



jamk

Osaamisen johtamisen kehittäminen oppilaitosympäristöön

Jaana Jaakkola

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Kesäkuu 2021

Restonomi

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen

Jaakkola Jaana

Osaamisen johtamisen kehittäminen oppilaitosympäristöön

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Kesäkuu 2021**, 69 sivua

Restonomi. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen. Opinnäytetyö YAMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Ammatillisten oppilaitosten toimintaympäristön muutokset haastavat opettajien osaamista. Reformi vuonna 2018 ja oppivelvollisuuden muuttuminen 18- vuoteen saakka vuonna 2021 vaikuttavat opettajien ja ohjaushenkilöstön arkeen oppilaitoksissa. Ammatilliseen koulutukseen tulee yhä enemmän opiskelijoita, joilla on oppimisen vaikeuksia tai jaksamisen haasteita. Nämä vaikuttavat opettajien kokemukseen ja tuen tarpeeseen arjen haasteissa.

Erityisopettajilla on osaamista oppimisen haasteisiin ja pedagogisiin tilanteisiin. Erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden lisääntyessä tarvitaan keinoja osaamisen jakamiseen opetus- ja ohjaushenkilöstölle. Opettajat kokivat tarvitsevansa tukea kohdatessaan erityisopiskelijoita.

Tavoitteena oli selvittää, millä tavalla opetus- ja ohjaushenkilöstö haluaa oppia niitä asioita, joita he eivät koe osaavansa. Miten otetaan suunnitelmallisesti osaamisen johtaminen käyttöön oppilaitosympäristössä ja mitä menetelmiä on osaamisen johtamisen tehostumiseen?

Tutkimus oli etnografinen aineistolähtöinen, joka toteutui kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä kysyttiin, millä tavalla opetus- ja ohjaushenkilöstö haluaa oppia. Toisessa vaiheessa hyödynnettiin kyselyssä saatua tietoa ja valittiin oppilaitokseen sopivia osaamisen kehittämismenetelmiä. Työpajat toteutettiin jokaisessa Omnian erityisopetustilastoissa.

Tutkimus toteutettiin fasilitointia hyväksi käyttäen koko prosessin ajan. Empiirinen aineisto koostui Omnian opettajille laaditusta kyselyn tuloksesta sekä erilaisista työpajoista. Työpajoille osallistui oppilaitoksen erityisopettajat. Työpajoissa suunniteltiin kullekin yksikölle sopivia henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmiä.

Henkilöstön hyvinvointia edistää yhteisölliset osaamisen kehittämismenetelmä ja niitä mahdollistavat rakenteet. Yhteinen keskustelu monialaisessa ryhmässä ja tiedonjako lisäävät tunnetta oman osaamisen lisääntymisestä. Johdon tehtävänä on mahdollistaa henkilöstön kehittyminen kokouskäytänteiden avulla.

Avainsanat (asiasanat)

Osaamisen johtaminen, henkilöstön kehittämismenetelmät

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liitteet ovat salassa pidettäviä.

Jaakkola Jaana

Development competence management in the educational institution environment

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2021, 69 pages

Master's Degree Programmed in Tourism and Hospitality Management

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The recent changes in Vocational Education field are challenging teacher's competence management. The Vocational Education Reform was put in practice 2018 and 2021 the Government has decided to raise the leaving age in compulsory education from the start of autumn term 2021. These both has influenced how teaching will be held in Vocational Schools in future. It is estimated that increasing amount of students with learning difficulties or challenges with everyday life are entering to Vocational Schools. Thus, these changes has influenced to teacher's experiences about their competences and what kind of management support they are expecting to have in future.

Special Needs Teachers have competence and skills to face these challenges. Students with specials needs are entitled to specific teaching arrangements. Thus, it's evident that Vocational Schools need competence management in building the capacity of the whole teaching staff. Teacher also addressed they need management support when teaching students with special needs.

The objective was to find out how teaching staff members are willing to learn of those issues they aren't familiar with or they feel incompetent. How Competence Management will be put in practice in structural way and what methods can be used to make it efficient?

The research was empiric using ethnographic approach and was held in two phases. In the first phase was interviewed how teaching staff members want to learn. In the second phase was based on the re-sults of the first questions and used to choose adequate methods for capacity building. The workshops were held in all special needs teachers' teams of Omnia.

Keywords/tags (subjects)

knowledge management, human resource development

Miscellaneous (Confidential information)

The attachments are confidential

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Toimintaympäristö	6
2.1	Sidosryhmät.....	6
2.2	Tiimit, resurssit ja tavoitteet	8
2.3	Etnografinen tutkimus.....	9
2.4	Aineistolähtöinen analyysi ja abduktiivinen päättely	10
3	Osaamisen kehittäminen	13
3.1	Osaamisen johtaminen	13
3.2	Henkilöstön kehittämismenetelmät	18
4	Etnografisen asetelman viisi eri vaihetta	21
4.1	Vaihe 1; Alkukartoitus kyselynä	21
4.2	Vaihe 2: Kyselyn tulokset, niiden esittely ja työpaja	25
4.3	Vaihe 3: Fasilitaattorin rooli yksiköiden työpajoissa.....	29
4.4	Vaihe 4: Analysointi.....	48
4.5	Vaihe 5; Ideoita oppilaitoksen käyttöön tutkimustulosten pohjalta	51
5	Tulosten yhteenveto	54
5.1	Osaamisen johtaminen prosessi	54
5.2	Henkilöstön osaamisen vaikutus työhyvinvointiin.....	62
6	Johtopäätökset ja pohdinta	64
	Lähteet	69
	Liitteet	73
	Liite 1. Liitteen otsikko	73

Kuviot

Kuvio 1.	Etnografisen tutkimuksen vaiheet	10
Kuvio 2.	Aineistolähtöinen analyysi	12
Kuvio 3.	Osaamisen kehittämisen prosessi.....	18
Kuvio 4.	Teemat	25
Kuvio 5.	Miten haluan oppia?	26
Kuvio 6.	Osaamisen johtamisen menetelmiä	32
Kuvio 7.	Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoja	33
Kuvio 8.	Osaamisen kehittämisen menetelmät työpajoissa.....	34
Kuvio 9.	Tuplatimanttimalli	43

Kuvio 10. Osaamispääoma	55
Kuvio 11. Osaamispääoman johtamisprosessi.....	57
Kuvio 12. Osaamisen kehittämisen prosessi	59

Taulukot

Taulukko 1. Toimintasuunnitelma	5
Taulukko 2. Aikataulu pajoille	30
Taulukko 3. Esimerkki analyysitaulukosta	49
Taulukko 4. Esimerkki analyysin vaiheesta	50
Taulukko 5. Osaamisen johtamisen luokittelu.....	51
Taulukko 6. Työhvinvoinnin luokittelu.....	52

1 Johdanto

Ammatillinen koulutus on suunnattu perusopetuksen päättäneille nuorille. Koulutukseen voivat hakea kaikki, joilla ei ole ammatillisesti suuntautunutta tutkintoa. Lisäksi aikuiset, jotka ovat työelämässä, tarjotaan erilaisia koulutuspolkuja. Se tarjoaa ammatillista osaamista kullekin opiskelijalle hänen tarpeensa mukaan. Painopiste on puuttuvan osaamisen hankkimisessa. Koulutusta järjestetään oppilaitosten lisäksi esimerkiksi työpaikoilla ja virtuaalisissa ympäristöissä. Koulutukseen osallistuu joka toinen perusopetuksen päättänyt opiskelija. Vuonna 2018 ammatillisen perustutkinnon suoritti Suomessa 54500 henkilöä. (Ammatillinen koulutus Suomessa, 2021.)

