verrattiin opettajien omia arviointeja. Osaamisen arviointi tehtiin kevään 2014 aikana. Kehityssuunnitelma laadittiin opettajakohtaisesti kehityskeskustelun ja siinä käydyin lääkealan perustutkinnon osaamiskartan perusteella.

Kuopiossa hankkeessa laadittu osaamiskartta otettiin käyttöön heti sen valmistuttua ja sitä käytettiin kehityskeskustelujen pohjana keväällä 2014. Kuopiossa tultiin tulokseen, että hankkeessa laadittu nykyinen osaamiskartta kuvaa paremmin opettajalta vaadittavaa osaamista verrattuna edelliseen osaamiskarttaan."

*Tiina Toukkari, Oulun seudun ammattiopisto sekä
Jaana Jaakonaho ja Tarja Tarvainen, Savon ammatti- ja aikuisopisto*

Pintakäsittelyala

Oulun seudun ammattiopiston Haukiputaan yksikön pintakäsittelyalan osaamiskuvaus saatiin valmiiksi keväällä 2014, ja kuvaus liitettiin Elbit Skills -ohjelmaan, johon kiinnitettiin myös pintakäsittelyalan opettajat.

"Hankkeen päätösseminaarissa todettiin työyhteisötilaisuuksien ja esimiesten roolin tärkeys osaamisen kehittämisessä. Vaikka opettajien osaamiskuvauksissa tutkintojen perusteet ovatkin lähtökohtana, ovat myös uudet tutkimukset ja osaamisen ennakointi merkittävässä osassa osaamisen mallintamisessa."

Minna Ruokojoki, Oulun seudun ammattiopisto

Laboratorioala

Laboratorioalan ammatillisen opettajan osaamiskuvaus valmistui keväällä 2014 Oulun seudun ammattiopiston toimesta. Alakohtaista vertailua eri oppilaitosten välillä ei siis voinut tehdä, kuten toisilla aloilla, joilla oli useampi oppilaitos mukana hankkeessa.

"Toisaalta eri alojen osaajat toivat monipuolisuutta hankkeeseen. Osaamiskuvaus käsiteltiin ja täydennettiin OSAOn laboratorioalan tutkintotiimin kanssa. Kuvaus on liitetty organisaation sähköiseen osaamisen kehittämisen järjestelmään."

Kaisa Varis, Oulun seudun ammattiopisto

Kotityö- ja puhdistuspalveluala

Kotityö- ja puhdistuspalvelualan opettajan osaamiskartta työstettiin Oulun Palvelualan Opiston, Kainuun ammattiopiston ja Savon ammatti- ja aikuisopiston yhteistyönä vuosina 2014–2015.

”Kaiken kaikkiaan oli hyödyllistä työskennellä muiden oppilaitosten kanssa ja kuulla heidän näkemyksiään opettajien osaamistarpeista kotityö- ja puhdistuspalvelualalla. Verkkotapaamiset olivat hyvä tapa toimia, ja niitä olisi voinut olla jopa enemmän. Opettajien osaamiskartta on hyvä lähtökohta siihen, kuinka opettajien osaamista arvioidaan. Osaamiskartan hyödyntäminen vaatii johdon sitoutumisen siihen.”

Jaana Tolonen, Kainuun ammattiopisto

Talotekniikan ala

Talotekniikan alan opettajan osaamiskuvaus valmistui keväällä 2015. Hanketyöskentelyyn osallistuivat Oulun seudun ammattiopiston Kaukovanion yksikön, Raahen ammattiopiston ja Ammattiopisto Lappian opettajaedustajat.

”Raahen ammattiopistossa pilotoitiin osaamiskarttaa webropol-kyselyn kautta. Osaamiskuvauksen laatiminen ja osaamisen arviointi oli hyödyllistä. Pilotointi toimi Raahessa osaltaan myös mentorointina, sillä osaamisen arviointiin osallistui sekä uusia opettajia että alan konkareita.”

Marko Vesa, Raahen ammattiopisto

Tieto- ja viestintätekniiikan ala

Tieto- ja viestintätekniiikan alan opettajan osaamiskuvaus valmistui tehokkaasti jo syksyllä 2014. Työskentelystä vastasivat Oulun seudun ammattiopiston ja Ammattiopisto Lappian asiantuntijat. Koko hankeprosessi koettiin hyväksi ja toimivaksi.

”Hankkeen aikana on laadittu osaamiskartan ensimmäinen versio. Osaamiskarttaa tulee varmasti jossain vaiheessa päivittää, vaikka työskentelyn aikana pohdittiinkin tulevaisuuden uusia osaamisia.”

Tiina Karvonen, Oulun seudun ammattiopisto

Turvallisuusala

Turvallisuusalan osaamiskuvausta olivat työstämässä Ammattiopisto Lappian lisäksi Oulun seudun ammattiopiston Limingan yksikkö. Yhteistyöskentely sujui hyvin, ja turvallisuusalan opettajan osaamiskuvaus saatiin laadittua aikataulussa lukuvuonna 2014–2015.

”Osaava Verso V -hankkeen ajoitus sopi erittäin hyvin opetussuunnitelman muutokseen liittyen. Osaamisen arviointien toteutus tapahtuu jaksoilla itenäisesti. Omaa opetusta verrataan opetussuunnitelmiin ja tehdään tarvittavat toimenpiteet suhteessa opettajan oman osaamisen kartoittamiseen. Kehityskeskustelut käydään tammi-maaliskuun aikana ja kehittämissuunnitelmat laaditaan kehityskeskustelujen jälkeen.”

Jani Harju, Ammattiopisto Lappia

4.2.3 Erityispätevyudet

Erityispätevyyksillä tarkoitetaan tässä hankkeessa henkilökohtaisia osaamisalueita, joita ei ole kuvattu yhteiseen osaamiskarttaan, mutta joita voidaan ja halutaan hyödyntää työyhteisössä. Lähtökohtana on, että osaaminen on hankittu vahvan työkokemuksen ja/tai koulutuksen avulla. Erityispätevyksiä voivat olla myös harrastusten kautta karttuneet osaamisalueet. Lisäksi erityispätevyksiin sisällytettiin sellaiset pätevyudet, joita on hankittu erilaisten kortti- tai pätevyyskoulutusten avulla.

4.3 Osaamisen tasokuvaukset eli osaamisen arvioinnin kriteerit

Jotta osaamista voidaan arvioida mahdollisimman yhdenmukaisesti, määriteltiin osaamiskarttaan myös osaamisen arvioinnin kriteeristö. Yleensä suositellaan, että osaamisen arviointiasteikko olisi suhteellisen laaja, jolloin samaa osaamisaluetta voidaan arvioida sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta.

Osaamisen alin taso on aina myönteistä osaamista, ja monilla osaamisalueilla tämän tason osaaminen voi olla jo riittävää. Huippuosaaminen tarkoittaa sellaista harvinaista osaamista, jota yleensä voi olla yksittäisellä henkilöllä vain joillain osaamisalueilla. Kaikkien ei siis tarvitse osata kaikkia asioita samalla osaamistasolla.

Osaamistasoihin voi kuulua myös 0-taso. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöllä ei vielä ole kyseistä osaamista, vaikka se kuuluukin hänelle – hän saattaa esimerkiksi olla uusi työntekijä. 0-taso voi olla tyypillinen silloin, kun lähdetään kehittämään tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Jos osaamisalueet on kirjoitettu tulevaisuuden näkökulmasta, on luonnollista, ettei kaikkea tulevaisuuden osaamista vielä hallita. Erityispätevyysalueilla arviointi voidaan toteuttaa siten, että merkitään ”kyllä” sellaisiin kohtiin, joiden kohdalla osaamista on.

Osaava Verso -hankkeissa osaamistasot muodostavat numeerisen asteikon 0–4, jossa numero 0 tarkoittaa, ettei henkilöllä vielä ole tarvittavaa osaamista ja numerot 1–4 tarkoittavat olemassa olevaa osaamista. Osaamistasojen ensimmäinen kuvaus laadittiin Osaava Verso I -hankkeessa. Osaamistasokuvauksia pidettiin palautteiden perusteella sopivina ja oman osaamisen tason hahmottaminen koettiin pääsääntöisesti helpoksi. Seuraavissa hankkeissa hyödynnettiin laadittuja kuvauksia, eikä niitä enää muutettu. Tosin joissain keskusteluissa nousi esille, pitäisikö kuvauksia kirjoittaa vielä enemmän siitä näkökulmasta, mitä kukin taso tarkoittaa opettamisen näkökulmasta. Yleiskuvaus osaamisen tasokuvauksesta on esitelty sivulla 62.

4.4 Osaamisen tavoiteprofiilit

Osaamisprofiililla tarkoitetaan osaamiskartan perusteella muodostettua osaamisalueiden ja osaamistasojen yhdistelmää, joka voidaan määrittää yksilöille, henkilöstöryhmille, tiimeille tai koko organisaatiolle. Osaamisprofiilin avulla osoitetaan, mitä osaamista eri henkilöillä tulee olla ja mitä osaamista tulee arvioida ja kehittää. Osaamisprofiilin määrittäminen sisältää sekä osaamisalueiden että -tasojen valinnan. Osaamisprofiileja voidaan kuvata keskiarvoina, frekvensseinä (henkilöluvun mukaan) tai räätälöityinä henkilökohtaisina profiileina. Osaamisalueiden kuvaamiseen liittyi keskeisenä kysymys siitä, laaditaanko opettajille ennen osaamisen arviointeja osaamisen tavoiteprofiilit, joihin arvioija vertaa omaa nykyosaamistaan.

Osaamisprofiilien käyttö estää yksittäistä työntekijää ajattelemasta, että hänen tulee hallita kaikki osaamiskartan osaamisalueet ja vielä mahdollisimman täydellisesti. Olennaista on, että eri henkilöiden osaamisesta syntyy organisaatiossa tarkoituksenmukainen yhdistelmä. Näin varmistetaan myös se, että osaaminen nähdään yhteisöllisenä asiana.

Hyvänä pidetään sitä, että ainakin keskeisten osaamisalueiden osalta johdoto linjaa osaamisprofiileja ja että näitä linjauksia hyödynnetään ryhmien ja yksilöiden osaamisprofiilien tarkentamisessa. Pohjana voivat olla esimerkiksi tulevan toiminnan painopisteet. Lisäksi työelämälähtöiset kehittämisslinjaukset vaikuttavat osaamisen kehittämistarpeisiin. Kehittämisslinjauksissa voidaan ottaa huomioon eri aloilla tapahtuva kehittyminen ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Nämä linjaukset viestitetään edelleen kehityskeskusteluja käyvien esimiesten käyttöön.

Lisäksi palaute- ja seuranta järjestelmien kautta saatujen tietojen yhteenvedoista voidaan nostaa esille sellaiset osaamisalueet, joiden hallintaa tulee erityisesti arvioida ja tarpeen mukaan kehittää. Palaute- ja seuranta tietoja saadaan muun muassa työelämälle tehdyistä palautteista sekä opiskelijapalautteista.

Ennen osaamisen arviointeja ja kehityskeskustelujen käynnistymistä on tarpeen järjestää henkilöstölle tiedotustilaisuuksia, joissa tuodaan esille kehittämisen painopisteitä, valittuja linjauksia sekä kehityskeskustelun käytännön toteutus.

Osaamisprofiilit on mahdollista määrittää ennen osaamisen arviointeja. Joissakin tapauksissa osaamisprofiilit laaditaan vasta ensimmäisten arviointien jälkeen. Osaava Verso II:n kokemusten mukaan nimenomaan osaamisen tavoiteprofiilien laadinta synnytti paljon pohdittavaa. Kokeusten perusteella todettiin, että olisi hyvä, että osaamisen arviointivaihetta varten olisi kullekin arvioijalle tai ryhmälle laadittu ennakoon oma osaamisprofiili, jonka perusteella osaamista arvioidaan. Tämä profiili vahvistettaisiin niin, että esimerkiksi sähköistä järjestelmää käytettäessä arviointivaiheessa ei olisi mukana sellaisia osaamisalueita, jotka eivät kuulu henkilölle. Tällainen tavoiteprofiili voitaisiin linjata organisaation tasolla yhteistoiminnallisesti eri tehtäväroolien mukaisesti.

Etunsa on toisaalta siinä, että jokainen voisi käydä läpi mahdollisesti koko osaamiskartan ja poimia sieltä ne osaamisalueet, joihin liittyvää osaamista itsellä on. Näin esille tulisivat myös ne osaamisalueet, joita henkilön nykyisessä työssä ei ehkä tarvita, mutta joita henkilö voisi käyttää uusissa tilanteissa tai tulevaisuuden työtehtävissä. Tällainen arviointi toki kasvattaa arvioitavien osaamisalueiden määrää. Todettiin, että jos ennakoon on asetettu vain osa osaamisalueista arvioitaviksi, saattaa osaamisen arviointi kiinnittyä liiaksi nykyisiin työtehtäviin ja niissä tarvittavaan osaamiseen. Siksi hyvä käytäntö on se, että jokainen voi halutessaan kirjata itsellään olevan muunkin osaamisen. Tällöin koko osaamiskartta tulee olla nähtävissä ja käytettävissä arviointivaiheessa.

4.5 Osaamisen arviointi ja kehityskeskustelut

Osaamisen arvioinnissa selvitetään opetushenkilöstön nykyosaaminen suhteessa laadittuun tavoiteosaamiseen. Yleisesti puhutaan osaamiskartoituksista, joilla tarkoitetaan organisaation nykyisen osaamistason ja määrän systemaattista selvittämistä suhteessa osaamisen tavoitettiin. Henkilöstön tulee tietää kartoituksen tavoitteet ja se, että kartoitus

antaa pohjatiedot tuleville kehitystoimenpiteille. Osaamiskartoituksissa käytetään monia menetelmiä, jotka antavat tietoa osaamiseen liittyvistä kehitystarpeista ja koulutusorganisaation toiminnan ja opetushenkilöstön kehittämistarpeista. Menetelmiä ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, haastattelut, kyselyt, tutkimukset sekä asiakaspalautteet. Osaamisen arviointien perusteella tehdään päätelmiä siitä, millaista osaamisen kehittämistä tarvitaan ja miten kehittäminen saadaan koskemaan koko henkilöstöä.

Koulutusorganisaatiossa vuosittain säännöllisesti käytävät henkilökohtaiset kehityskeskustelut ovat tärkeä osa strategioiden ja tavoitteiden toteuttamis- ja arviointiprosessia. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa tarkastellaan henkilön tehtäviä, vastuita ja osaamisen kehittämistä kuntayhtymän, ammattiopiston sekä lähityöyhteisön tavoitteiden toteuttamisessa. Opettajilta kerätyissä palautteissa tuli esille, että osa esimiehistä ei käy lainkaan säännöllisiä kehityskeskusteluja ja niihin liittyviä osaamisen arviointeja. Osa esimiehistä taas tekee kattavat osaamisen arvioinnit ja niihin liittyvät kehityskeskustelut. Jos saman organisaation esimiehet toimivat eri tavoin, voi toimintatapa synnyttää eriarvoisuuden kokemusta henkilöstön keskuudessa.

Opettajien kaikille yhteisten osaamisalueiden, eriytyvien osaamisalueiden ja alakohtaisen osaamisen arviointi on toteutettu Osaava Verso -hankkeiden aikana kunkin koulutuksenjärjestäjän toimintamallin mukaisesti heidän omiin kehittämisprosesseihinsa liittyen. Osalla koulutuksenjärjestäjistä oli käytössä sähköinen osaamisen hallintajärjestelmä tai esimerkiksi Excel-taulukko, johon osaamiskartta oli viety. Myös kehityskeskustelujen apuna käytettiin sähköisiä järjestelmiä.

Osaamisen arviointiin liittyvää tiedottamista pidettiin tärkeänä. Tiedottaminen tapahtui esimerkiksi osastokokouksissa. Tiedottamisessa korostettiin sitä, että arviointien perusteella tullaan laatimaan kehittämisen suunnitelmia. Lisäksi yhdessä käsiteltiin osaamiskartan koko sisältöä, arviointikriteereitä ja mahdollisia osaamisen tavoiteprofiileita. Osaamisen arviointi tehtiin ensin yksilöarviointina ja sitten tuloksia käsiteltiin yhdessä esimiehen kanssa kehityskeskustelussa. Joissain tapauksissa osaamisen arviointi suoritettiin erikseen ja kehityskeskustelu erikseen. Kokemuksena todettiin, että jatkossa osaamisen arvioinnit on hyvä liittää kehityskeskusteluun.

Tavoite on, että ennen kehityskeskustelutilannetta jokainen henkilö arvioi itse osaamistaan ja määrittelee myös alustavasti osaamisen kehitystarpeitaan. Esimies voi tarkastella kunkin henkilön tekemää itsearviointia esimerkiksi sähköisestä järjestelmästä (tai muulla keinoin, riippuen

organisaation käytännöistä) ennen yhteistä keskustelua ja voi pohtia sen pohjalta kunkin henkilön osaamista ja osaamisen kehitystarpeita. Käytännön toteutukseen vaikuttaa se, miten monen henkilön kanssa kukin esimies toteuttaa kehityskeskustelun.

Kun esimies on käynyt kaikki kehityskeskustelut, hän laatii yhteenvedon yksilöiden kehittämissuunnitelmista ja niiden toteutuksen resursoinnista. Suositeltavaa on, että ennen niiden vahvistamista esimies käy vielä yhteenvetokeskustelun suunnitelmista henkilöstönsä kanssa.

Toivottavaa on se, että osaamisen arvioinnit ja kehityskeskusteluvaihe toteutettaisiin organisaatiossa yhteisesti sovitussa, suhteellisen tiiviissä aikatauluissa. Näin tuloksia voidaan hyödyntää myös koko organisaation yhteisten kehittämissuunnitelmien laadinnassa. Tällöin vaiheen tulisi olla osa niin sanottua organisaation vuosikelloa. Tällainen ratkaisu koettiin vielä haastavana toteuttaa kaikissa organisaatioissa. Esille tuli myös tilanne, että kehityskeskusteluja ei ole toteutettu aiemmin systemaattisesti, vaan niiden sisällöistä ja toteutustavoista on vuosittain sovittu aina erikseen.

4.6 Kehittämissuunnitelmat

Kehittämissuunnitelmat laadittiin hanketyöskentelyn aikana kehityskeskustelutilaisuudessa tai osaamiskartoitustilanteessa tapauskohtaisesti. Kehittämissuunnitelmien työstämiselle ei ollut yhteistä hankkeessa laadittua pohjaa. Kehittämissuunnitelmia voidaankin tehdä yksilön, alakohtaisen, työyhteisökohtaisen ja koko organisaation osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Osaamisen hallintajärjestelmä mahdollisti ryhmittelemättömät yhteenvedot kehittämissuunnitelmista.

Osa kehittämisen ja koulutuksen muodoista voi olla jo nähtävissä verkossa (esim. linkin takana) valmiina. Tällöin kehityskeskustelussa voidaan valita suoraan, mihin koulutukseen henkilö osallistuu. Tällainen ratkaisu koskee esimerkiksi sellaisia koulutuksia, jotka toistuvat vuosittain ja/ tai joista on jo tehty suunnitelmat valmiiksi. Tällaisia valmiita suunnitelmia voi olla esimerkiksi sellaisista osaamisalueista, joiden kehittämiseen halutaan erityisesti panostaa.

Hankkeiden aikana vaikutti tarkoituksenmukaiselta, että kehittämissuunnitelmat laadittaisiin saman osaamisjäsenyyksen perusteella kuin millä osaamistakin oli arvioitu. Kehittämissuunnitelmat laadittiin seuraavaa jäsenyyttä apuna käyttäen:

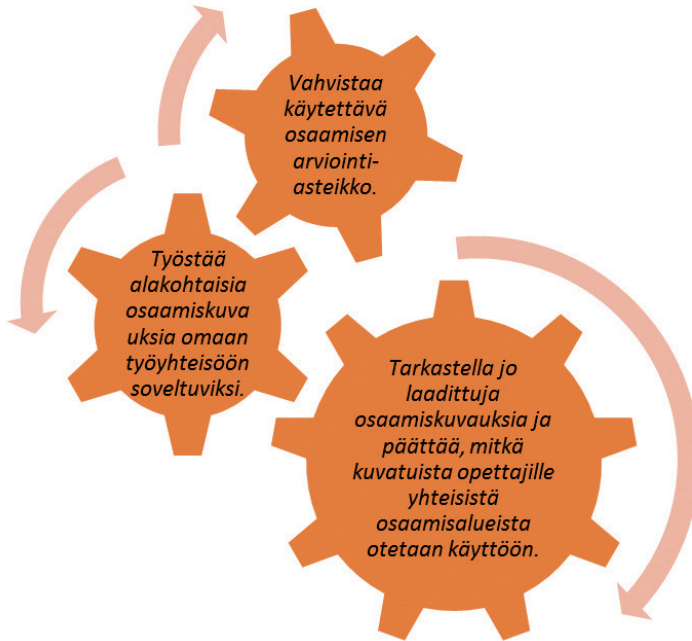
- kehitettävät osaamisalueet (vaikka osaamiskartan numerointeina)
- kehittämisen toimenpiteet
- kehittämisen aikataulu (omana sarakkeenaan) ja laajuus (antaa suuntaa resursoinnista)
- kehittämisen toteutuminen ja ajankohta
- suorituksen tuntimäärä / opintopiste
- kustannukset (mahdollisesti erillisenä yhteenvetona).

Osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut toteutettiin koulutuksenjärjestäjien omien osaamisen kehittämisprosessin suunnitelmien mukaisesti. Strategisten linjausten mukaisten koulutus- ja kehittämissuunnitelmien laatiminen on haasteellinen tehtävä, ja se vaatii kaikkien mukana olevien koulutusorganisaatioiden johdon ja opetushenkilöstön yhteistyötä. Tehtävän haasteellisuuteen vaikutti osaltaan se, että systemaattista kehittämissuunnitelmien laadintamallia ei vielä ole ollut käytössä kaikissa organisaatioissa. Kehittämissuunnitelmat ovat olleet pääsääntöisesti yksilökohtaisia, joista esimies on koonnut koko henkilöstöä koskevia yhteenvetoja. Lisäksi todettiin, että kehittämissuunnitelmien laadintavaiheessa ei yleensä ole vielä tiedossa kaikki se kehittämismahdollisuus, jota voidaan tarjota.

4.7 Työyhteisötilaisuudet

Osaava Verso -hankkeiden edetessä korostuivat osaamisen johtamisen ja esimiesten merkitys osaamisen kehittämisen kokonaisprosessissa. Koska osaamisen kehittämisprosessi on organisaatiosidonnainen, haluttiin Osaava Verso -hankkeissa tukea koulutuksenjärjestäjiä ottamaan käyttöönsä osaamisaineistoja. Kun hankkeiden koulutusorganisaatioiden verkosto oli laaja, järjestettiin ohjattuja työyhteisökohtaisia osaamisen kehittämistilaisuuksia, joiden tavoitteena oli jalkauttaa osaamisajattelua oppilaitoksen omaan henkilöstön kehittämisen toimintakulttuuriin. Tilaisuuksiin osallistuivat työyhteisön esimiehet, opettajat ja HR-henkilöt mahdollisuuksiensa mukaan. Osaamisen kehittämisen asiantuntija ohjasi ammatillisen opettajan osaamisen mallintamisprosessia.

Työyhteisötilaisuuksia järjestettiin ensimmäisen kerran Osaava Verso II -hankkeessa, kun hanketoimintaan tuli mukaan useita koulutuksenjärjestäjiä.



Kuvio 3. Työyhteisötilaisuuksien tavoitteet.

Tavoitteena oli, että työyhteisötilaisuudet aktivoivat koulutuksenjärjestäjiä ja työyhteisöjä jäsentämään kokonaisuudessaan omaa osaamisen kehittämisen ja johtamisen viitekehystä. Kun keskusteluja voitiin käydä hyvin konkreettisella tasolla ja jo olemassa olevia aineistoja hyödyntäen, oli helppo saada käsitys niistä ratkaisuista, mitä osaamisen kehittäminen merkitsee kunkin työyhteisön tasolla. Osaava Verso eri hankkeiden aineistoja oli suoraan mahdollista käyttää pohjana työyhteisökohtaisten osaamisalueiden kuvaamisessa. Näin jokaisen organisaation ei tarvinnut aloittaa kuvauksien laadintaa alusta alkaen.

Työyhteisötilaisuuksissa käsiteltiin osaamisen kehittämisen toimintamallia, osaamiskuvauksia sekä kunkin koulutuksenjärjestäjän omaa osaamisen kehittämisen toimintamallia. Tilaisuuksissa pyrittiin myös sopimaan, millä aikataululla ja miten laaditut osaamiskuvaukset otetaan käyttöön.

Kiinnostavaa oli, miten pitkälle eri koulutuksenjärjestäjien opettajien alakohtaiset kuvaukset menivät yksiin. Osaava Verso -hankkeissa ei määritely, että alakohtaisten kuvausten tulisi olla samoja kaikissa työyhteisöissä. Perusteluina tähän oli se, että osaaminen on aina

organisaatiosidonnaista. Koulutuksenjärjestäjän toimintaympäristö vaikuttaa siihen, mitä alakohtaisia osaamisalueita halutaan korostaa. Työskentelyssä tuli hyvin esille myös opetussuunnitelmien ja opettajien osaamisen välinen suhde. Todettiin muun muassa se, että kuvattuja osaamisalueita on mahdollista käyttää apuna opettajien rekrytointivaiheessa.

Osaamisen mallintaminen ja osaamisen kehittäminen etenivät mukana olevissa koulutusorganisaatioissa erittäin hyvin ja tavoitteiden mukaisesti. Haastetta verkostotyöskentelyyn toivat eri koulutusorganisaatioiden erilaiset osaamisen hallintajärjestelmät sekä organisaatioiden eri vaiheissa oleva osaamisen kehittämistyö.

Osaava Verso -hanketyöskentelyn aikana järjestetyt työyhteisötilaisuudet koettiin hyvin positiivisina yhteisen työskentelyn ja tulosten jalkauttamisen kautta. Työyhteisötilaisuuksien järjestämiseksi koottiin yksinkertaiset tilaisuuksien toteuttamishjeet:

Ohjeita työyhteisötilaisuuksien toteuttamiseen:

- » Osallistujina ovat alakohtaiset opettajat. Lisäksi osallistujina ovat opettajien esimiehet ja mahdollisesti ne henkilöt, jotka vastaavat opettajien osaamisen kehittämisen kokonaisuudesta työyhteisössä.
- » Tilaisuuteen/tilaisuuksiin varataan aikaa noin 3–4 tuntia kerrallaan. Tilaisuuteen valitaan henkilö, joka johtaa keskustelua sekä henkilö, joka kirjaa keskustelujen tulokset.
- » Tilaisuuden aluksi tutustutaan www.osaavaopettaja.fi -sivustolla oleviin osaamiskuvauksiin. Sivustolla on myös pohja, johon osaamiskuvauksia voidaan laatia.
- » Tilaisuudessa käsitellään myös työyhteisön omaa henkilöstön kehittämisen toteutusmallia, joten siihen liittyvät aineistot on hyvä ottaa mukaan.
- » Tilaisuudessa hyödynnetään ammatillisten perustutkintojen perusteita ja yhteisön omaa opetussuunnitelmaa, joten niiden tulee olla mukana.

Kuvio 4. Työyhteisötilaisuuksien toteuttamishjeet.

5. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TOIMINTAMALLIN PILOTOINTI OSAO:N KONTINKANKAAN YKSIKÖSSÄ

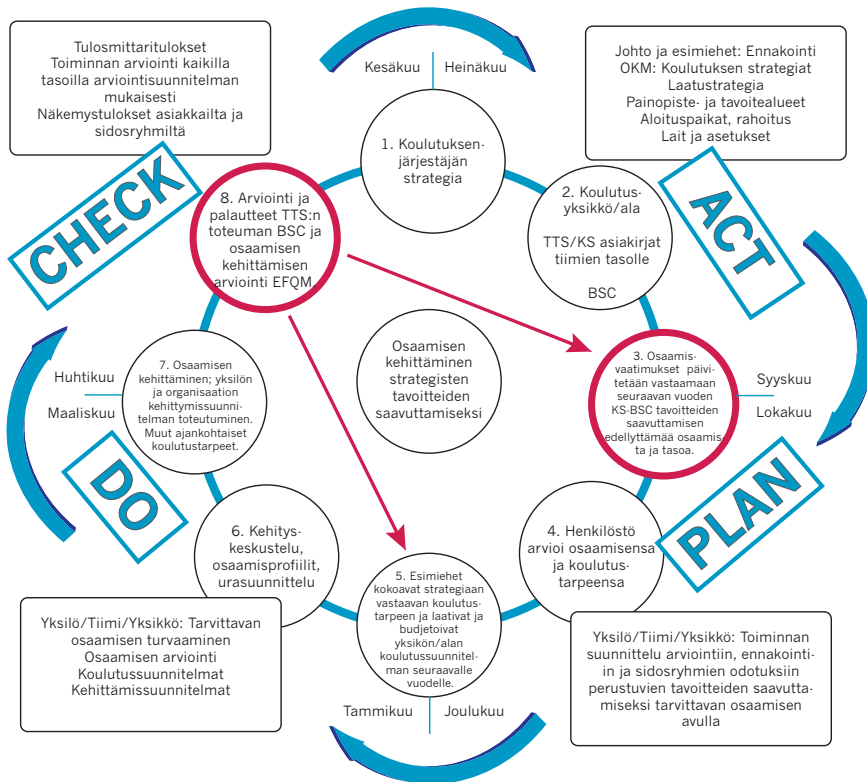
Osaamisen kehittämisen toimintamallia pilotoitiin Osaava Verso III -hankkeen aikana Oulun seudun ammattiopiston Kontinkankaan yksikössä. **Tästä pilotointityöstä ja osuuden kirjoittamisesta (luku 5) vastasi laatukoordinaattori Ritva Arvola, OSAO:n Kontinkankaan yksiköstä.**

Pilotoinnin tavoitteena oli:

1. Luoda toimintamalli, jossa tulisi näkyväksi osaamisen johtaminen ja kehittäminen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
2. Helpottaa osaamisen johtamista. Tarkoituksena oli tuottaa malliin soveltuva kehityskeskusteluprosessi ja kehityskeskustelulomake.
3. Kehittää alan koulutus- ja kehittämissuunnitelmasta organisaation kehittämissuunnitelma.