Ammatillisten oppilaitosten tilanne muuttui vuonna 2018 toteutetun reformin myötä opiskelija-keskeiseksi toimintatavaksi, jossa opiskelijalle tarjotaan hänen tarpeen mukaista laadukasta opetusta. Uuden lain – laki ammatillisesta koulutuksesta, L 531/2017 myötä keskeisenä lähtökohtana on osaamisperustaisuus ja asiakaslähtöisyys. Opiskelijalla on oikeus saada opetusta ja ohjausta. Laki ammatillisesta koulutuksesta 61 § 531 /2017 sanoo, että opiskelijalla on oikeus saada eri oppimisympäristöissä sellaista opetusta ja ohjausta, joka mahdollistaa tutkinnon tai koulutuksen perusteiden mukaisten ammattitaitovaatimusten ja osaamistavoitteiden saavuttamisen sekä tukee opiskelijoiden kehitystä hyviksi, tasapainoisiksi ja sivistyneiksi ihmisiksi ja yhteiskunnan jäseneksi. Opiskelijalla on oikeus saada henkilökohtaista ja muuta tarpeellista opinto-ohjausta. (ks. Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017, 61 §.)

Reformin myötä opiskelijalle tuli joustavuutta opiskeluun, yksilölliset opintopolut, jossa osaaminen ratkaisee. Opiskeluun käytetyllä ajalla ei ole enää merkitystä. Jokainen opiskelija etenee joustavasti omaan tahtiinsa. Kaikille opiskelijoille tehdään henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma (HOKS), jossa on mukana ohjaus- ja tukipalvelut. (Mikä muuttuu ammatillisessa koulutuksessa opiskelijalle, 2018.)

Tammikuussa 2021 tuli voimaan oppivelvollisuus 18-vuoteen saakka. Se asettaa koulutuksen järjestäjälle velvollisuuksia. Oppilaitoksen tulee suunnitella yksilöllinen opintopolku yhdessä opiskelijan kanssa. Suunnittelussa ovat tarvittaessa mukana huoltaja, työelämän edustaja sekä opiskelijan muu verkosto. Suunnitelmaa päivitetään tarvittaessa. Opiskelijaa ohjataan opintojen sekä jatko-opintojen ja urapolun suunnittelussa ja seurataan, että oppivelvollinen opiskelija edistää opinto-

jaan henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman tai henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) mukaan. Tehtävänä on myös suunnitella ja toteuttaa opiskelijan tarvitsemat tukitoimet, jotta opiskelija suoriutuu opinnoistaan suunnitellulla tavalla sekä olla yhteydessä opiskelijan huoltajaan tai lailliseen edustajaan, jos opinnot eivät edisty sovitusti. (Ohjeita lukiokoulutukseen ja ammatilliseen koulutukseen 2021.)

Helsingin Sanomissa 22.1.2021 kirjoittaa rehtori Satu Roberg, että vaikka moni nuorista voi hyvin, huonosti voivia nuoria on maassamme jo 20 %. Suurimmat ongelmat ovat mielenterveyden ongelmat, jotka johtavat syrjäytymiseen ja varhaisaikuisuudessa. Hän toteaa, että oppivelvollisuuden laajentaminen ja siihen liittyvä oppilashuollon vahvistaminen mahdollistaa nuorten tukemisen koulutuksen aikana ja ehkäisee syrjäytymistä sekä parantaa opiskelijan hyvinvointia. (Roberg 2021.)

Tämä kaikki on lisännyt opettajien osaamisen haasteita. Ammatillinen koulutus on ollut muutoksessa useita vuosia, ja opettajien ammatilliseen osaamiseen on tullut lisää haasteita. Tammikuussa 2021 voimaan tullut oppivelvollisuus, tuo eteen tilanteita, joihin pyritään valmistautumaan, mutta kaikki tulevaisuuden haasteet eivät ole vielä tiedossa. Opetus monimuotoistuu koko ajan, oppilaitoksiin päätyy nekin opiskelijat, jotka ovat jääneet tähän saakka kotia, ja joiden koulukuntoisuus ei ole ollut riittävä. Koronan tuomat haasteet tulevien opiskelijoiden elämässä eivät ole vielä tiedossa. Tämä lisää opettajien osaamisen tarvetta erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden opettamisessa ja ohjaamisessa.

Cheng ja Chen (2008) tuovat esille, että oppilaitokset ovat tiedon kehoja. Jos oppilaitokset edistävät osaamisen johtamista, opettajat ovat valmiita jakamaan, innovoimaan ja tallentamaan tietoa opetusmenetelmistä, kaikki hyötyvät siitä. Opiskelijat hyötyvät opetustoiminnasta ja oppiminen tehostuu. Jaetun tiedon hallinta on muutosprosessi, joka muuttaa opettajan henkilökohtaisen tiedon koko organisaation tiedoksi. Heidän mukaansa oppilaitoksissa keskitytään koulutusalojen kehittämiseen ja strategiasuunnitteluun. (Cheng & Chen 2008, 380–383.)

Ammatillisen koulutuksen reformin sekä oppivelvollisuusiän nostamisen myötä erityistä tukea tarvitsevat opiskelijat kaipaavat osaavaa henkilökuntaa ohjaamaan heitä opinnoissa ja elämänhallin-

nassa kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on kestävän kehityksen mukainen vastuun kantaminen yhdenvertaisuudesta, tasa-arvosta, avoimuudesta tarjoten yhdenvertaisen mahdollisuuden ihmisarvoiseen elämään ja taidot jatkuvaan oppimiseen sekä syrjäytymisen ehkäisyyn.

Jotta saatiin tutkimustoiminta mahdollisimman pian käyntiin, tein johdon kanssa yhdessä aikataulu. Tämä aikataulu ja toimintasuunnitelma (taulukko 1) sovitettiin Omnian tavoitteiden, OLO-hankkeen prosessien ja minun opintovapaan muodostamaan aikaikkunaan. Kysely ja sen tulosten pohdinta ajoittui syyslukukaudelle ja tammikuun aikana oli tarkoitus jalkauttaa toimintaa erityisopettajille.

Taulukko 1. Toimintasuunnitelma

TEHTÄVÄ	YHTEISTYÖ	AIKATAULU
1 Kyselyn laadinta	toimialarehtori, päälliköt, erityisopettajatiimi	lokakuu - marraskuu
2 Kysely henkilöstölle	Toimialarehtori lähettää kyselyn	marraskuu
3 Tuloksista tiedottaminen	toimialarehtori, päälliköt	marraskuu
4 Sovitaan tuloksista nousevat kehittämiskohteet sekä miten uudet asiat halutaan oppia	toimialarehtori, päälliköt	marraskuu
5 Erityisopettajien kanssa aivoriihi Teamssissa, tulokset padletille	erityisopettajat, päälliköt, erityisopettajat	joulukuu (2020)
6 Työpajat Teamssissa yksiköittäin. Osaamisen kehittämisen menetelmät, yksikön tulokset ja suunnitelma kehittämistoimista	erityisopettajat	tammikuu (2021)
7 Analysointi ja johtopäätökset		Helmikuu - Maaliskuu (2021)

Tutkimuksen aikana tehtiin yhteistyötä koko työskentelyn ajan palvelupäällikön, pedagogisen päällikön ja toimialarehtorin kanssa. Kävin heidän kanssaan keskusteluja koko prosessin eri vaiheissa. Sovimme yhdessä, miten etenemme seuraavassa tilanteessa.

Tutkimuskysymykset:

Millä menetelmillä oppilaitoksen opettajat haluavat kehittää omaa osaamistaan?

Millä osaamisen johtamisen menetelmällä henkilöstön työhyvinvointi paranee?

Asiasanat; osaamisen johtaminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen

2 Toimintaympäristö

2.1 Sidosryhmät

Tämä tutkimus toteutettiin Omniassa, joka on Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Espoon, Kauniaisen ja Kirkkonummen alueella. Oppilaitoksessa tarjotaan perusopetuksen lisäksi lukiokoulutus, nuorten työpajat, vapaan sivistystyön kursseja sekä ammatillista koulutusta rekrytointitukea yrityksille. Oppilaitoksen strategiassa on laadittu tavoitteiksi ja toimenpiteiksi vuodelle 2021 henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittäminen. Sitä toteutetaan usealla eri osaamisen alueella. Osaamisen kehittämistä vastaa pedagoginen päällikkö. Omniassa on useita projekteja, joiden tiimoilta osaamista kehitetään.

Valtakunnallisesti ammatillisissa oppilaitoksissa on ollut Parasta Osaamista hanke vuosina 2017–2019. Omnia on ollut osallisena tässä hankkeessa. Hankkeen keskeisenä teemana oli opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamistarpeen selvittäminen sekä opettajien ammatillisen identiteetin muuttuminen, muuttuvissa olosuhteissa. Tässä hankkeessa tuli esille, että opettajat tarvitsevat tukea opetustyöhönsä sekä jaettua asiantuntemusta ja vahvaa yhteistyötä opetus- ja ohjaushenkilöstön välillä oppilaitoksen sisällä (Tammilehto & Miettunen 2018, 5).

Parasta Osaamista hanke on saanut jatkohankkeen, nimeltään Oikeus Osata. Hankkeeseen osallistuu 24 koulutuksen järjestäjää. Valtakunnallisesti hankkeen tarkoituksena on kehittää systemaattisia tapoja tunnistaa oppimisvaikeuksia ja tuen tarpeita sekä lisätä opettajien ohjausosaamista. Osaamisalueeseen kuuluu erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden kohtaaminen ja heidän ohjaamisensa kokonaisvaltaisesti. (Heinilä, Holmlund-Norrén, Kilja, Niskanen, Raudasoja, Tapani & Turunen 2018, 14.)

Omnian talous- ja toimintasuunnitelmassa vuodelle 2021 on laadittu oppilaitoksen strategia, jossa yhtenä osa-alueena on henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittäminen. Erityisopetuksen kentällä keskustelun aiheena on ollut jonkin aikaa haasteet erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden opetuksessa ja ohjauksessa. Vaikka Omniassa on 25 erityisopettajaa ammatillisessa koulutuksessa, erityisopettajien resurssit eivät tahdo riittää kaikkeen tuen tarpeiden toteuttamiseen. Johdon näkökulma oli, että mitä taitoja opettajat kokevat tarvitsevansa sekä miten erityisopettajien osaamista voidaan siirtää jokaisen tutkintoon johtavan koulutuksen opettajalle ja ohjaushenkilöstölle.

Omiassa erityisopettajan tehtäviin kuuluvat opiskelijaksi päässeiden opiskelijoiden tuen tarpeen selvittäminen sekä tuentarvitsijan lähtökohdat oppijan osaamiseen sekä ohjaa oppijaa asettamaan omat oppimistavoitteet. Erityisopettajat suunnittelevat oppijan tarvitsemat tukitoimet sekä siihen liittyvät asiakirjat yhteistyössä opetus ja oppimisympäristössä olevien henkilöiden kanssa. Erityisopettaja antaa myös palautetta tukea tarvitsevan oppijan edistymisestä sekä hänen tavoitteidensa saavuttamisesta. Erityisopettajan tehtäviin kuuluu myös konsultoida ja ohjata muuta opetushenkilöstöä tuen tarpeen tunnistamisessa, kehittää oppilaitoksen toimintaa ja oppimisympäristöjä sekä huolehtii opiskelijoiden hyvinvoinnista ja oppimisesta, työympäristön ja toiminnan turvallisuudesta yhdessä muun henkilöstön kanssa. Jokaisella erityisopettajalla on vastuullaan jonkin tutkinnon opiskelijat. Eri alojen oppilasmäärät poikkeavat toisistaan. Suurilla aloilla voi olla kaksi erityisopettajaa, mutta erityisopettajalla voi olla vastuullaan myös monta pientä alaa. Yhteistyötä erityisopettajat tekevät erityisesti opiskelijan vastuuopettajan kanssa. Hän on vastuussa opiskelijan opintojen etenemisestä.

Erityisopiskelija määritellään Laki ammatillisesta koulutuksesta L 531/2017 §64:

Opiskelijalla on oikeus erityiseen tukeen, jos hän oppimisvaikeuksien, vamman, sairauden tai muun syyn vuoksi tarvitsee pitkäaikaista tai säännöllistä erityistä oppimisen ja opiskelun tukea tutkinnon tai koulutuksen perusteiden mukaisten ammattitaitovaatimusten tai osaamistavoitteiden saavuttamiseksi. Erityisellä tuella tarkoitetaan opiskelijan tavoitteisiin ja valmiuksiin perustuvaa suunnitelmallista pedagogista tukea sekä erityisiä opetus- ja opiskelujärjestelyitä. Erityisen tuen antamisen tavoitteena on, että opiskelija saavuttaa tutkinnon tai koulutuksen perusteiden mukaisen ammattitaidon ja osaamisen. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017, 64 §.)