Tavoite 1: Osaamisen kehittämisen toimintamalli strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi

Osaava Verso III -hankkeen aikana kehitetty toimintamalli sisältää vuosikellon mukaisen organisaation toiminnan suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja muutosmenettelyn organisaation, tiimien ja yksilön osaamisen näkökulmasta.



Kuvio 5. Osaamisen kehittämisen vuosikello. (Ritva Arvola 2013)

Mallissa kuvataan organisaation vuosikellon mukaan osaamisen johtamista strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuvio pelkistää vaiheet toiminnan suunnittelu (*plan*), toteutus (*do*), arviointi (*check*) sekä palaute- ja muutosmenettelyt (*act*). Mallissa on hahmotettavissa sidosryhmien, rahoittajien ja kumppanien vaatimukset ja odotukset koulutuksen järjestäjän toiminnalle. Mukana ovat yksilön, tiimin ja organisaation osaamisen näkökulmat.

Mallin avulla voidaan osaamisen kehittämisen prosessia tarkastella eri näkökulmista ja eri vaiheissa:

1. Koulutuksen järjestäjän vuosittainen strategia-asiakirja on lähtökohtana osaamisen johtamiselle.
2. Oppilaitoksen strategia-asiakirja jalkautuu oppilaitokseen tiimien tasolle. Yksikkö tai ala tarkentaa toimenpiteensä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

3. Toiminta- ja taloussuunnitelmassa (TTS) esitettyjen tavoitteiden saavuttamisen edellyttämä osaaminen varmistetaan päivittämällä eri roolien osaamisvaatimukset (koulutuksen järjestäjän käytössä olevaan HR-ohjelmaan). Käytännössä tämä tarkoittaa osaamiskuvausten laatimista niin, että ne osoittavat mahdollisimman hyvin organisaation perustoiminnan edellyttämän osaamisen. Toimintatavan mukaisesti osaamisvaatimukset voidaan pääosin merkitä ennalta vastaamaan tiettyä BSC-alueen tavoitetta.
4. Osaamisen ja koulutustarpeen arviointi tapahtuu erillisenä toimintana, sovittuna aikana.
5. Esimies tai esimiehet kokoavat raportin henkilöstön koulutustarpeesta, laativat ja budjetoivat kehittämissuunnitelman seuraavalle vuodelle.
6. Kehityskeskustelu
Henkilöstö ja esimies arvioivat osaamisen kehittymistä osaamisprofiilien muutoksista ja osaamisen parantumisesta. Arvioidaan myös muun ajankohtaisen koulutuksen suunnittelun ja toteutumisen onnistuminen.
7. Henkilöstön kehittämissuunnitelmat ja organisaation kehittämissuunnitelma.
8. Toiminnan arviointi ja palautteiden hyödyntäminen. Toiminta- ja taloussuunnitelman toteuman ja osaamisen riittävyyden sekä kehittämistoiminnan arviointi. Toiminnan parantaminen arvioinnin perusteella.

Kuviossa punaisella merkitty ympyrä 3 on erityisen tärkeä vaihe. Silloin varmistetaan, että organisaatiossa henkilöstöltä vaadittava osaaminen vastaa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen edellyttämää osaamista. Varmeneminen tulee tehdä aina TTS-prosessin yhteydessä silloin, kun yksikön tasolla sovitaan niistä toimenpiteistä ja vastuista, joita aiotaan tehdä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä tukee muun muassa Määtän ja Ojalan julkisen sektorin johtamisajattelu ja Balance Scorecard -käytännöt (2001). Heidän mukaansa ”strategialähtöisessä osaamisen kehittämisessä on tärkeää kysyä, mitä osaamista tulee jatkossa olla ja millä **tasolla** tuon osaamisen pitää olla, jotta strategian toteutuminen varmistetaan. Vasta näiden ratkaisujen jälkeen on olemassa riittävästi tietoa esimerkiksi henkilökohtaisen osaamiskartoitusten tekemiseen ja lopulta henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien laadintaan.” Näin ollen on tärkeää laatia organisaation roolien mukaiset osaamiskuvaukset, niiden vaatimustasot ja mahdolliset toiminnan kannalta tarvittavat osaamisprofiilit.

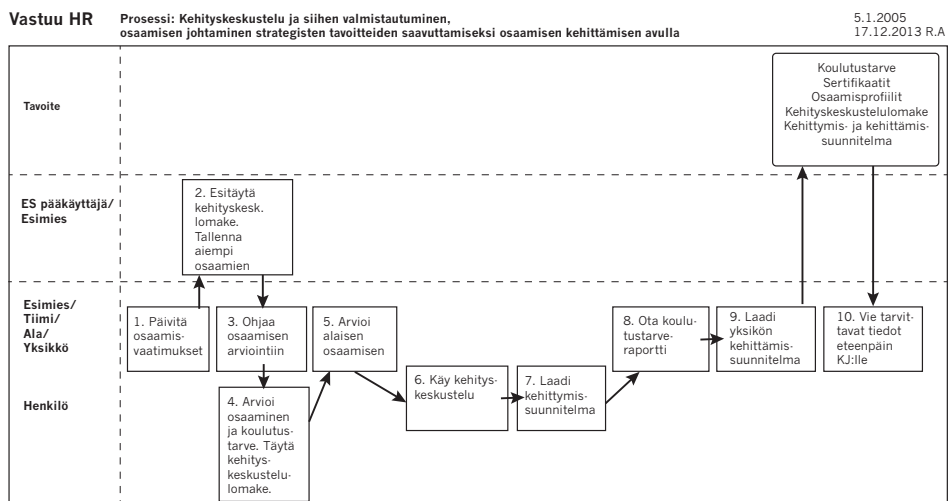
Anu Räisänen (2013) kuvaa oppimistuloksiin vaikuttavia taustamuuttajia, joista oppimistulosten edellytyksenä on muun muassa opettajien osaaminen eli kelpoisuus, koulutus ja työelämäjaksot. Oppimistuloksiin vaikuttaa prosessin laatu. Kokonaisuudella on yhteys prosessi-indikaattoreihin, joita ovat keskeyttäminen, läpäisy, työllistyminen, jatko-opinnot ja opiskelijoiden tyytyväisyys. Indikaattoreissa menestyminen taas ohjaa strategiatyötä.

Kun kehityskeskusteluissa useana vuonna arvioitu osaaminen on tallennettu, saadaan yksilön kehityskäyrä. Kokemusten perusteella on kuitenkin vielä tarkasteltava, millaiset osaamiskuvaukset palvelevat parhaiten tavoitteellisen toiminnan tulosten saavuttamista, jotta saataisiin selkeä ja yksinkertaistettu johtamisen työkalu.

Kaikessa tavoitteellisessa toiminnassa on osoitettavissa toiminnan suunnittelu, toteutus, arviointi ja parantaminen. Esitetystä mallista erittäin tärkeä osa on saavutettujen tulosten ja toiminnan arviointi monipuolisesti, jotta saadaan luotettava tieto siitä, ovatko tulokset syntyneet varmistetun oikean osaamisen tuloksena.

Tavoite 2. Kehityskeskusteluprosessi ja kehityskeskustelulomake

Syksyllä 2013 osaamisen kehittämisen prosessin vaiheiden käytännön toteutumista tarkennettiin. Tavoitteena oli löytää osaamisen johtamista tukevia toimintoja. Kehityskeskusteluprosessin työstämisen lähtökohtana oli strategiaproessin vuosikellon mukainen toiminta. Tavoitteena oli saada näkyväksi osaamisen vastaaminen strategisten tavoitteiden toteutumiseksi sovituihin toimenpiteisiin. Prosessikuvausta kehitettiin yksinkertaisempaan muotoon (kuvio 6).



Kuvio 6. Kehityskeskustelun prosessikuvaus.

Prosessikuvauksen tarkennetut toiminnot on kuvattu taulukossa 1.

PROSESSIN SISÄLTÖ	PROSESSIN NIMI: Kehityskeskustelu ja siihen valmistautuminen, osaamisen johtaminen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi osaamisen kehittämisen avulla.
Käytettävät lomakkeet / dokumentit	Osaamisen arviointi Kehityskeskustelulomake
Päivitä osaamisvaatimukset (alakohtaisesti/tutkinto yhdenmukaisiksi, vaikka alan opetusta olisi useissa toimipisteissä/yksiköissä)	Jos strategiaprosessissa ei ole määritelty tavoitteiden edellyttämää osaamista/vaativuustasoa, yksikön johto/esimies/tutkintovastaava organisaation toimintatavan mukaan määrittelee, mitä osaamista kunkin tavoitteen saavuttaminen edellyttää. Jos osaamisvaatimus poikkeaa aiemmin määritellystä osaamisvaatimuksesta tai sitä ei ole, se lisätään tai/ja osaamisvaatimusta korotetaan. Tiedot lähetetään pääkäyttäjälle. (vuosikello).
Esitäytä/tallenna kehityskeskustelulomake	Pääkäyttäjä täyttää/tallentaa lomakkeeseen valmiiksi voimassa olevat koulutuksen järjestäjän strategiset tavoitteet sekä yksikössä sovitut toimenpiteet tai tiimien toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan (TTS). Pääkäyttäjä päivittää osaamiskuvaukset ja tasovaatimukset. Aikaisempi osaamisen arvio tallennetaan. Jos strategisten tavoitteiden edellyttämä osaaminen on määritetty, kirjataan myös se.
Ohjaa osaamisen arviointiin	Ohjeista henkilöstö ajantasaisella tiedolla ja materiaalilla valmistautumaan kehityskeskusteluun ja varmista, mistä ohjeet löytyvät intrassa.
Arvioi osaaminen ja koulutustarve	Henkilö arvioi roolinsa mukaisen osaamisen ja koulutustarpeen sähköisessä järjestelmässä. Hän täyttää kehityskeskustelulomakkeen ja tarkastaa ja päivittää sertifikaattitietonsa.
Arvioi alaisen osaaminen	Esimies arvioi alaisen osaamisen osaamiskartoituksesta tai sovitun käytännön mukaan uusien osaamisvaatimusten osalta.
Käy kehityskeskustelu/osaamiskeskustelu	Esimies ja henkilö arvioivat toimintaa etukäteen täytetyn lomakkeen avulla järjestelmällisesti kirjaten esiin tulevat asiat ja sopimukset tai ehdotukset allekirjoittaen dokumentin joko paperilla tai sähköisesti.
Laadi kehityssuunnitelma	Henkilö laatii yhdessä esimiehen kanssa esityksen kehityssuunnitelmasta kehityskeskustelulomakkeeseen. Suunnitelma vahvistuu, kun yksikön kehityssuunnitelmat on sovittu.
Ota/laadi koulutustarveraportti	Esimies ottaa/laatii tarvitsemiaan henkilöstön koulutustarveraportteja mahdollisesti käytössään olevasta sähköisestä järjestelmästä monin erilaisin hakutavoin kuten henkilö-osaaminen-ala-aihe -jaottelut yms.
Laadi yksikön kehittämissuunnitelma	Yksikönjohtaja/esimiehet kokoavat henkilöstön kehittämissuunnitelman / koulutussuunnitelman / osaamisen kehittämissuunnitelman sen jälkeen, kun kehityskeskustelut on käyty.
Vie tiedot eteenpäin organisaatiossa	Yksikönjohtaja vie yksikön kehittämissuunnitelman osaksi koulutuksenjärjestäjän osaamisen kehittämissuunnitelmaa organisaatiossa sovitulla tavalla ennen kalenterivuoden alkua tai lukausittain.

Taulukko 1. Kehityskeskustelun prosessin tarkennetut toiminnot.

Prosessin kuvaamisen jälkeen käytiin sähköisen järjestelmän asiantuntijoiden kanssa kehittämisistunto. Siinä esitettiin toiveita sähköisen järjestelmän toiminnalle niin, että kerran kirjattu tieto esimerkiksi osaamisarviosta tai koulutustarpeesta siirtyisi automaattisesti kehityskeskustelulomakkeelle ja koulutussuunnitelmaehdotukseksi, tai ohjelmasta voitaisiin saada helposti yhteenvedo koulutustarve-ehdotuksista.

Kehityskeskustelu ja kehittämissuunnitelma samassa dokumentissa

Yksikössä suunniteltiin ja kokeiltiin kehityskeskustelulomaketta, jossa korostuu osaamisen johtaminen yksilön osaamisen arvioinnista yksilön kehittämis- ja koulutussuunnitelmaan ja joka luo edellytykset alakohtaiseen organisaation tai yksikön kehittämissuunnitelman laatimiseen. Lomake koostuu seuraavista osioista: taustatiedot, keskusteluun valmistautuminen, osaamisen arviointi BSC-mallin mukaisesti sekä työhyvinvointi. Lomakkeen kehittämisen tavoitteena oli ytimekäs, henkilöstölle kohtuullisen valmistautumisen vaativa, omaa tehtävää koskevan kehityskeskustelun väline ja dokumentti.

Kehityskeskustelulomakkeessa osaamisen arvioinnin lähtökohtana oli erityisesti organisaation vuosittaisten ja pitkän tähtäimen strategisten tavoitteiden toteuttamisen edellyttämän osaamisen arviointi. Tämä edellyttää johdolta osaamisvaatimusten määrittämistä ja saattaa ohjata strategian toteuttamistyötä. Lomakkeen osaamisen arviointiosiossa oli myös esitys kehittämistoimenpiteiksi sekä toteutumisen seuranta ja arviointi.

Tavoite 3. Alan kehittämis- ja koulutussuunnitelmasta organisaation kehittämissuunnitelmiin

Alakohtainen tai organisaatiokohtainen kehittämis- ja koulutussuunnitelma on johtamisen väline ja sen kokoaminen voi tapahtua käytettävissä olevista työkaluista ja organisaatorakenteesta riippuen eri tavoin. Kontinkankaan yksikössä esimiehet ja koulutuspäälliköt keräsivät henkilöstönsä osaamisen arvioinnin ja koulutustarpeen määrittelyyn käytössä olevalla HR-sovelluksella, josta koottiin tiimin tai vastualueen kehittämis- ja koulutussuunnitelmat. Huomiota kiinnitettiin erityisesti poistuvan osaamisen ennakkointiin, tulevan osaamistarpeen ennakkointiin ja nopeaan reagointiin sekä erilaisten sertifikaattiosaamisten ennakkointiin ja ylläpitoon.

Esimies raportoi suunnitelman tai koonnan yksikön johtajalle, joka laati koko organisaation kehittämis- ja koulutussuunnitelman. Koulutuksenjärjestäjä kokosi yksiköistä koulutustarpeen ja päätti yhteisistä koulutustavoitteista, jotka vastaavat strategiaan tavoitteisiin.

Kehittämis- ja koulutussuunnitelman toteutumisen voi tarvittaessa todentaa yksikkö-, tiimi- tai yksilötasolla käytössä olevan koulutus- ja matkaohjelman raportilla.

OSAAMISEN ARVIOINTIIN PERUSTUVA ORGANISAATION KEHITTÄMISSUUNNITELMA					
STRATEGINEN TAVOITE:					
Yksikön toimintasuunnitelma ja vastuut:					
Alan/tiimin/osaston toimintasuunnitelma ja vastuut:					
Asiakas ja vaikuttavuus					
Osaaminen -valikko	Vaadittava osaamisen taso	Koulutustarve/ kehittämistarve yksikössä	Priorisointi	Toteutussuunnitelma	Toteutumisen arviointisuunnitelma
Valitse kohde					
Valitse: Kaikille yhteinen osaaminen <ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisöosaaminen • Elinikäisen oppimisen taidot • Kielitaito • Työelämäyhteistyön osaaminen • Tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-osaaminen 					
Valitse: Sosiaali- ja terveysala <ul style="list-style-type: none"> • Kasvat- ja ohjausosaaminen • Hoitotyön osaaminen, jne. 					
Valitse: Eriytyvä osaaminen <ul style="list-style-type: none"> • Pedagoginen osaaminen, jne. 					
Valitse: Tehtäväkohtainen osaaminen <ul style="list-style-type: none"> • Vastuuolettaja erityistä tukea tarvitsevalle ryhmälle • Vastuuolettaja ja tutkintovastaava koulunkäyntiavustajan eat, jne. 					

Kuvio 7. Osaamisen arviointiin perustuva organisaation kehittämissuunnitelma.

Kehityskeskustelu- ja osaamisen kehittämisen prosessin pilotoinnissa oli haasteena koota kehityskeskustelujen perusteella tulleet koulutustarpeet organisaation kehittämis- ja koulutussuunnitelmaksi. Suunnitelma vastasi rakenteeltaan yksilön osaamisen arvioinnissa käytettyä osaamiskuvauksen lajittelua. Suunnitelmassa käytettävät osaamisen kuvaukset voivat olla valmiiksi kirjoitettuna tai ne voivat olla valikkona, kuten kokeilussa olevassa lomakkeessa (kuvio 7). Lomake täytetään yhdessä esimiesten kanssa ja samalla sovitaan kehittämistoimet ja koulutukset. Jos kyseessä on monialainen organisaatio, osaamisen valikkoon kirjataan tarpeellinen alakohtainen osaaminen.

Yhteenvetoa OSAO:n Kontinkankaan yksikön osaamisen kehittämisprosessista

Osaamisen kehittämisen mahdollisuus ja vaatimus on yksilön näkökulmasta työnantajan suoma etu. Osaamisen kehittäminen ja olemassa olevan osaamisen ylläpito luovat pohjan organisaation selviämiseksi myös muutoksessa. Odotettavissa on todennäköisesti enemmän organisaation oppimista ja tiimikohtaista osaamisen tarvetta yksilön osaamistarpeen sijaan.

Kun päästään kokemuksellisesti osaamisen kehittämisen arviointiin ja ylipäätään koko tämän osaamisen kehittämisen prosessin toistamiseen, osaamiskuvaukset rakentuvat oletettavasti yksinkertaisemmiksi, osuvimmiksi ja ensisijaisesti strategisten tavoitteiden saavuttamista vastaaviksi.

Projekti on ollut hyvä yksikön toiminnan kehittämisen kannalta, ja se mahdollistaa hyvän henkilöstöhallinnon toteuttamista ja osaamisen kehittämistä. Henkilöstön näkökulmasta uusi toimintatapa tuo avoimuutta, tasa-arvoa ja perustelut henkilöstön koulutusten suunnittelulle, joka kytkeytyy näkyvästi strategisen suunnitteluun. Johtamisen näkökulmasta esimiehillä on tietoisuus siitä, mitä osaamista yksikössä on tai mistä on vaje. Yhteinen tapa määrittää osaaminen ja sen kehittäminen mahdollistaa myös yhteistyön muiden yksiköiden kanssa osaamisen johtamisessa. Lisääntyvä organisaation osaamisen hallinta mahdollistaa muutostilanteen ja tulevaisuuden ennakkoinnin sekä riskien hallinnan ottaen huomioon henkilöstön uudelleen koulutuksen mahdollisuudet, eläköitymisen aiheuttaman osaamisen vajeen, ympäristön työelämätarpeet ja niiden muutokset.

OSA II

Osassa II kuvataan Osaava Verso -hankekokonaisuuden aikana kehitetty osaamisen kehittämisen toimintamalli. Luvuissa esitellään suosituksenomaisesti ne käytännöt, jotka on todettu toimiviksi Osaava Verso -hankkeiden aikana. Koulutuksenjärjestäjät voivat muokata esitettyä kokonaiskuvausta omaan toimintaansa soveltuvaksi. Vaikka mallia on kehitetty opettajien osaamisen kehittämisen näkökulmasta, se soveltuu koko henkilöstön osaamisen kehittämisen ja johtamisen perustaksi. Räättälöintiä tarvitaan lähinnä niiden osaamisalueiden osalta, jotka koskevat muuta henkilöstöä kuin ammatillisia opettajia.

Osassa II nostetaan erityisesti esille esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Esimies on keskeinen henkilö osaamisajattelun käytännön toteutuksessa organisaation strategiasta yksittäisen työntekijän työskentelyyn. Osan II lopussa on yhteenvedona ajatuksia muun muassa siitä, mitä osaamisajattelu voisi tulevaisuudessa merkitä sekä koulutuksenjärjestäjän, työyhteisön ja yksittäisten opettajien näkökulmasta.

Osan II sisällysluettelo:

6. Opetustoimen henkilöstön osaamisen kehittäminen ja johtaminen
 - 6.1 Koulutuksenjärjestäjän strategia
 - 6.2 Koulutuksen järjestäjän linjaukset osaamisen kehittämiseksi osaamiskartan avulla
 - 6.2.1 Osaava Verso -hankkeissa laaditut osaamiskartat
 - 6.2.2 Osaamisen tasokuvaukset ja tavoiteprofiilit
 - 6.3 Osaamisen arviointi
 - 6.4 Kehittämissuunnitelmat
 - 6.5 Kehittäminen ja seuranta
7. Osaamisen kehittäminen osana esimiehen työtä
8. Mallin hyödyntäminen ja näkökulmia tulevaisuuteen

6. OPETUSTOIMEN HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN

Oppilaitosyhteisön toimintakulttuurilla on suuri merkitys opettajien ammatilliselle hyvinvoinnille ja koko työuran aikaiselle osaamisen kehittämiselle. Johdon sitoutuminen, kollegiaalinen yhteistyö ja vuorovaikutus, yhdessä tekeminen ja mentorointi auttavat opettajaa hänen työssään ja opiskelijoiden ammatillisen kasvun tukemisessa (Paaso 2010, Nissilä 2006, Nissilä & Paaso 2012). Osaamisen kehittämisprosessin mallintaminen koulutusorganisaatioissa mahdollistaa ammatillisten opettajien osaamistarpeiden ennakoinnin, kehittämisen ja muun muassa täydennyskoulutuksen kehittämisen.

Organisaation toiminnan ja tarpeiden edellyttämä osaaminen on parhaiten varmistettavissa, jos kehittäminen on jatkuvaa ja suunnitelmallista, siihen varaudutaan taloudellisesti ja se kattaa koko henkilöstön. Näin organisaatio edistää kehittämistoimillaan myös työntekijöidensä työhyvinvointia. Osaava Verso -hankkeissa kehitettiin opetustoimen henkilöstön osaamisen kehittämisen johtamisen prosessin kokonaisuus (kuvio 8). Kokonaiskuvausta on mahdollista käyttää pohjana koko organisaation henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa.

Luvuissa 6.1.–6.5. kuvataan yksityiskohtaisemmin mallissa (kuvio 8) kuvattuja vaihteita.

6.1 Koulutuksenjärjestäjän strategia

- » Valtakunnalliset ja alueelliset linjaukset osaamisen kehittämisen perustana
- » Koulutuspoliittiset linjaukset
- » Valtakunnalliset kehittämisen painopistealueet
- » Työelämämuutokset
- » Määrällinen ja laadullinen ennakkointi
- — — — —
- » Strategian laadinta
- » Strategiasta johdetut ohjelmat ja suunnitelmat, muun muassa suunnitelma osaamisperusteisen ja työelämäläheisen koulutuksen toimeenpanosta
- » TTS ja käyttösuunnitelma
- » Henkilöstön kehittämis- ja koulutussuunnitelma (yleinen osa = yleiset linjaukset)

6.2 Koulutuksenjärjestäjän linjaukset osaamisen kehittämiseksi osaamiskartan avulla

- » Osaamiskartta
 - yhteiset osaamisalueet
 - alakohtaiset osaamisalueet
- » Palaute- ja seuranta-järjestelmien tuottama tieto
- » Alakohtaiset työelämäläheiset linjaukset
- » Tutkinnonperusteiden ja opetussuunnitelmien vaikutukset osaamisen kehittämisen painotuksiin

6.3 Osaamisen arviointi

- » Osaamiskartoitukset
- » Ryhmäkehityskeskustelu ja niiden yhteenvedot
- » Henkilökohtaiset kehityskeskustelut
- » Alustavat kehityssuunnitelmat osaamiskartoitusten pohjalta
- » Tietojen tallentaminen järjestelmään

6.4 Kehittämissuunnitelmat

- » Yksilöiden kehityssuunnitelma
- » Alakohtaiset kehittämissuunnitelmat
- » Yhteisökohtaiset kehittämissuunnitelmat
- » Koko organisaation kehittämissuunnitelma

6.5 Kehittäminen ja seuranta

- » Kehittämisen toteutus eri menetelmillä ja toteutuksen seuranta
- » Kehittämisen dokumentointi
- » Palautteen keruu ja hyödyntäminen

Kuvio 8. Opetustoimen henkilöstön osaamisen kehittäminen ja johtaminen koulutuksenjärjestäjän toimintana.

6.1 Koulutuksenjärjestäjän strategia

Koulutuksenjärjestäjän strategiaan vaikuttavat koulutuspoliittiset linjaukset ja valtakunnalliset koulutuksen kehittämisen painopistealueet sekä alueelliset linjaukset osaamisen kehittämiseksi. Viime aikoina osaamisen kehittämisen tarpeita ovat lisänneet muun muassa toimintaympäristön kehityksen nopeus ja digitalisaation vaikutukset. Ammatillisen koulutuksen ja tutkintojen uudistustyö ja uudistusten toteuttaminen edellyttävät opettajilta uudenlaista toimintaa ja osaamista. Työelämäyhteistyön merkitys kasvaa entisestään, kun työelämän osuutta tutkintojen toteutuksessa lisätään. Myös työelämän muutokset yleisesti sekä muutokset eri ammattialoilla vaikuttavat koulutusorganisaation strategiaan.

Määrällinen ja laadullinen ennakointi tuottavat tietoa koulutuksenjärjestäjän strategian laadintaan. Ennakointityötä tekevät kansainväliset, valtakunnalliset ja alueelliset tasot. (Paaso & Kotimäki & Korento 2013.) Valtakunnallisten ja alueellisten kehittämissohjelmien avulla tuetaan kansallisen koulutuspolitiikan mukaisia opettajien osaamiselle asetettuja tavoitteita. Alueen elinkeinoelämän ja julkisen sektorin toimijat ovat mukana linjaamassa osaamisen tulevaisuustarpeita.

Koulutuksenjärjestäjät ennakoivat tulevaisuuden tavoitetilaa ja siitä nousevia osaamistarpeita strategisten tavoitteiden, asiakkaiden, palveluiden, ympäristön osaamistarpeiden ja yhteisöllisten osaamistarpeiden näkökulmista. Koulutuksenjärjestäjän visio, strategia ja toiminnan tavoitteet ohjaavat kehittämistyötä, ja niiden pohjalta määritellään organisaatiossa tarvittava osaaminen. Keskeisiä ovat esimerkiksi strategiasta johdetuissa suunnitelmissa siitä, miten osaamisperusteinen ja työelämälähtöinen ammatillinen koulutus toimeenpannaan ja mitä osaamista toimeenpano edellyttää.

6.2 Koulutuksen järjestäjän linjaukset osaamisen kehittämiseksi osaamiskartan avulla

Koulutuksenjärjestäjän tulee linjata, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan laaditun strategian toteuttamiseksi sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoimiseksi. Henkilöstön osaamisen määrittämiseksi ja arvioimiseksi laaditaan osaamiskartta, joka on hyvä väline osaamista koskevien linjausten esilletuomiseksi. Osaamiskartta sisältää tarvittavat osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit.

Osaamiskartta

- tuo konkreettisesti esille organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen
- toimii osaamisen arvioinnin apuna
- antaa mahdollisuuksia työntekijöille oman osaamisensa itsearviointiin sekä osaamisensa kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen
- antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun
- antaa raamit henkilöstön osaamisen kehittämiseksi
- jäsentää osaamisen kehittämisen tulosten ja vaikutusten arviointia
- auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa.

Kuvio 9. Osaamiskartan tehtäviä

Osaamisalueet tulee kiinnittää koulutuksenjärjestäjän omaan strategiaan ja toiminnan tavoitteisiin. Tämä työ voidaan toteuttaa työyhteisötilaisuuksissa, joissa varmistetaan itselle sopivat osaamisalueet osaksi osaamisen kehittämisen kokonaisuutta. Osaamiskartan laadintaa voidaan kuvata organisaation henkilöstön yhteisenä matkana organisaation visiosta ja strategiasta tarvittavan osaamisen konkretisoimiseen.