2.2 Tiimit, resurssit ja tavoitteet

Toimin erityisopettajana kolmen erityisopettajan tiimissä. Työssäni olevat haasteet ovat lisääntyvä erityisopiskelijoiden ja S2-opiskelijoiden määrä, opettajien tarve saada tukea opiskelijoiden tilanteiden hoitamiseen ja erilaisten oppimispulmien lisääntyminen. Koin, että osaamista pitäisi jotenkin saada jaettua kaikille opettajille. Tämän vuoksi kiinnostuin osaamisen kehittämisestä yrityksen näkökulmasta ja sain mahdollisuuden tehdä OLO-hankkeen kautta tätä lopputyötä. Hankkeessa keskitytään uuden palvelukartan hyödyntämiseen, opettajien osaamiseen kartoittamiseen sekä kartoituksessa ilmenneiden osaamistavoitteiden kehittämiseen. Hanke kestää puolitoista vuotta.

Erityisopettajien organisaatio on rakennettu niin, että jokaisessa yksikössä on erityisopettajista koostuva tiimi. Sen tehtävänä on hoitaa koko yksikön erityisopiskelijoiden haasteet. Jokaiselle opettajalle on annettu omat alat tai suurissa aloissa tiettyjen opettajien vastuulla olevat opiskelijat. Erityisopettajat osallistuvat tiimiehin, joissa on alojen vastuuopettajat, koulutuspäälliköt sekä kuraattori, psykologi ja terveydenhoitaja.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin osaamisen johtamiseen ja niihin menetelmiin, joilla opettajien osaamista voidaan lisätä arjessa työtä tehdessä ja selvittää, millaiset käytänteet sopisivat Omnian työyhteisöön. Omniassa järjestettiin laajempi kysely opettajien osaamisesta. Siitä kyselystä poimitiin tieto, miten halutaan oppia niitä asioita, mitä ei vielä koeta osaavansa. Tutkimuksen kohteena olivat koko oppilaitoksen tutkintoon johtavan koulutuksen opetus- ja ohjaushenkilöstö. Henkilöstöön kuuluvat ammatinopettajat, yhteisten tutkinnonosien (yto) opettajat, erityisopettajat sekä opinto-ohjaajat. Omniassa perustutkintoon johtavaa koulutusta tapahtuu kuudessa eri yksikössä.

Kokoukset ja palaverit olivat erityisopettajien työaikaa. Tämän prosessin aikana tapahtuneet kartoitukset ja koulutukset olivat aloitus Omniassa tapahtuvalle henkilöstön kehittämiselle. Toiminta jatkuu alustavasti vuoden ja sen jälkeen tarkastellaan tilannetta ja tehdään jatkosuunnitelmia.

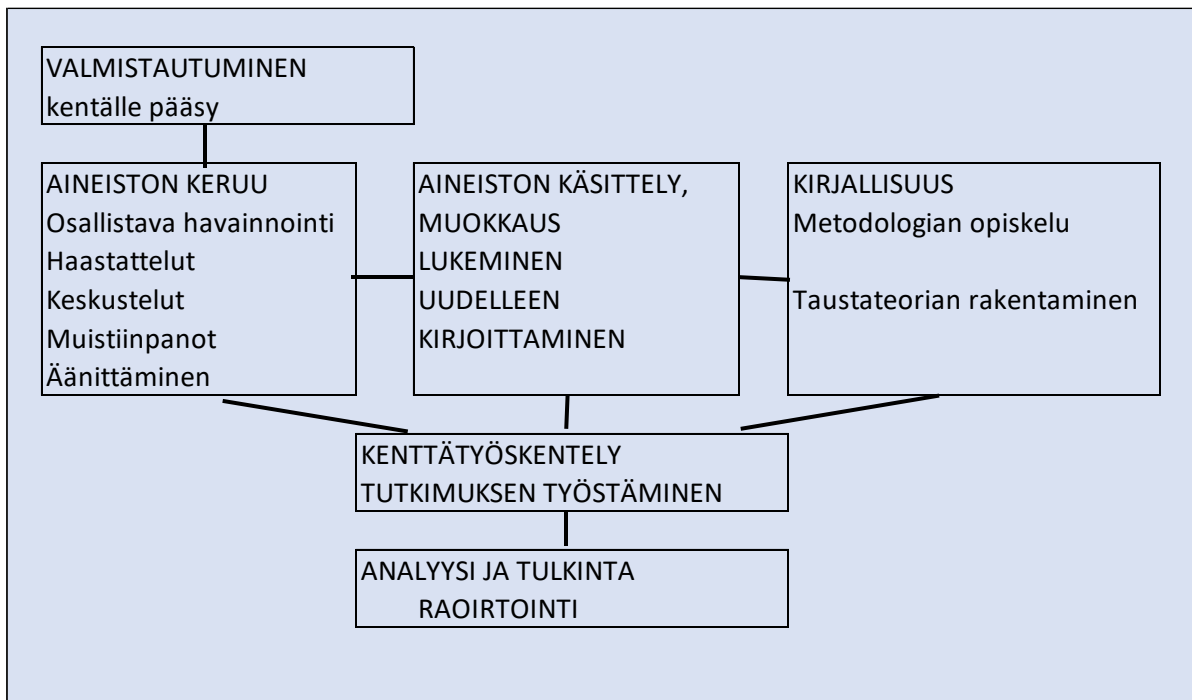
Tavoitteena on selvittää, millä tavalla henkilöstö haluaa lisätä omaa osaamistaan, sekä ohjata erityisopettajat osaamisen kehittämisen äärelle, jotta he voivat jakaa omaa osaamistaan sekä kehittää opettajien osaamista oppilaitoksessa.

2.3 Etnografinen tutkimus

Eskola & Suorannan mukaan (1998) etnografia on luonnollisissa olosuhteissa tapahtuva havainnoinnin muoto. Tutkija tekee kenttätöitä ja toimii työyhteisössä, tekee havaintoja ja oppii uusia asioita kokemalla. Tutkija voi olla joko ulkopuolinen henkilö tai työyhteisöön kuuluva työntekijä. Hän elää työyhteisön arkipäivää, oppii kuuntelemalla, kyselemällä ja oppii näkemään asiat työyhteisön tavalla. Tutkija on aktiivinen toimija työyhteisössä. Tutkimuskohteiden aktiivinen ja positiivinen suhtautuminen tutkimukseen ja toimintaan ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä. (Eskola & Suoranta 1998, 104–107.)