Ohjeita osaamisalueiden määrittämiseen työyhteisötilaisuuksissa

- » Tutustutaan Osaava Verso -hankkeissa laadittuihin osaamiskuvauksiin ja valitaan valmiista aineistoista ne, joita voidaan hyödyntää sellaisinaan tai soveltaen omassa organisaatiossa.
- » Opettajien alakohtaiset osaamisalueet laaditaan ja tarvittaessa päivitetään yhteistoiminnallisesti alan opettajien ja esimiesten yhteistyönä.
- » Kuvausten laadinnassa hyödynnetään tutkinnon perusteita, opetussuunnitelmia, työelämäyhteyksiä ja sidosryhmiä.
- » Kuvauksissa on olennaista ottaa huomioon erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Tässä auttavat muun muassa erilaisten opettajien työn ennakoitihankkeiden ja selvitysten tulokset.
- » Kun osaamiskartta laaditaan koko henkilöstöä koskevaksi, luodaan muidenkin henkilöstöryhmien alakohtaiset osaamiskuvaukset.
- » Kuvausten yleisyys-yksityiskohtaisuus on syytä testata ensimmäisissä arvioinneissa. Olennaista on se, että kuvaukset ovat sisällöllisesti sellaisia, että niiden avulla voidaan nostaa esille selkeitä kehittämisalueita. Mikäli käytössä on osaamisen sähköinen järjestelmä, osaamiskartta luo myös tiedon siitä, millaisilla hakukriteereillä osaajia voidaan hakea.
- » Osaamiskartasta poimitaan erilaisia osaamisprofilleita eri henkilöstöryhmille, jotta kaikkien ei tarvitse arvioida koko osaamiskartan aineistoa.

Kuvio 10. Ohjeita osaamisalueiden määrittämiseen työyhteisöissä.

6.2.1 Osaava Verso -hankkeissa laaditut osaamiskartat

Osaava Verso -hankkeissa laadittuja kuvauksia kannattaa hyödyntää, kun laaditaan koulutuksenjärjestäjäkohtaista osaamisen kehittämisen ja johtamisen apuna käytettävää osaamiskarttaa. Laaditut osaamisalueet on jaettu kolmeen pääosaamisalueeseen, joita ovat kaikille opettajille yhteiset osaamisalueet, alakohtaiset osaamisalueet ja työyhteisöosaaminen (kuvio 11).

1. Kaikille opettajille yhteiset osaamisalueet
 - Työelämäyhteistyön osaaminen
 - Pedagoginen osaaminen
 - Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaosaaminen
2. Alakohtaiset osaamisalueet
 - Alakohtaisia kuvauksia yhteensä 30 alalta.
3. Työyhteisöosaaminen

Kuvio 11. Osaamisalueiden jäsenitys.

Laaditut yksityiskohtaiset osaamiskuvaukset ovat julkisia ja ne löytyvät **www.osaavaopettaja.fi** -sivustolta.

KAIKILLE OPETTAJILLE YHTEISET OSAAMISALUEET

Kaikille opettajille yhteiset osaamisalueet jaoteltiin työelämäyhteistyön osaamiseen, pedagogiseen osaamiseen sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaosaamiseen. Vaikka hankkeissa oli painopiste ammatillisten opettajien osaamisen kuvaamisessa, voidaan kaikille opettajille yhteisiä osaamisalueita soveltaa koko opetushenkilöstön osaamisen kuvaamiseen, arviointiin ja kehittämiseen.



Kuvio 12. Työelämäyhteistyön osaaminen.

Työelämäyhteistyön osaamisen sisältöjen merkitys tulee korostumaan entisestään ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpanossa. Tässä mallissa työelämäyhteistyöosaaminen kuvataan kolmen pääosaamisalueen näkökulmasta. Osaamisalueita voidaan tarvittaessa tarkentaa yksityiskohtaisemmin teema-alueiden kautta, esimerkiksi työpaikkaohjaajien ohjaus- ja kouluttamisosaamisen osalta.

Pedagoginen osaaminen on opettajan keskeinen osaamisalue. Kuviossa 13 on esitetty Osaava Verso -hankkeessa luotu opettajan pedagoginen osaaminen.



Kuvio 13. Pedagoginen osaaminen.

Pedagogisen osaamisen keskiössä ovat opiskelijan oppimiseen ja kohtaamiseen liittyvät osaamisalueet. Opetuksen suunnittelu-, toteutus-, arviointi- ja palaute- sekä kehittämisosaaminen tukevat nimenomaan opiskelijaan ja oppimiseen liittyvää osaamista. Yrittäjyyskasvatusosaaminen sekä erityispedagoginen osaaminen ja näyttötutkinto-osaaminen täydentävät ammatillisen opettajan pedagogista osaamista. Toisen asteen ammatillista koulutusta ollaan uudistamassa tulevaisuuden osaamistarpeita vastaavaksi, ja opettajan työn painopiste siirtyy ryhmälle suunnattua opetuksesta oppijan kohtaamiseen, ohjaamiseen ja oppimisprosessin tukemiseen. Pedagogisessa osaamisessa korostuu oppijälähtöisyys (Paaso&Lavikainen 2015) ja yksilöllisten, joustavien oppimispolkujen mahdollistaminen.

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaosaaminen. Opettajan tulee käyttää omassa opetuksessaan tutkimustiedon tuottamaa tietoa, ja hänellä tulisi olla valmiuksia osallistua alan kehittämistoimintaan. Kuviossa 14 on esitetty opettajan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaosaaminen.



Kuvio 14. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaosaaminen.

Uuden opettajankoulutuksen kehittämisohjelman (2016) mukaisesti tulee vahvistaa opettajien osaamisen kehittämiseen liittyvää tutkimusta ja tukea opettajan ammatti-identiteetin kehittymistä koko työuran ajan. Myös opetushenkilöstön rooli innovaatio- ja tuotekehitystoiminnan edistämässä on noussut keskiöön (Jauhola ja Toivainen, 2016).

ALAKOHTAISET OSAAMISALUEET

Alakohtainen ammatillinen osaaminen eli substanssiosaaminen tarkoittaa oman ammatillisen koulutuksen ja työkokemuksen perusteella hankittua osaamista sekä valmiutta suunnitella, toteuttaa ja kehittää alansa tehtäviä. Alakohtaisten osaamiskuvausten laadinnassa on hyödynnetty kunkin alan työelämäyhteyksiä ja perustutkinnon

Kuvausten laadinnassa kannattaa hyödyntää tutkinnon perusteita, opetussuunnitelmia ja työelämäyhteyksiä.

perusteita. Kuvatut opettajien osaamisalueet kattavat tutkinnon perusteiden mukaisten tutkinnon osien opetuksen osaamisen. Tutkinnon perusteisiin liittyvät uudistukset ja ammatillisen koulutuksen reformi ohjaavat opettajien osaamisalueiden määrittämistä. Kun nykyisiä tutkintoja uudistetaan esimerkiksi yhdistämällä aikaisempia tutkintoja, tulee samanaikaisesti luoda uusia opettajien alakohtaisia osaamisalueita.

Koska alakohtaisia osaamiskuvauksia on laadittu vuodesta 2010 lähtien, on selvää, että osaa kuvauksista on tarpeen uudistaa. Jo muutamassa vuodessa on tullut sellaisia alakohtaisia muutostarpeita (myös tutkinnon perusteisiin), jotka vaikuttavat alakohtaisten osaamiskuvausten päivittämisen tarpeeseen. Kuvatut osaamiskuvaukset ovat erilaisia sekä sisältöjen yksityiskohtaisuuden että laajuuden suhteen. Kukin koulutusorganisaatio voi verrata Osaava Verso -hankkeissa laadittuja alakohtaisia osaamiskuvauksia nykytilanteeseensa ja oman organisaation osaamistarpeisiin. Vuosien 2016–2017 aikana Osaava Verso VII -hankkeessa pilotoidaan laadittuja osaamiskuvauksia ja niiden soveltuvuutta yksittäisen koulutusorganisaation käytettäväksi opettajien osaamisen kehittämisen perustana.

Alakohtaisia kuvauksia on laadittu yhteensä 30 alalta. Osaamiskuvaukset ovat luettavissa www.osaavaopettaja.fi -sivustolta. Alat ja verkostot on koottu liitteeseen 1.

TYÖYHTEISÖOSAAMINEN

Ammattioppilaitokset työyhteisöinä ovat sosiaalisen muutoksen edessä. Yksittäisen opettajan professionaalinen autonomia on vähenemässä, kun tiimityö ja vastuullinen työyhteisön jäsenyys ovat valtaamassa myös opetusalaan. Työyhteisöosaamisen merkitys korostuu, kun muun muassa opettajien hallinnolliset työt kasvavat ja toisaalta vastuu voi siirtyä myös toimijoista kauemmaksi isojen kuntayhtymien myötä. Työyhteisössä on mietittävä, kuka tekee mitäkin tehtävää ja kenellä eri tehtävissä tarvittavaa osaamista tulisi olla.

Opettajilla ei välttämättä ole tietoa talousasioiden hallinnasta eivätkä he päättä taloudesta, mutta samalla heiltä vaaditaan tulosvastuuta. Henkilöstöllä tulee olla yhteistä ymmärrystä rakenteiden uudistamisesta sekä kokonaisvaltaisesta hallinnasta. Opettajat toivovat, että opettamista ja oppimista tukevien resurssien suhteen vallitsisi tasapaino vaatimusten, odotusten ja toteuman kesken. Opettajilla on suuria paineita resurssien puutteesta. Ammatillisen koulutuksen reformin ja osaamisperusteisuuden vaatimukset lisäävät vielä osaltaan työyhteisöosaamisen kehittämisen tarvetta.

Osaava Verso -hankkeessa kehitetty **Työyhteisöosaaminen oppilaitosympäristössä** -osaamiskuvaus on esitetty kuviossa 15. Työyhteisöosaamisen kuvaus on laadittu niin, että kuvausta voidaan käyttää kaikkien työyhteisön jäsenten osaamisen arvioinnin ja kehittämisen apuna.



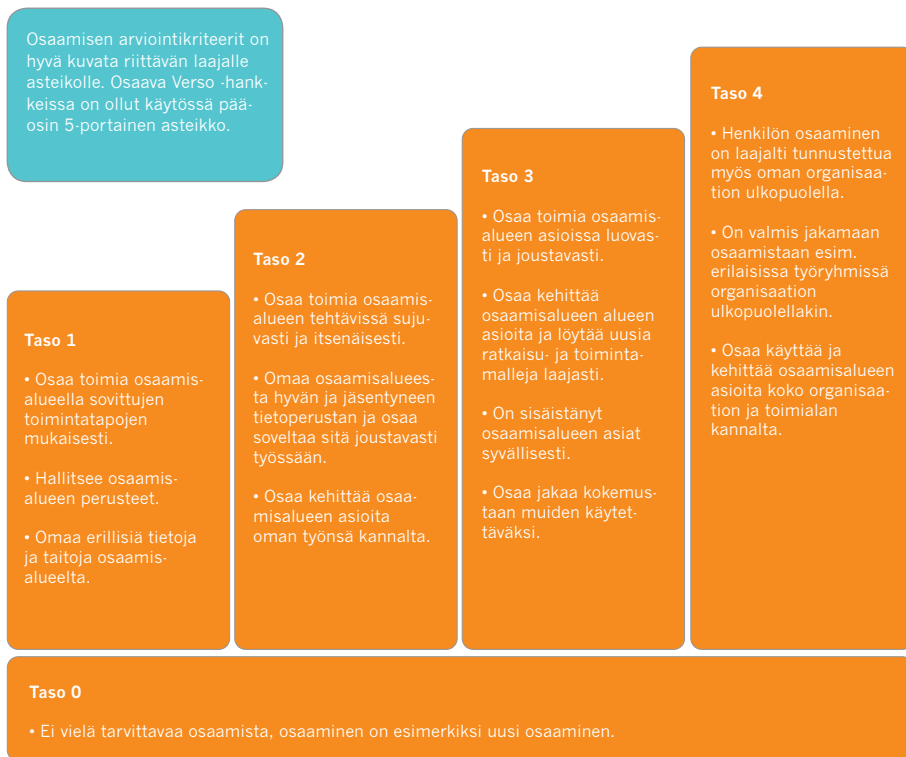
Kuvio 15. Työyhteisöosaaminen oppilaitosympäristössä.

Jatkossa voi olla paikallaan tarkastella vielä sitä, miten esimerkiksi kansainvälisyysosaaminen kuvataan osaksi työyhteisöosaamista. Nyt kansainvälisyys-näkökulma on osana verkosto-osaamista ja se on otettu huomioon myös alakohtaisissa osaamiskuvauksissa. Koska kansainvälisyys on tullut niin olennaiseksi osaksi ammatillista koulutusta ja työyhteisöjen toimintaa, voi olla paikallaan nostaa se myös omaksi työyhteisöosaamisen osaamisalueeksi.

6.2.2 Osaamisen tasokuvaukset ja tavoiteprofiilit

Jotta osaamista voidaan arvioida mahdollisimman yhdenmukaisesti, määritellään osaamiskarttaan myös osaamisen arvioinnin kriteerit =

osaamistasot. Osaamisen arviointikriteerit laadittiin Osaava Verso 1:n aikana yleisasteikoksi. Asteikko on 0–4. Yleisasteikkoa on mahdollisuus käyttää sellaisenaan tai se voidaan muokata organisaatiokohtaisesti.



Kuvio 16. Yleiskuvaus osaamisen tasoista.

Joidenkin osaamisalueiden suhteen arviointi voidaan toteuttaa myös periaatteella: osaamista on / osaamista ei ole. Tällainen kuvaustapa soveltuu muun muassa erilaisten pätevyysien kuvaamiseen.

Osaamiskartan pohjalta määritellään koulutuksenjärjestäjän strategian mukaiset osaamisprofiilit. Niiden määrittämisessä käytetään lisäksi palaute- ja seurantajärjestelmien tuottamia tietoja, alakohtaisten työelämänlinjausten painotuksia sekä ammatillisten tutkintojen perusteiden ja opetussuunnitelmien sisältöjä.

Osaamisprofiilit ovat osaamiskartan perusteella muodostettuja osaamisalueiden ja osaamistasojen yhdistelmiä, joita voidaan määrittää yksilöille, henkilöstöryhmille, tiimeille tai koko organisaatiolle. Jo osaamiskartassa on mahdollista määrittää, kuuluuko kyseinen

osaaminen esimerkiksi kaikille organisaation työntekijöille vai ovatko mainitut osaamisalueet valinnaisia riippuen siitä, minkä tehtävän hoitajan osaamisesta on kyse. Esimerkiksi pedagoginen osaaminen kuuluu kaikille opettajille, mutta ei välttämättä koko henkilöstölle. Toisaalta työyhteisöosaamisen katsotaan kuuluvan koko henkilöstölle. Olennaista on, että eri henkilöiden osaamisesta syntyy organisaatiossa tarkoituksenmukainen osaamisalueiden ja -tasojen yhdistelmä.

Seuraavassa kuvataan vaihtoehtoja osaamisen tavoiteprofiilien laadintaan.