Eettiset kysymykset korostuvat etnografisessa tutkimuksessa. Tutkijan on tiedostettava tekojensa seuraukset. Jos tutkittavat tietävät, että heitä havainnoidaan, toiminta voi vaikuttaa tutkittavien toimintaan. Toisaalta ketään ei voi tutkia ilman tutkittavan lupaa. Tutkijan olisi voitettava tutkittavien luottamus, jotta tutkimuksessa saadaan oikeita havaintoja. Havaintojen tekemiseen kiinnitetään huomiota. Millainen on havainnointisuunnitelma. Kuinka havainnoidaan ja miten tiedot rekisteröidään. Kun tutkija on mukana työskentelemässä, hänen toimintansa on subjektiivista, valikoivaa ja saattaa perustua ennako-oletuksiin. Havainnointi on inhimillistä toimintaa. (Mts. 102–103.)

Metsämuuronen (2011) toteaa, että etnografia sanana tarkoittaa ihmisistä kirjoittamista. Etnografisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii ymmärtämään yhteisöä tai ihmisryhmää heidän omasta näkökulmastaan. Menetelmää käytetään erityisesti silloin, kun tutkitaan sairaaloita, kouluja tai jonkin laitoksen toimintaa. Tutkijan menetelmiä ovat havainnoinnin keinoin kuvata analyttisesti tutkimaansa toimintaa. Kuviossa 1 kuvataan etnografisen tutkimuksen vaiheita. Eri vaiheissa liikutaan edestakaisin, kunnes saadaan tarpeeksi tietoa tutkittavasta aiheesta. (Metsämuuronen 2011, 226–228.)



Kuvio 1. Etnografisen tutkimuksen vaiheet, Metsämuuronen (1994, 81)

Etnografi käyttää kaikki aistinsa havainnointiin ja hän on osa työyhteisön sosiaalista järjestystä. Tämä vaikuttaa tutkijan näkemykseen jollakin tavalla. Tutkija on aina mukana kentällä osallistumassa johonkin toimintaan. Tutkija pyrkii tuottamaan havainnot tekstimuotoon ja nämä toimivat aineistona. Aineiston syntyminen on prosessi, jossa tutkijalle tulee merkitykselliseksi tutkimansa ilmiö. (Lappalainen 2007, 113–114.)

Lappalainen (2007) tuo esille, että Coffeyn ja Atkinsonin (1996) mukaan tutkimus etenee syklinä. Tutkija työstää jokaista vaihetta erikseen ja vaiheen aikana hän tekee suunnitelmia, reflektiivisesti analysoi ja tekee lopulta johtopäätöksiä. Omassa tutkimuksessani vaiheen jälkeen mietin, miten edetään, millaisia asioita tehdään ja sovin niistä johdon kanssa. (Mts. 124.)

2.4 Aineistolähtöinen analyysi ja abduktiivinen päättely

Laadullinen tutkimus voi olla monimuotoista ja aineistoa kerätään monessa eri vaiheessa. Vuoropuhelu aineiston keräämisen ja analyysin välillä mahdollistaa muutoksien tekemistä tai uuden suunnan ottamista (Puusa 2020, 141). Tutkija on aktiivinen ja hänen tehtävänä on tarkastella

aineistoa kokonaisvaltaisesti. Tuomen ja Sarajärven (2018, 83) mukaan yleisiä aineiston keruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto.

Tämä tutkimus on aineistokeskeinen eli induktiivinen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen looginen toiminta kulkee yksittäisestä tiedosta yleiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Aineistokeskeisen tutkimuksen haasteena on se, että tutkimuksen tekijä ei ole missään tutkimuksen vaiheessa täysin perspektiiviton, vaan hänellä on jo näkökulmia tarkasteltavaan ilmiöön. Tällöin tutkimuksessa käytettävät käsitteet voivat olla myös teorialähtöisiä. Tutkimus onkin kentästä nousevien näkökulmien ja teorioiden vuoropuhelua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107; Kiviniemi 2018, 64.) Metsämuuronen (2011, 253) kehottaa tarkkailemaan, etteivät subjektiiviset ennakkokäsitykset muuta analysoitavaa aineistoa.

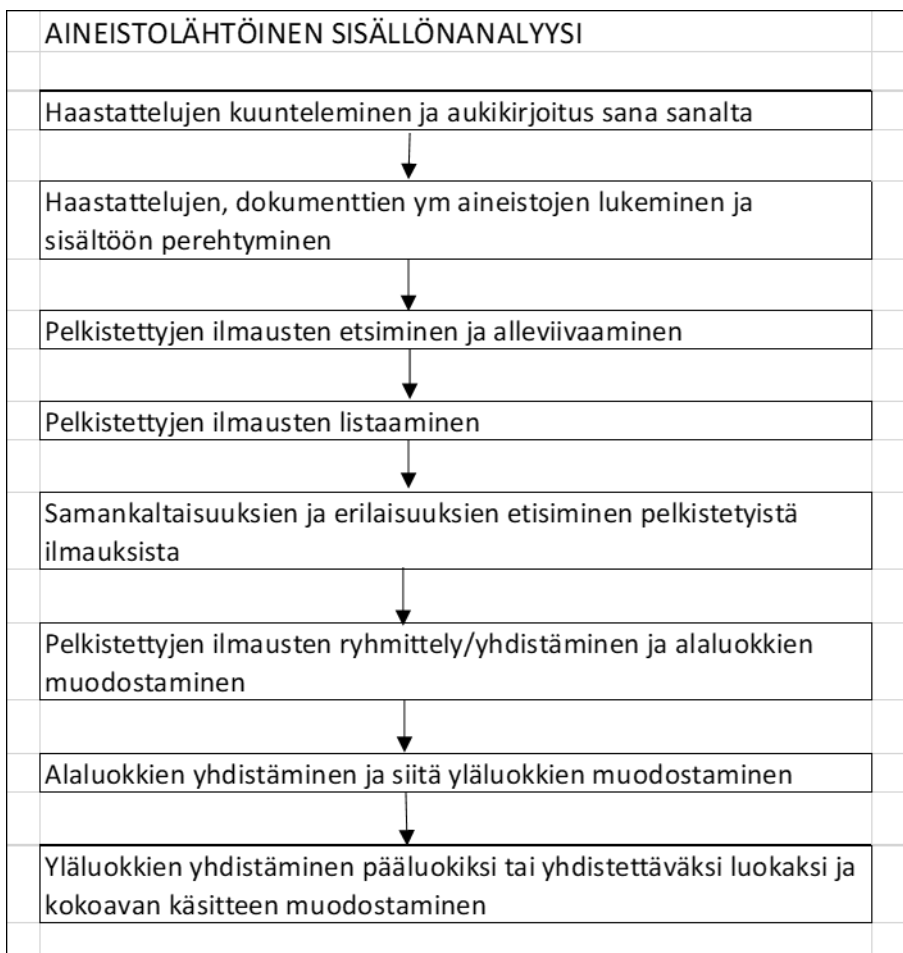
Tutkijan on tärkeää kyetä tarkastelemaan aineistoaan ja kerätä lisää tietoa kriittisiin kohtiin. Tärkeää on valita oikeat menetelmät saadakseen oikeaa tietoa tutkimuskohteesta. Menetelmiä voidaan käyttää useita. Aineistoa kerätään mahdollisimman edustavasti ja niiden täytyy viedä tutkijaa mahdollisimman lähelle tutkimuskohdetta. Kaikki tieto, mitä kerätään, voidaan käyttää tutkimusraportissa. (Kiviniemi 2018, 67.)