- Johto ja esimiehet poimivat osaamiskartan osaamisalueista osaamisprofiiliin eri henkilöstöryhmille. Tämän pohjalta ryhmissä konkretisoidaan kyseisen ryhmän tarvitsemat osaamisalueet ja -tasot. Sen jälkeen jokainen henkilö määrittää yhdessä esimiehensä kanssa henkilökohtaisen osaamisen tavoiteprofiilin.
- Johto linjaa kriittiset osaamisalueet, joita kehityskeskusteluissa halutaan erityisesti nostaa esille. Kriittiset osaamisalueet voivat koskea kaikkia tai osaa työntekijöistä. Ne voivat olla myös uudenlaisia osaamisyhdistelmiä, joiden olemassaoloa halutaan erityisesti arvioida ja kehittää. Tällainen tilanne tulee erityisesti silloin, kun tarvitaan uusien tutkintojen mukaista opetuksen osaamista. Kuvauksilla voidaan antaa jo ennakkoon viestiä siitä, mihin suuntaan opettajat voivat kehittää osaamistaan, jotta uusien tutkintojen mukainen opetus onnistuu.
- Tiimit poimivat itselleen osaamisprofiilit yhteisestä osaamiskartasta. Tämän perusteella jatketaan henkilökohtaisten profiilien laadintaan.
- Osaamisprofiilit määritellään vain kehityskeskusteluissa. Työntekijä määrittelee yhdessä esimiehensä kanssa tavoitteena olevan osaamisprofiilin, jonka pohjalta työntekijän osaamista arvioidaan ja kehitetään. Tällaisessa tapauksessa ajatus osaamisen yhteisöllisyydestä jää vähemmälle. Menettelytapa voi kuitenkin olla käyttökelpoinen muun muassa silloin, kun osaamisen konkreettista määrittelyä ja arviointia toteutetaan ensimmäisiä kertoja.
- Osaamisprofiilit voidaan määritellä ensimmäisen arviointikierroksen jälkeen käyttämällä hyväksi saatuja arviointituloksia. Joissain tapauksissa on menetelty niin, että ensimmäinen osaamisen arviointikierroksen tulosten pohjalta esimiehet ovat ryhmiensä kanssa vielä tarkentaneet yhteisesti osaamisprofiilit koko ryhmälle, tiimeille tai tehtävänimikkeiden mukaisesti.

6.3 Osaamisen arviointi

Osaamisen arvioinnin avulla saadaan esille henkilöstön osaamisen nykytila suhteessa määriteltyihin osaamisen tavoitteisiin. Osaamisen arviointi tehdään yleensä ensin yksilöarvointina ja sen jälkeen tuloksia käsitellään yhdessä esimiehen kanssa kehityskeskustelussa. Osaamisen arviointi voidaan toteuttaa joko lomakkeen tai osaamisen kehittämisen työkirjan avulla tai tekemällä arviointi sähköisessä osaamiskartoitusjärjestelmässä. Koko osaamiskartta on hyvä saada kaikkien nähtäville. Näin koko henkilöstö näkee, millaista osaamista tarvitaan, jotta oman organisaation toimintaa voidaan toteuttaa ja kehittää. On suositeltavaa, että osaamisen kehittämisen kokonaisuuteen on käytössä sellainen sähköinen järjestelmä, joka mahdollistaa sekä osaamistietojen monipuolisen käytön että kehityskeskustelujen tulosten hyödyntämisen henkilöstöön liittyvissä ratkaisuissa.

Ammatillisen opettajan työn muutokset edellyttävät osaamistarpeiden

Varsinkin ensimmäisten arviointien yhteydessä on tärkeää, että henkilö voi arvioida osaamistaan halutessaan myös niiden osaamisalueiden osalta, joita ei ole määritelty osaamisen tavoiteprofiiliin. Näin saadaan esille henkilöstöllä kokonaisuudessaan oleva osaaminen ja myös tavoiteprofiileita voidaan tarkentaa.

ennakointia ja jokaisen opettajan tulee olla selvillä omaan työhönsä kohdistuvista tulevaisuuden osaamistarpeista. Osaamiskartoitusten kautta opettajien henkilökohtainen osaaminen saadaan näkyväksi ja kehittämis- ja koulutus tarpeet tulevat esille. Itsearviointi on hyvä oppimistilanne. Samalla kun opettaja käy läpi osaamiskarttaa ja vertaa osaamistaan esitettyihin ku-

vauksiin, hän alkaa tietoisesti tarkastella omaa työtään ja työyhteisöään ja niissä tarvittavaa osaamista. Kokemus voi vahvistaa ymmärrystä koko työyhteisön toiminnasta sekä oman työn ja osaamisen linkittymisestä kokonaisuuteen.

Olennaista itsearvioinnin onnistumiseksi on, että koko arviointiprosessia on käsitelty yhteisissä keskustelutilaisuuksissa ja ohjeet arviointiin ovat mahdollisimman selkeät.

Kehityskeskustelu on keskeinen johtamisen väline. Sen avulla on mahdollista tuoda henkilöstölle esiin organisaation osaamistarpeita ja samalla kartoittaa organisaation senhetkinen osaamistilanne. Kehityskeskusteluissa voidaan myös suunnitella tulevia resursointeja.

Kehityskeskustelulla saadaan monenlaista hyötyä ja opettajien mahdollisuudet vaikuttaa oppilaitoskulttuuriin ja omaan työhönsä paranevat. Opettaja saa myös palautetta työstään ja mahdollisuuden keskustella omista toiveistaan ja näkemyksistään opettajan työhön liittyen.

Jo ennen kehityskeskusteluja on hyvä linjata kehittämisen linjauksia ja mahdollisia painopisteitä ja tiedottaa henkilöstöä organisaation kannalta keskeisistä kehittämisen painopisteistä.

Kehityskeskustelu on mahdollista käydä esimiehen ja alaisen välillä sekä yhteisesti koko ryhmän kanssa tai kollegoiden välillä. Kehityskeskusteluissa voidaan näin käsitellä sekä yksilön että ryhmän osaamista. Mikäli keskustelu käydään ryhmässä, sen jäsenet voivat antaa palautetta toisilleen. Keskinäinen palaute on konkreettista, kun se kohdistuu päivittäisiin työtehtäviin ja havaittavaan toimintaan. Näin ryhmässä voidaan yhdistää keskusteluun myös toiminnan suunnittelu ja yhteinen osaamisen kehittäminen: mitä me nyt osaamme, ja mitä uutta osaamista meidän on kehitettävä. Kehityskeskustelussa linjataan yhteisesti kehitettäviä osaamisalueita, kehittämisen muotoja sekä aikataulua. On toivottavaa, että joko ennen kehityskeskusteluja tai niiden jälkeen opettajatiimeissä käsitellään yhdessä tulevia kehittämistarpeita ja täsmennetään kehityssuunnitelmia sekä tiimien ja koko oppilaitosyhteisön kehityssuunnitelmia.

Osaamiskuvausten yleisyys-yksityiskohtaisuus on syytä testata ensimmäisissä arvioinneissa. Olennaista on se, että kuvaukset ovat sisällöllisesti sellaisia, että niiden avulla voidaan nostaa esille selkeitä kehittämisalueita. Mikäli käytössä on osaamisen sähköinen järjestelmä, osaamiskartta luo myös tiedon siitä, millaisilla hakukriteereillä osaajia voidaan hakea.

Osaamisen arvioinnit ja kehityskeskusteluvaihe kannattaa toteuttaa organisaatiossa yhteisesti sovituissa, suhteellisen tiiviissä aikatauluissa. Näin tuloksia voidaan hyödyntää myös koko organisaation yhteisten kehityssuunnitelmien laadinnassa. Suositus on, että koulutuksenjärjestäjät laatisivat sellaisen osaamisen kehittämisen prosessin vuosikellon, jossa

ilmenevät sekä osaamisen arviointien, kehityskeskustelujen että kehityssuunnitelmien laadinnan aikataulut.

Kun organisaatiossa olevat ja tarvittavat osaamisalueet on arvioitu, tieto- ja voidaan hyödyntää

- kehittämissuunnitelmien laadinnassa ja kehittämisen toteutuksessa
- perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa
- henkilöstön oman työn hallinnan ja osaamisen itsearvioinnin tukena
- rekrytoinnissa, jossa haettavalle henkilölle määritelty osaamisprofiili tarkentaa ja helpottaa rekrytointia.

6.4 Kehittämissuunnitelmat

Kehittämissuunnitelmat liittyvät jatkuvaan ja tavoitteelliseen henkilöstön kehittämiseen. Niissä yhdistetään yksilön ja organisaation tavoitteet. Kehittämissuunnitelmat laaditaan osaamiskartoitusten ja kehityskeskustelujen pohjalta. Kehittämisen yhtenä tarkoituksena on osaamista ja osaajia koskevan tiedon levittäminen mahdollisimman laajasti organisaatiossa. On erittäin tärkeää luoda henkilöstön keskuuteen sellainen yhtenäisyyden tunne, jonka turvin ihmiset kykenevät kertomaan osaamisestaan ja sen hyödyntämisestä työssään eli jakamaan omaa osaamistaan koskevaa tietoaan.

Kehittämissuunnitelmissa otetaan huomioon nykyosaaminen, tulevaisuuden osaamisvaatimukset sekä mitä osaamista kehitetään, kuka kehittää, millä menetelmillä ja resursseilla ja miten saadaan palautetta. Kehittämissuunnitelmat kannattaa tehdä mahdollisimman konkreettisiksi ja laatia siten, että niissä on sama osaamislogiikka kuin osaamiskartassa. Kuviossa 17 on esitetty kehittämissuunnitelmien laadintaa tukevia kysymyksiä.

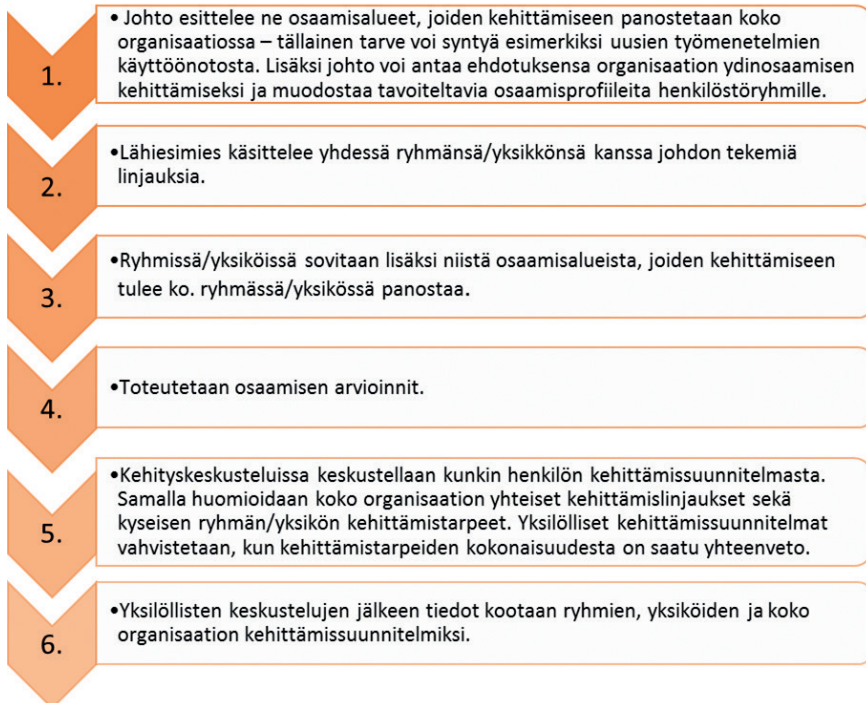


Kuvio 17. Kehittämissuunnitelmien laadintaan liittyvät kysymykset.

Osaamisen kehittämissuunnitelmissa etsitään kartoitustulosten pohjalta kriittiset osaamisalueet sekä osaamisen kehittämisen painopisteet. Kehittämissuunnitelmia tehdään yksilön, alakohtaisen, työyhteisökohtaisen ja koko organisaation osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Suunnitelmaan voidaan kirjata koko opetushenkilöstön kehitystarpeita, alan opettajien ryhmäkohtaisia kehitystarpeita, asiantuntijatehtäviä hoitavien kehitystarpeita, henkilökohtaisia kehitystarpeita ja muita kehitystarpeita. Suunnitelman laajuus määräytyy käyttötarkoituksen mukaan: onko kyseessä opetushenkilöstön kehittämissuunnitelma, opettajatiimi- tai tehtäväkohtainen kehittämissuunnitelma vai opettajan henkilökohtainen kehityssuunnitelma.

Henkilöstöä on hyvä ohjata kehittämisen vaihtoehtojen ja painotusten mietintään. On olennaista, että kehittämisen kohteita priorisoidaan ja mietitään sekä lyhyen että pidemmän ajanjakson kannalta.

Koulutuksenjärjestäjien osaamisen kehittämissuunnitelmien laadintaprosessi on syytä suunnitella huolellisesti. Kuviossa 18 esitetään yksi vaihtoehto kehittämissuunnitelmien laadintaprosessin etenemisestä johdon tekemistä linjauksista konkreettisiin kehittämissuunnitelmiin.



Kuvio 18. Esimerkki kehittämissuunnitelmien laadintaprosessin etenemisestä.

Kehittämisen suunnitteluvaiheessa otetaan kantaa myös kehittämiseen tarvittaviin resursseihin.

Arviointitiedon käsittelemistä ja sen pohjalta tapahtuvien kehittämissuunnitelmien tekemistä helpottaa, kun arviointituloksia voidaan verrata laadittuihin osaamisprofiileihin. Niissä yhdistetään yksilön ja organisaation tavoitteet. Kehittämisen vaihtoehtoja ja hen-

kilöstön osaamisen kehittämismenetelmiä on runsaasti. Menetelmät voivat olla koulutusten lisäksi monipuolisia opetushenkilöstön työssä oppimista tukevia ratkaisuja. Erityisesti opettajan työelämäjaksoja on pidetty hyvinä kehittämisen muotoina. Verkossa tapahtuva opiskelu lisääntyy kaiken aikaa, jolloin uuden oppiminen on entistä useammin yksilöllistä ja riippumatonta ajasta ja paikasta. Näin esimerkiksi kehittämiseen resursoitava aika tulee suunnitella uudella tavalla.

Opettajien henkilökohtaisissa kehittämissuunnitelmissa tulee yhdistyä sekä kouluorganisaation kehittämistavoitteet että opettajan kehittämistavoitteet. Kehittämissuunnitelmat koskevat sekä nykyistä että tulevaa osaamista. Pohjana ovat ryhmäkohtaiset kehittämissuunnitelmat, joiden taustalla on koko organisaation toivottavan tulevaisuuden skenaario. Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma mahdollistaa työssä kehittymisen, työn tekemisen ja opiskelun yksilöllisen suunnittelun.