Aineistoa kerättiin kolmella eri tavalla. Ensin suoritettiin oppilaitoksessa laajempi kysely, josta poimin koko oppilaitoksen tutkimustulokset ja tein siitä raportin ensimmäiseen tilaisuuteen. Raportin sisältönä oli, mitä opettajat kokevat osaavansa, mitä he eivät koe osaavansa sekä millä tavalla he haluavat oppia sen, mitä eivät koe osaavansa. Toisessa vaiheessa keräsin ideoita toteutukseen padletille. Kolmannessa vaiheessa keräsin aineistoa nauhoittamalla työpajat. Nauhoitin viisi työpajaa. Pääaineistoksi muodostuu työpajojen litteroitu aineisto.

Litterointi tarkoittaa tallennetun materiaalin kirjoittamista puhtaaksi sana sanalta. Litterointitekniikkaan vaikuttaa tutkimusanalyysitapa ja käytetäänkö analyysiohjelmaa (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2008, 217). Omassa litteroinnissa kirjoitin sanatarkasti puhumani asiat, mutta jätin pois huokaukset ja jotkut täytesanat.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineistolähtöinen analyysi tarkoittaa teorian rakentamista aineistosta lähtien. Teoria rakentuu alhaalta ylöspäin. Tällöin on tärkeää, että aineistoa

tutkimalla mietitään rajausta niin, että aineiston analysointi on mielekästä ja järkevää. (Eskola & Suoranta 1998, 15.) Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöinen analyysi laadullisessa tutkimuksessa muodostuu kolmesta eri vaiheesta, aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden muodostuminen. Ennen kuin analyysi aloitetaan, pitää päättää analyysiyksikkö, käytetäänkö yksittäistä sanaa, lausetta, lausumaa vai asiakokonaisuutta. Analyysiä voi tehdä monelle erilaiselle lähteelle, esimerkiksi haastattelulle, asiakirjalle tai dokumentille. Prosessi on kuvattu Kuviossa 2. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)



Kuvio 2. Aineistolähtöinen analyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

Abduktiivisessa päättelyssä uuden tiedon syntyyn eivät vaikuta ainoastaan havainnot. Tutkijalla on olla intuitiivinen käsitys asiasta ja etsii tosiasioita, joita löytyy tutkimuksen empiriasta. Tutkijan vaistoista, hiljaisesta tiedosta, erilaisista vihjeistä tulee hypoteesi, jota on tutkittava tarkemmin. Tutkija palaa empiriisiin todisteisiin tai hakee niitä lisää toisilla menetelmillä löytääkseen lopullisen vastauksen. (Bajk 2012, 82.)

3 Osaamisen kehittäminen

3.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen onnistumiseksi yrityksillä on selkeä visio, arvot ja strategia yrityksen toiminnan toteutumiseksi. Johtajat pyrkivät huolehtimaan siitä, että jokainen työntekijä on tietoinen näistä päämääristä ja sisäistänyt oman tehtävänsä. Yritystä johdetaan tavoitteiden mukaisesti kaikilla tasoilla huomioiden yksilö, tiimi ja eri osastot. Menestyneissä yrityksissä johtajat edistävät tiimityötä, viestittävät asiat tiimeihin. Lisäksi näissä tiimeissä jaetaan tietoa työntekijöiden välillä yhdenmukaisen toiminnan saavuttamiseksi. Tärkeimpiä asioita yrityksen menestymiseen on hyvä johtajuus, yhdenmukainen toiminta ja tiimityön tavoitteet. (Kaplan & Norton 2004.)

Osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen on monia lähestymisnäkökulmia. Yrityksen tehtävänä on turvata työssä tarvittava osaaminen tai työnsuorituksen tehostuminen. Jos yrityksessä tapahtuu muutoksia, tällöin henkilöstön tukeminen ja muutoksen mahdollistaminen lisää tarvetta osaamisen lisäämiseen. Osaamisen kehittäminen on myös työn laadun varmistamista sekä henkilöstön innovatiivisuuden ja luovuuden mahdollistamista tai lisäämistä. Yksilön suoriutuminen tehtävistään, hänen motivaationsa pysyminen annettuihin työtehtäviin sekä sitoutuminen yritykseen sekä työmarkkinoilla säilymiseen on johdon päämäärä. (Viitala 2015, 189.)

Osaamisen kehittäminen on esimiehen arkea omassa tiimissään. Esimies pitää huolta oman tiimin kehitymisestä niin, että tiimin toiminnan laatu säilyy hyvänä. Esimiehen katse on työntekijöiden nykyosaamisessa sekä tulevaisuudessa ja sen haasteissa. Osaamisen johtamiseen liittyvät työntekijöiden tarpeiden tunnistaminen ja tiimin tilanteen selvittäminen osaamisen tarpeiden osalta. Tunniessaan alaistensa toimintatavat ja osaamisen kehittämisen tavoitteet, esimies voi käyttää tilanteisiin erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, luku 3.)

Opetusalalla on pitkään pyritty löytämään keinoja tiedon rakentamisen ja jakamisen kulttuuriin. Tynjälä (2006) pohtii, että opettajakoulutus ja opettajien välinen vuorovaikutus ei riitä työelämässä olevien opettajien osaamisen lisääntymiseen. Lisäksi uuden tutkimustiedon välittäminen opetushenkilöstölle voi olla haasteellista, jos opettajat kokevat, ettei tieto ole tarpeellista oman työn kannalta. Verkostoituminen ja yhteistyön rakentaminen tutkijoiden kanssa mahdollistaisi

osaamisen lisääntymisen opettajien keskuudessa. Tutkimuksen kohteena tulisi olla opettajien kanssa hahmoteltuja ongelmia. (Tynjälä 2006, 107–108.)

Yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja asenteesta. Lisäksi työntekijällä on henkilökohtaisia ominaisuuksista, jotka auttavat häntä selviytymään kulloisessakin työtilanteessa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. Henkilön tiedot ja taidot kehittyvät monella eri tavalla. Näitä ovat opiskelu, erilaiset koulutukset, tiedon lukeminen eri lähteistä sekä työtä tekemällä. Erilaiset työtehtävät ja työhistoria lisäävät yksilölle hiljaista tietoa työn tekemiseen. Asiantuntijuus on kykyä luoda uutta osaamista muiden asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijuus on tiedon luomista tiimissä, verkostoissa ja yhteistyötä tekemällä myös asiakkaiden kanssa. Tiedon lisääntyminen ja sen tuottaminen on nykyisin niin nopeaa ja sitä on paljon, että yksin sen määrän hallitseminen on jo mahdotonta. (Ojala 2008, 50–51.) Uusien taitojen osaamisen edistymiseen tarvitaan työntekijän tavoitteita, motivaatiota, hyvää ilmapiiriä, kokonaisuuden hahmottamista sekä hyvää vuorovaikutusta ja palautteen saamista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, luku 4.)

Asiantuntijuus kehittyy kokemuksen kautta ja se muuttuu työntekijän hiljaiseksi tiedoksi, joka ohjaa hänen toimintaansa työtehtävissä. Hiljainen tieto voi olla myös koko työyhteisön tietämystä, jota henkilöstö itse ei osaa sanoittaa ulkopuolisille henkilöille. Sitä voi olla myös hankala käsitteellistä. Hiljainen tieto muuttuu koko työyhteisön osaamiseksi silloin, kun tietoa jaetaan työyhteisössä yhteisen kehittämisen myötä. Hiljaiseen tietoon tunnistamiseen ja käsiksi pääsemiseen on kehitetty keinoja. Asiantuntijan toimiessa tai tehdessä ratkaisuja, hän ei välttämättä osaa sanoittaa ratkaisuunsa vaikuttaneita tekijöitä. (Ojala, 2008, 52–53; Hakkarainen & Paavola 2008, 59–65.) Hiljaista tietoa voidaan jakaa erilaisilla menetelmillä ja esimiehen tehtävänä on miettiä, miten hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössä kaikkien työntekijöiden osaamisen lisääntymiseksi. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, luku 2.)

Hiljainen tieto on henkilön sisällä oleva malli, joka ohjaa hänen toimintaansa erilaisissa tehtävissä. Malli sisältää teknistä osaamista ja henkilön kykyä hahmottaa ympäristönsä. Jokaisella henkilöllä on oma tapansa hahmottaa asioita. Tämä johtuu siitä, että jokaisella on omat arvostukset, kiinnostuksen kohteet, oletukset ja ennako-odotukset. Tekniset osaamiset ovat henkilön keräämää tietoa, taitoa ja osaamista. Hiljainen tieto on ammattitaidon yksi osa-alue. Yhteisten keskustelujen

kautta tieto muuttuu työyhteisön yhteiseksi toimintamalliksi. Jotta näin pääsee tapahtumaan, työyhteisössä pitää olla näitä toimintoja tukeva rakenne ja työntekijöillä mahdollisuus yhteiseen toimintaan ja suunnitteluun. Työyhteisöllä on myös hiljaista tietoa. Sitä kertyy työyhteisön yhteisistä normeista esimerkiksi prosessikuvauksista, työn kuvauksista ja erilaisista ohjeistuksista. Hiljaista tietoa edustavat kirjoittamattomat säännöt, arvot, erilaiset piilorakenteet, asioita, joista tiedetään, mutta niitä ei pueta sanoiksi. (Ojala 2008, 52–53.)

Asiantuntija tunnistaa oman osaamisensa, mitä hän osaa ja mitä ovat ne osaamisen alueet, joihin hän tarvitsee lisää koulutusta. Asiantuntija yhdistää mielessään muodollisen tiedon ja oman kokemuksensa kautta lisääntyvän tiedon, muodostaen niistä kokonaisuuksia. Samalla hän kykenee toimimaan johdonmukaisesti työskennellessään tehtävissään. Asiantuntijaorganisaatioissa esimies voi vahvistaa yksilöiden osaamista luomalla työpaikalle reflektiivisen ja dialogisen ilmapiirin, jolloin omaa toimintaa ja osaamista pyritään arvioimaan monipuolisesti rakentavassa ilmapiirissä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, luku 2.)

Työntekijän osaamisen tarpeita selvittää hänen kanssaan kehityskeskusteluissa. Keskusteluissa kartoitetaan omaan työtehtävään liittyvä osaaminen sekä osaamiseen liittyvät tarpeet ja miten osaamista voidaan lisätä. Työntekijän vahvuudet voidaan hyödyntää etsimällä haastavampia tehtäviä. (Viitala 2021, 123.)

Yrityksen suurin omaisuus on työntekijöiden osaaminen ja heidän hallussa oleva kollektiivinen tieto. Yrityksen tärkeä tehtävä on jakaa tietoa tiimeissä ja löytää yhdessä työntekijöiden kanssa parhaimpia käytänteitä työn sujumiseksi. Tiedon siirrolla on yrityksen toimintaa kasvattava vaikutus palvelun laadun parannuttua tasaisesti koko organisaatioissa. Henkilöstön ideat selvitetään, tunnustetaan ja laitetaan käytäntöön. Näin tiimit voivat täydentää koko organisaation toimintaa strategian mukaisesti. (Kaplan & Norton, 2004.)

Tiimeissä yhteistyö rakentuu luottamukselle. Tehtävien jaon myötä luotetaan toisiin, jokainen tekee oman osansa työpanoksesta, huolehtii työt ja tehtävät valmiiksi ajallaan ja yhdessä sovitaan, mikä on kenenkin tehtävä, kuka hoitaa mitäkin ja missä ajassa tehtävät tulee tehdyksi (Jäppinen

2012, 40–41). Luottamus on ihmisten välistä kanssakäymistä, solidaarisuutta ja rehellisyyttä. Luottamus on keskeinen osa koko yrityksen toimintaa. Se käsittää työntekijöiden välisen luottamuksen sekä asiakkaan ja yrityksen välisen luottamuksen. (Kärkkäinen 2005, 31–33)

Tiimin toiminnan sujumiseksi sen jäsenillä on yhteinen näkemys tiimin tavoitteista ja päämäärästä sekä yhteiset tavat toimia sekä työvälineet. Jotta yhteinen näkemys saadaan aikaiseksi, tiimin tietopohja ja osaaminen selvitetään, tietoa jaetaan ja kaikella toiminnalla pyritään keskinäiseen luottamukseen. Tämän vuoksi ryhmässä on yhteisesti hyväksytyt tavat vuorovaikutukseen ja ryhmässä käyttäytymiseen. Tiimiin kuuluu erilaisilla osaamisilla olevaa henkilöstöä ja jokaista kohdellaan yksilönä. Jokaisen yksilön pitää tietää, mitä häneltä odotetaan ja mikä on hänen roolinsa tässä ryhmässä. (ks. Kupias, Peltola & Pirinen 2014, luku 5.)