Henkilökohtaiseen kehittämissuunnitelmaan voidaan kirjata esimerkiksi seuraavat tiedot: opettajan perustiedot, aiempi työkokemus, opiskelut, omat kiinnostuksen kohteet ja urasuunnitelmat, omat valmiudet, motivaatio ja mahdollisuudet uuden oppimiseen. Suunnitelmaan on mahdollista sisällyttää myös seuraavia tietoja, jotka ovat tärkeitä itsensä kehittämisen näkökulmasta ajateltuna: itselle parhaiten sopivat oppimistavat, osaamisprofiilin mukaiset osaamisen kehittämistarpeet, nykyisten tehtävien kehitystarpeet, tavoitteet ja toimenpiteet, kouluyhteisön voimavarat, resurssit ja verkostot, kehittämissuunnitelman tavoitteet, toimenpiteet ja toteutusaikataulu, seurannan ja arvioinnin sekä kehittämisen suunnittelun ja toteutuksen vastuuhenkilöt.

6.5 Kehittäminen ja seuranta

Osaamisen kehittämisen toimintamallin punaisena lankana toimii jatkuva kehittäminen ja seuranta. Henkilöstön kehittymisen ja kokonaisvaltaisen kehittämisen arvioinnit ovat olennaisia. Kehittämisen arvioinnin avulla selvitetään, miten hyvin valittuihin kehittämistavoitteisiin on päästy. Arviointien pohjalta tehdään tiivistelmät seuraavaa osaamisen kehittämisen kierrosta varten.

Kehittämisen seurannan tulee antaa tietoa sekä määrällisistä asioista että myös siitä, mihin asioihin ja osaamisalueisiin kehittämistä on kohdennettu. Mikäli käytössä oleva osaamisenhallintajärjestelmä antaa mahdollisuuden yhteenvedon tekemiseen suoraan suunnitelluista kehittämisen toimenpiteistä, saa aineistosta luontevan ja hyvän pohjan laatia esimerkiksi täydennyskoulutus- ja kehittämisohjelmia yksilöiden ja koko organisaation tarpeisiin. Lisäksi on tarpeen miettiä, miten koko prosessi saadaan toteutettua niin, että seuranta tuottaisi yhteenvetoja muun muassa seuraavista asioista:

On toivottavaa, että mikäli käytössä on sähköinen osaamisen hallintajärjestelmä, se tarjoaisi hyvät raportointiominaisuudet sekä mahdollisuuden kehittämissuunnitelmien monipuoliseen laadintaan ja yhteenvetojen tekemiseen.

- osaamisalueet, joissa on kehitystarvetta
- osaamisalueet, joiden kehittämiseen on panostettu
- käytetyt kehittämisen muodot
- luettelot koulutuksista ja muista käytetyistä kehittämisen muodoista
- osallistujamäärät
- osallistujat
- kustannukset.

Osaamisen kehittämistä tukee koulutuspoliittinen päätös vuodelta 2013, joka mahdollistaa taloudellisen tuen saannin työttömyysturvamaksuissa koulutuskorvauksena, mikäli koulutuksenjärjestäjällä on ennalta laaditut määrämuotoiset koulutussuunnitelmat. Kehittymissuunnitelmia, koulutussuunnitelmia ja koulutuksen toteutumista on tarpeen dokumentoida todennettavasti yksilötasolle asti. (Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013 ja <http://tvr.fi/fi/koulutuskorvaus>).

Kehittämisen dokumentointi ja kerätyn palautteen hyödyntäminen tulevien koulutus- ja kehittämistarpeiden määrittämiseksi on tärkeää ja oleellista

Kehittämisen toteutumista seurataan. Tavoitteena on se, että mikäli suunnitelmiin tulee muutoksia, myös niistä sovitaan yhdessä esimiehen kanssa ja muutokset kirjataan, esimerkiksi järjestelmään.

osaamisen kehittämisen kokonaisuuden ohjauksen kannalta. Dokumentointi tekee myös kehittämisen seurannan konkreettiseksi ja läpinäkyväksi.

7. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN OSANA ESIMIEHEN TYÖTÄ

Henkilöstölle tulee tiedottaa hyvin osaamisen arvioinnin tavoitteista ja käytännön toteutuksesta.

Esimiehillä on erityisen suuri rooli osaamisen kehittämisen toteutuksessa. Oppilaitoksissa tulee tehdä selkeät, organisaation osaamisen kehittämisen mallin toteutukseen liittyvät ratkaisut siitä, miten kaikkien esimiesten tulee toimia henkilöstönsä osaamisen kehittämisen

toteutuksen eri vaiheissa. Olennaista on miettiä muun muassa sitä, mikä on esimiehen rooli määriteltäessä kunkin alan opettajien alakohtaisia osaamisen kehittämisen tarpeita. Esimiehellä voi olla johdettavanaan useiden eri alojen opettajia, jolloin alakohtainen syvälinen osaaminen on vain alan opettajilla. Tällöinkin esimiehellä on olennainen rooli prosessin toteutuksessa, ja sitä tulee kirkastaa erityisesti osaamisen kehittämisen kokonaisuuden näkökulmasta. Hän voi johdatella opettajia pohtimaan alaan liittyvää osaamista kysymällä: Mitä uutta osaamista alallanne tarvitaan? Mitkä ovat alan tulevaisuuden suunnat? Mitä osaamista tulee olla kaikilla opettajilla? Mitä erityistä osaamista opettajatiimissä pitäisi olla? Miten varmistetaan, että opettajilla on osaamista, jota he voivat käyttää esimerkiksi toisen sairastuessa? Hän siis johtaa koko prosessin toteutusta, eikä jätä prosessia opettajaryhmälle ilman esimiehen tukea.

Seuraavat näkökulmat ohjaavat henkilöstön osaamisen kehittämistä esimiesten näkökulmasta.

Strategia ja toiminnan tavoitteet osaamisen perustana

Osaamisen kehittämisellä tulee olla tiivis yhteys organisaation strategiaan. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa strategian toteutumisen. On olennaista, että kehittämisen perustana on riittävän selkeä kuva organisaation toiminnan tavoitteista ja tulevista suunnista. Esimiehet voivat kirkastaa tätä kuvaa ja selkiyttää osaamisen ja toiminnan keskinäistä yhteyttä. Esimiehet voivat myös vahvistaa käsitystä, että henkilöstön osaaminen ja sen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat sekä organisaation että henkilöstön yhteinen asia. Osaamisesta käytävän keskustelun on parhaimmillaan koettu olevan yhteistä strategian konkretisointia.

Tulevaisuuden osaamistarpeet kehittämisen perustana

Tulevaisuus on osaamisen kehittämisessä avainsana. Kun osaamis-

ta halutaan kehittää tavoitteellisesti, tehdään oletuksia tulevaisuudesta ja kehitetään tulevaisuudessa tärkeiksi ajateltuja osaamisalueita. Esimiehet voivat tuoda esille esimerkiksi opettajien osaamiseen kohdistuvia tulevaisuuden kehittämistarpeita, osallistua itse osamista koskeviin ennakointihankkeisiin ja rohkaista myös opettajia osallistumaan niihin. Hän voi muutosten tullessa jo ennakoivasti aktivoida opettajia miettimään kanssaan, mitä muutokset voivat tarkoittaa osaamisen ja sen kehittämisen näkökulmasta.

Kuvauksissa on olennaista ottaa huomioon erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Tässä auttavat erilaisten opettajien työn ennakointihankkeiden ja selvitysten tulokset.

Kehittämisen painopiste on oppimisessa ja oppimismyönteisen ilmapiirin luomisessa

Kehittämisen pääpainon tulee olla henkilöstön osaamisen vahvistamisessa, työpaikan oppimisilmapiirin kehittämisessä ja yksilön oppimisteiden poistamisessa. Esimiehet voivat tukea työhön läheisesti liittyvien kehittämisen menetelmien käyttöönottoa, kuten mentorointia, työparityötä ja työkiertoa. Esimies voi innostaa, kannustaa ja aktivoida henkilöstöä uuden oppimiseen ja kehittymiseen sekä luoda oppimiselle myönteisen ilmapiirin. Oppimista voidaan tukea esimerkiksi varaamalla sille aikaa työn lomassa ja toimimalla esimiehenä itse esimerkkinä oppimisessa ja kehittymisessä. Tärkeää on myös luoda mahdollisuuksia opitun soveltamiseen käytännön työssä ja kannustaa osaamisen jakamiseen. Esimiehen tulisi luoda tilaisuuksia työtä koskeville yhteisille pohdintoille ja rakentaa oppimista tukevia toimintatapoja ja tilanteita sekä antaa kiitosta kehittämisestä ja siihen pyrkimisestä.

On tärkeää, että esimies rohkaisee kaikkia kehittämään osaamistaan. Erityisesti heitä, jotka ovat osallistuneet muita vähemmän täydennyskoulutukseen tulisi kannustaa ja ohjata uuden oppimiseen. Esimiehen on myös tärkeää seurata pitkin vuotta, että sovittuja kehittämissuunnitelmia ja henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia toteutetaan käytännössä. Mikäli suunnitelmia on tarpeen muuttaa, muutokset sovitaan yhdessä henkilöstön kanssa.

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kehittämisessä

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten kehittämiseen halutaan panostaa. Mitä enemmän toimitaan yhteisöllisesti, sitä monipuolisemmin osaamista voidaan yhdessä kehittää. Tämä tulee esille muun muassa

silloin, kun pohditaan yhdessä, millaista osaamista koko henkilöstöllä tulisi olla. Kaikkia koskettava yhteinen osaaminen on pohjana yhteisen organisaatiokulttuurin muodostamisessa.

Työyhteisön muutos- ja uudistumiskyky on kiinni onnistuneesta osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta.

Esimiehen tehtävänä on:

- » tehdä linjauksia tarvittavasta osaamisesta
- » huolehtia, että osaamisen kehittäminen on strategian suuntaista
- » arvioida henkilöstön osaamista ja riittävyttä muodostaa arvioinnin pohjalta tavoitteet henkilöstön osaamisen kehittämiseksi
- » tehdä henkilöstön kanssa kehittämissuunnitelmat
- » valita työntekijöiden kanssa kehittämisen menetelmät ja huomioida monipuoliset henkilöstön kehittämistavat
- » huolehtia, että suunnitellut kehittämiskäytännöt toteutetaan ja luoda edellytykset kehittämisen toteutukseen muun muassa työjärjestelyjen avulla
- » arvioida henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Kuvio 19. Esimiehen osaamisen kehittämiseen liittyviä tehtäviä.

8. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MERKITYS JA NÄKÖKULMIA TULEVAISUUTEEN

Osaava Verso -hankkeissa tavoitteena oli vuosina 2010–2016 mallintaa koulutuksenjärjestäjien strategiaan kytkeytyvää ammatillisten opettajien osaamisen kehittämisen kokonaisuutta. Hankkeen aikana kuvattiin ope- tushenkilöstön osaamisalueita ja kokeiltiin erilaisia osaamisen kehittämi- sen käytäntöjä sekä luotiin koulutuksenjärjestäjille toimintamalli amma- tillisten opettajien osaamisen kehittämiseksi.

Osaamisen kehittämisen merkitystä ja vaikuttavuutta voidaan tarkastella ammatillisten opettajien, työyhteisön ja alakohtaisten verkostojen sekä johdon näkökulmasta. Ammatillisten opettajien tulevaisuuden osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisen malli yhdistää toteutuessaan ammatil- lisen opettajan yksilöosaamisen, työyhteisön asiantuntijuuden kehittyymi- sen ja koulutusorganisaation strategisten tavoitteiden toteutumisen op- pilaitoksissa.

Ammatillisen opettajan näkökulma

Ammatillisten opettajien osaamisen kehittämisen prosessi muodostuu osaamisen ennakoinnista, osaamisen määrittämisestä, osaamisen arvi- oinnista, osaamisen kehittämisestä, täydennyskoulutuksesta ja osaami- sen kehittämisen seurannasta.

Seuraavilla näkökulmilla on vaikutusta opettajien osaamisen kehittämi- seen.

- henkilökohtainen osaaminen saadaan näkyväksi osaamiskartan ja siihen liittyvä arvioinnin avulla
- yksilön ja tiimin kehittämisaalueet ja koulutustarpeet tunnistetaan
- opettajan osaamisen linkittäminen työyhteisön osaamiseen ja sen kehittämisen tarpeisiin on olennaista
- yhteisöllinen kehittämistapa on haasteellista nykyisten työjärjestelyjen vuoksi
- opettajien työajan määrittäminen kehittämiseen on haasteellista
- opettajan osaamisen kehittäminen edellyttää uudenlaisia kehittämisen muotoja
- hyviksi koetut työelämäjaksot tulisi toteuttaa säännöllisesti osana opettajan työuran aikaista kehittämistä.

Alakohtaisen verkoston näkökulma

Alakohtaiset verkostotapaamiset mahdollistavat yhteistyön kehittämisen eri koulutuksenjärjestäjien, oppilaitosten ja alakohtaisten toimijoiden

kesken. Verkostoissa voidaan ennakoida kaikille yhteisiä kehittämissaasteita ja näkökulmia kuten

- tutkintojen osaamisvaatimukset ja tutkintojen perusteet tutuiksi
- työelämän osaamistarpeet esille
- alakohtaiset yhteistyömallit ja verkostotapaamiset
- hyvä tapa opettajien osaamisen kehittämiseen voisi olla saman alan tutkintoja opettavien opettajien yhteiset tapaamiset, esimerkiksi vuosittain
- hyvien käytäntöjen jakaminen.

Työyhteisön näkökulma

Työyhteisöosaamisen merkitys korostuu koulutusorganisaatioiden rakenneuudistusten ja ammatillisen koulutuksen reformin tavoitteiden myötä. Vaatimukset opetushenkilöstön kokonaisvaltaisesta, koko työuranaikaisesta osaamisen kehittämisen jatkumosta ja tiimityöstä tuovat omat haasteensa oppilaitosyhteisöjen osaamisen johtamiselle. Työyhteisöosaamisessa korostuvat

- johdon ja opettajien yhteistyö ja vuoropuhelu
- opettajien kehittymis- ja koulutussuunnitelmien merkitys osaamisen kehittämisessä
- koko työyhteisön osaamisen ja sen kehittämisen tavoitteiden yhdenmukainen suunta – kaikkien tulee hallita jossain määrin työyhteisöosaamisen eri osaamisalueita.

Johdon näkökulma

Johdon sitoutuminen osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen näkyy organisaatioissa strategisten tavoitteiden toteutumisenä ja myös koulutuksen vaikuttavuudessa ja tuloksellisuudessa. Oppilaitoksen johdon osallistuminen koulutukseen ja työyhteisötilaisuuksiin edistää osaamisen kehittämisprosessien juurtumista oppilaitoksiin. Johdon tehtävänä on

- osaamisen johtaminen ja osaamisenhallinnan näkyväksi tekeminen
- osallistuminen osaamisen kehittämisen keskusteluihin, niiden alullepano ja niiden johtaminen
- systemaattinen strategisten tavoitteiden ja osaamisen linkittäminen kehityskeskusteluihin
- kehittämis- ja koulutussuunnitelmien merkityksen avaaminen osaamisen kehittämisessä
- esimiesten tukeminen toteuttamaan sovitut osaamisen kehittämisen toimenpiteet ja niiden toteutumisen seuranta
- osaamisen kehittämisen seurantatietojen keruu ja johtopäätösten tekeminen niiden pohjalta
- osaamisen kehittämisen ja johtamisen prosessin luonti, toteutuksen johto ja seurannan pohjalta uusien mallien kehittäminen.

Yleiset suositukset Osaava Verso -mallin toteuttamiseksi

- On hyvä, jos osana osaamiskarttaa hyödynnetään valmiita aineistoja. Näitä julkisesti käyttöön tarjottavia aineistoja löytyy nyt www.osaavaopettaja.fi -sivustoilta.
- Opettajien alakohtaiset osaamisalueet on hyvä työstää yhteistoiminnallisesti alan opettajien yhteistyönä.
- Kuvausten laadinnassa kannattaa hyödyntää tutkinnon perusteita ja opetussuunnitelmia.
- Kuvauksissa on olennaista ottaa huomioon erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Tässä auttavat esimerkiksi erilaisten opettajan työn ennakoitihankkeiden ja selvitysten tulokset.
- Kuvausten yleisyys-yksityiskohtaisuus on syytä testata ensimmäisissä arvioinneissa. Olennaista on se, että kuvaukset ovat sisällöllisesti sellaisia, että niiden avulla voidaan nostaa esille selkeitä kehittämisalueita. Mikäli käytössä on osaamisen sähköinen järjestelmä, osaamiskartta luo myös tiedon siitä, millaisilla hakukriteereillä osaajia voidaan hakea.
- Osaamisen arviointikriteerit on hyvä kuvata riittävän laajalle asteikolle. Osaava Verso -hankkeissa on ollut käytössä pääosin 5-portainen asteikko.
- Henkilöstölle tulee tiedottaa hyvin sekä osaamisen arvioinnin tavoitteista että sen käytännön toteutuksesta.
- Osaamiskartasta voidaan poimia erilaisia osaamisprofiileita eri henkilöstöryhmille, jotta kaikkien ei tarvitse arvioida koko osaamiskartan aineistoa. Myös tästä tulee tiedottaa henkilöstölle.
- Ennen osaamisen arviointeja kerätään opiskelijapalautteissa saadut aineistot. Niitä hyödynnetään kehityskeskusteluissa valittaessa osaamisen kehittämisen painopisteitä.
- Varsinkin ensimmäisten arviointien yhteydessä on tärkeää, että henkilö voi arvioida osaamistaan halutessaan myös niiden osaamisalueiden osalta, joita hänelle ei ole määritelty osaamisen tavoiteprofiiliin. Näin saadaan esille henkilöstöllä kokonaisuudessaan oleva osaaminen, ja myös tavoiteprofiileita voidaan tarkentaa.
- Ihanteellista olisi, että osaamisen arvioinnit ja niihin liittyvät keskustelut esimiehen kanssa toteutettaisiin suhteellisen tiiviissä organisaatiossa yhteisesti sovitussa aikataulussa.
- On toivottavaa, että kehityskeskustelujen jälkeen toteutetaan ryhmissä yhteinen tilaisuus, jossa vielä käsitellään yhdessä tulevia kehittämistarpeita ja täsmennetään kehittämissuunnitelmia.
- Jo ennen kehityskeskusteluja on hyvä linjata kehittämisen linjauksia ja mahdollisia painopisteitä sekä antaa henkilöstölle

linjauksia varsinkin organisaation kannalta keskeisistä kehittämisen painopisteistä.

- Henkilöstöä on hyvä ohjata kehittämisen vaihtoehtojen ja painotusten mietintään. On olennaista, että kehittämisen kohteita priorisoidaan ja mietitään sekä lyhyen että pidemmän ajanjakson kannalta.
- Kehittämisen alustavat suunnitelmat laaditaan yksilökohtaisissa kehityskeskusteluissa. Niiden jälkeen suositellaan pidettäväksi yhteinen keskustelu, jonka pohjalta suunnitelmat täsmennetään.
- On toivottavaa, että mikäli käytössä on sähköinen järjestelmä, se tarjoaisi hyvät raportointiominaisuudet sekä mahdollisuuden kehittämissuunnitelmien monipuoliseen laadintaan ja yhteenvetojen tekemiseen.
- Kehittämisen suunnitteluvaiheessa otetaan kantaa myös kehittämiseen tarvittaviin resursseihin.
- Kehittämisen toteutumista seurataan. Tavoitteena on, että mikäli suunnitelmiin tulee muutoksia, myös niistä sovitaan yhdessä esimiehen kanssa ja muutokset kirjataan järjestelmään.
- Kehittämisen seurannan tulisi antaa tietoa sekä määrällisistä asioista että myös siitä, mihin asioihin ja osaamisalueisiin kehittämistä on kohdennettu.

Koulutuksenjärjestäjät ja oppilaitokset voivat hyödyntää Osaava Verso -mallia parhaaksi katsomallaan tavalla. Kuvattujen osaamisalueiden ja toimintamallin pohjalta voidaan laatia osaamiskuvauksia ja profiileja, joita työyhteisö voi käyttää tulevaisuuden kehittämissuunnitelmia laatiessaan ja henkilöstönsä osaamisen kehittämisessä. Valtiokonttori on raportissaan Yhteinen sävel (Valtiokonttori 2016) esittänyt linjaukset digivaltion HR-johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Näitä linjauksia voidaan hyvin soveltaa myös koulutusorganisaatioiden osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen.

Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti tammikuussa 2016 Opettajankoulutusfoorumin uudistamaan opettajien perus-, perehdyttämis- ja täydennyskoulutusta. Tulevaisuuden haasteisiin ja yhteiskunnan nopeisiin muutoksiin pyritään vastaamaan uuden opettajankoulutuksen kehittämisohjelman avulla. Opettajankoulutuksen kehittämisohjelman 2016 strategiset linjaukset määrittävät suunnan suomalaiselle opettajankoulutuksen ja opetushenkilöstön koko työuran aikaiselle osaamisen kehittämiselle. Linjaukset koskevat kaikkia opettajia. Opettajat tarvitsevat täydennyskoulutusta ja koko työuran aikaista osaamisen kehittämisen tukea. Ammatillista kehittymistä tukevan toiminnan tulee olla johdettua, vaikuttavaa, suunnitelmallista ja pitkäkestoista. Opettajien tulee voida

aktiivisesti osallistua yhteistyöhön, verkottumiseen ja oppilaitosten toimintaympäristöjen ja -kulttuurien uudistamiseen.

Opettajien osaaminen on tarkoitus koota suunnitelmalliseksi kokonaisuudeksi, ja osaamisen kehittämistä johdetaan tavoitteellisesti kehityssuunnitelmia hyödyntämällä. Osaamistarpeita tulee ennakoida ja erilaisia vertaistuen ja yhteistyön malleja voidaan hyödyntää verkostoitumalla ja rakentamalla yhdessä tekemisen kulttuuria. Oppilaitosten strategista johtamista tullaan vahvistamaan kehittämällä johtamisen koulutuksia. Tässä opettajankoulutuksen kehittämisohjelman mukaisessa työssä voidaan erinomaisesti hyödyntää Osaava Verso -hankkeissa ja oppilaitosverkostoissa tehtyä ja tässä julkaisussa kuvattua urauurtavaa työtä.

LÄHTEET

Hätönen, H. 2000. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Jauhola, L. ja Toivainen, M. 2016. Ammatillinen koulutus ja innovaatio- ja tuotekehitystoiminta. Tilannekatsaus syyskuu 2016. Raportit ja selvitykset 2016:7. Helsinki: Opetushallitus.

Määttä, S. ja Ojala, T. 2001. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Hallinnon kehittämiskeskus. Valtiovaraisministeriö. Helsinki: Edita.

Nissilä, S-P. 2006. Dynamic Dialogue in Learning and Teaching - Towards Transformation in Vocational Teacher Education. Acta Universitatis Tamperensis 1179. Tampere: University Press.

Nissilä, S-P. & Paaso, A. 2012. Itsetuntemuksesta organisaation kehittämiseen. Teoksessa H. Heikkinen, H. Jokinen, I. Markkanen & P. Tynjälä (toim.), Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentorointi opetuslalla, 189–206. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Opetustoimen henkilöstön ammatillisen osaamisen varmistaminen (Osaava). Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:16. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Paaso, A. 2010. Osaava ammatillinen opettaja 2020. Tutkimus ammatillisen opettajan tulevaisuuden työnkuvasta. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Paaso, A., Korento, K. ja Kotimäki, E. 2013. Ennakoiva osaamisyhteisö – Kehittyvä ammatillinen opettajuus. Loppuraportti. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

Paaso, A. ja Korento, K. 2010. Osaava Opettaja 2010–2020. Toisen asteen ammatillisen koulutuksen opetushenkilöstön osaaminen. Loppuraportti. Helsinki: Opetushallitus.

Paaso, L. ja Lavikainen, E. 2015. Välittämistä ja konkretiaa. Nuorten ja ammattilaisten kohtaamisia koulutuksen ja työelämän rajapinnoilla. Helsinki: Erweko Oy.

Räisänen, A. 2013. Oppimisen arvioinnin kontekstit ja käytännöt (toim.) Raportit ja selvitykset 2013:3. Helsinki: Opetushallitus.

Valtioneuvosto, 2007. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma 19.4.2007. Helsinki: Edita.

Yhteinen sävel, 2016 Linjaukset digivaltion HR-johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Valtiokonttorin selvitys Valtion HR-johtaminen. Loppuraportti 30.9.2016.

Verkkolähteet:

Opettajankoulutuksen kehittämisohjelma 2016. Viitattu 25.11.2006. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/osaaminenjakoulutus/peruskouluuudistus/opettajankoulutusfoorumi/liitteet/OK-esite-fi-13102016.pdf>

Opetustoimen henkilöstökoulutuksen neuvottelukunta. 2008. Valtion rahoittaman opetustoimen henkilöstökoulutuksen kehittämisen periaatteita ja painoalueita. Viitattu 20.4.2016. http://koulutustoimikunnat.fi/download/129673_b5_hamalainen_opettajien_osaamisen_kehittaminen.pdf

Opetustoimen henkilöstön ammatillisen osaamisen varmistaminen (Osaava). Viitattu 10.5.2016. <http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2009/Osaava.html>

Välittämistä ja konkretiaa –verkkojulkaisu. Viitattu 4.11.2016. <http://tinyurl.com/vknetti>

KUVIOLUETTELO

- Kuvio 1.** Osaava Verso -hankkeiden vuosikello.
Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen toimintamalli Osaava Verso -hankkeiden lähtökohtana.
Kuvio 3. Työyhteisötilaisuuksien tavoitteet.
Kuvio 4. Työyhteisötilaisuuksien toteuttamisohjeet.
Kuvio 5. Osaamisen kehittämisen vuosikello. (Ritva Arvola 2013)
Kuvio 6. Kehityskeskustelun prosessikuvaus.
Kuvio 7. Osaamisen arviointiin perustuva organisaation kehittämissuunnitelma.
Kuvio 8. Opetustoimen henkilöstön osaamisen kehittäminen koulutuksenjärjestäjän toimintana.
Kuvio 9. Osaamiskartan tehtäviä.
Kuvio 10. Ohjeita osaamisalueiden määrittämiseen työyhteisöissä.
Kuvio 11. Osaamisalueiden jäsenitys.
Kuvio 12. Työelämäyhteistyön osaaminen.
Kuvio 13. Pedagoginen osaaminen.
Kuvio 14. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaosaaminen.
Kuvio 15. Työyhteisöosaaminen oppilaitosympäristössä.
Kuvio 16. Yleiskuvaus osaamisen tasoista.
Kuvio 17. Kehittämissuunnitelmien laadintaan liittyvät kysymykset.
Kuvio 18. Esimerkki kehittämissuunnitelmien laadintaprosessin etenemisestä.
Kuvio 19. Esimiehen osaamisen kehittämiseen liittyvät tehtävät.

Taulukko 1. Kehityskeskustelun prosessin tarkennetut toiminnot.

LIITTEET

Liite 1. Osaava Verso -hankkeiden alat ja oppilaitosverkostot.

Osaava Verso -hankkeissa mukana olleet koulutusorganisaatiot ja osaamisalat

Liite 1



Oulun seudun
koulutuslaitteistojen



OULUN AMMATTIKORKEAKOULU



Osaava-ohjelma
Programmet Kannig



Osaava Verso

Osaamisalat	OSAO	Lappia	Sakky	Kainuun ao.	Ist-Lapin ao.	Raahen ao.	K-P:n maaseutu- op.	Ruukin maaseutuop.	Lapin ao.	Kokkolan ao.	Haapaaveden ao.	OAPAO	OAAK	Luovi ao.	Benchmarking Sedu
Osaava Verso (2010-2011)															
Sosiaali- ja terveysala	X														
Tieto- ja tietoliikennetekniikan ala	X														
Liiketalouden ala	X														
Hotelli-, ravintola- ja cateringala	X														
Osaava Verso II (2011-2012)															
Autoala	X			X		X									X
Prosessiteollisuuden ala	X	X	X												X
Käsi- ja taideteollisuuden ala	X						X								X
Kone- ja metalliala	X	X				X									X
Eiintarvikeala	X									X					X
Osaava Verso III (2012-2013)															
Matkailuala	X			X											X
Rakennusala	X	X	X			X									X
Metsäala	X														X
Sähkö- ja automaatiotekniikan ala	X			X		X									X
Määräala	X						X								X
Logistiikka-ala	X			X											X
Osaava Verso IV (2013-2014)															
Pintakäsittelyala	X														X
Kauneudenhoitoala	X	X	X												X
Hiusala	X	X			X										X
Lääkeala	X		X												X
Puutarhatalouden ala	X														X
Laboratoriala	X														X
Osaava Verso V (2014-2015)															
Turvallisuusala	X	X													X
Talotekniikan ala	X	X				X									X
Kotityö- ja puhdistuspalveluala	X		X	X							X				X
Tieto- ja viestintätekniikan ala	X	X	X												X
Työyhteisöosaaminen dipilaitosympäristössä	X										X			X	X
Osaava Verso VI (2015-2016)															
Audiodivisioonin viestintäala	X														X
Kalvosala	X														X
Kiinteistöpalveluala	X														X
Puuala	X			X					X						X
Tekstiili- ja vaatetusala	X	X													X
Osaava Verso VII (2016-2017)															
Kehityksen vakinnuttaminen						X						X			

Osaamisaloja yhteensä 30.

Koulutusorganisaatioita yhteensä 15.

Osallistujia yhteensä 415 henkilöä.