Vuorovaikutustaitoihin kuuluvat itsensä tunteminen, ihmisten tunteminen ja tilannetaju, kiinnittyminen ihmisiin ja asioihin, ilmaisutaito ja kuuntelemisen taito, kyselemisen taito, keskittymisen taito, empaattisuus ja sitkeys sekä terve itsetunto ja terve nöyryys. Henkilön arvot ja asenteet sekä tiedot, taidot ja kokemukset vaikuttavat hänen tapaansa toimia ja ajatella. Vuorovaikutustilanteissa ja yhdessä työskentelyssä on tärkeää tuntee työkaveri todella hyvin, tunnetaan hänen tapansa toimia ja ajatella. Suullinen ja kirjallinen ilmaisutaito auttaa tuomaan kuulijalle tai lukijalle tärkeä sanottava. Ilmaisua ovat myös ilmeet, eleet ja pukeutuminen. Kokonaisuus vaikuttaa siihen, kuinka otamme tiedon vastaan. Vastaavasti toisen esitellessä asiaa, on tärkeää kuunnella asiaa aktiivisesti esittämällä kysymyksiä. Tarkentavat kysymykset vievät kehitettävää tai keskusteltavaa asiaa eteenpäin. (ks. Kamensky 2015, luku 4.6)

Myös Ojala (2018) tuo esille, että empatia ja vuorovaikutustaidot tiimityöskentelyssä on tärkeitä. Kommunikointi tasavertaisesti toisten ajatuksia kuunnellen edesauttaa luovien ratkaisujen syntyemisessä. Toisten tunnetilojen ymmärtäminen ja huomioiminen lisää tiimin yhteenkuuluvuutta ja yhteistyöhalukkuutta. (Ojala 2018, 141.)

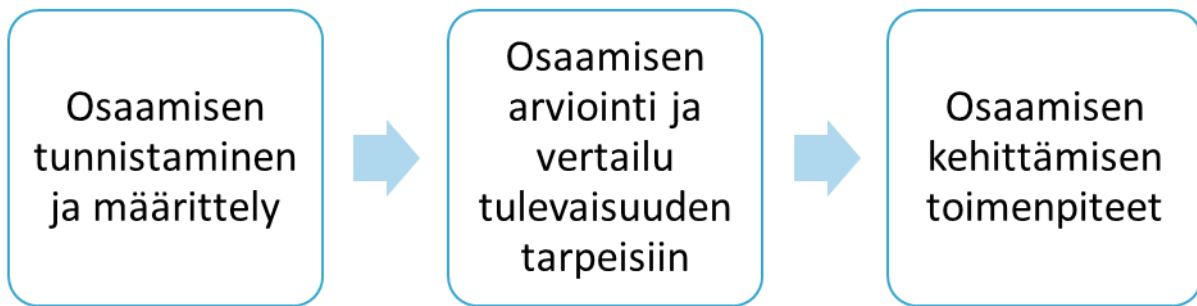
Koivisto ja Ranta (2019) listaavat koko joukon asioita, jotka haittaavat yhteistyötä erilaisissa työyhteisöissä. Yhteisön ulkopuolisia asioita ovat esimerkiksi kiire, tavoitteiden epäselvyys ja liian kireä aikataulu. Henkilöiden välisiä haasteita ovat ryhmän sisäiset rajat, negatiivisuus, innostuksen

puute, muutosvastarinta, jäsenten erilaiset tavoitteet ja oman edun tavoittelu, epäluottamus, kauteus, keskinäinen kilpailu, eriarvoisuus, roolien ja vastuiden epäselvyys, avoimuuden puute, heikko viestintä ja tiedon pimittäminen, ristiriidat jäsenten välillä ja alisuoriutujat ryhmässä. Johtamisesta johtuvaa haastetta ovat yhteistyön johtajan epäselvyys ja yhteistyön johtamisen puute. (Koivisto & Ranta 2019, 25–26.)

Henkilön kokeminen työn vaativuudesta, miten hän kokee osaavansa hoitaa oman työnsä ja miten hän kokee muutokset, vaikuttavat hänen työhyvinvointiinsa. Työn kuormittavuuden kokemukset ovat erilaisia. Tämän vuoksi työyhteisössä on tärkeä selvittää, millä keinoilla positiivinen työhyvinvoinnin kokemus syntyy. Hyvinvoiva henkilöstö tuottaa menestystä yritykselle ja työntekijät kokevat työnimua. Kuormittavuutta on sekä fyysistä että psyykkistä. Kielteisesti kuormittuneen henkilön kyky hallita työtään heikkenee. Psyykkisesti kuormittavassa työssä henkilö kokee, että hänen voimavarojensa ja hänelle asetettujen tavoitteiden välillä on ristiriitaa. Tehtävät koetaan joko liian helppoina tai liian vaikeina. (Viitala 2015, 212–216.)

Työntekijän työhyvinvointi perustuu hänen hyvään terveyteensä ja koostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja osaamisesta. Työntekijän kokema johtaminen ja työpaikan sosiaalinen tuki vaikuttavat työhyvinvointiin. Työpaikalla tapahtuva toiminta, mahdollisuudet kehittymiseen ja uralla etenemiseen sekä organisaation kulttuuri vaikuttavat työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. (Manka & Manka 2016, luku 2.2.)

Osaamisen kehittämisen prosessi (Kuvio 3) alkaa henkilöstön osaamisen tunnistamisella. Ensiksi yrityksen on selvitettävä, millaista osaamista tarvitaan ja mikä on osaamisen tämänhetkinen tilanne. Prosessiin liittyviä asioita; 1) vahvistamisen kyky, miten hyvin yrityksessä hyödynnetään olemassa olevaa osaamista pienellä järjestelyllä 2) onko yrityksellä jo osaamista omassa henkilöstössä. Miten hyödynnetään osaavien henkilöiden osaamisen hyödyntäminen yrityksen sisällä. (Viitala 2008, 87.)



Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2008, 87)

Osaamisen kartoitus voidaan tehdä yhdessä tiimin kanssa. Tällöin selkiytetään toiminnan visio ja millaisia muutoksia lähiaikoina on tulossa toimintaan. Mikä on tiimin tehtävä ja mitä osaamista tiimissä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisista voidaan tehdä kartta tai taulukko, johon kuvataan, miten työntekijä toimii eri osaamistasoilla. Osaamistasoja ovat noviisi, pätevä ja asiantuntija. Tämän jälkeen jokainen voi vastata kartoitukseen omalta osaltaan. (ks. Kupias, Peltola & Pirinen 2014, luku 7.)

Usein palkataan ulkopuolinen henkilö hoitamaan koulutusta. Esimiehet kokevat että, toiminnan muuttamisedotukset saavat huonon vastaanoton työntekijöiden keskuudessa. Tämän vuoksi koetaan, että ulkopuolisen henkilön tuominen koulutukseen ja toiminnan kyseenalaistamiseen helpottaa tilanteen etenemistä parempaan suuntaan. Ulkopuolisten henkilöiden käyttäminen voi helpottaa ristiriitatilanteessa sovittelijana, mutta tehtävä ei hänellekään ole helppo. (ks. Kamensky 2015, luku 4,8.)

3.2 Henkilöstön kehittämismenetelmät

Tähän tietoperustaan on koottu niitä teoreettisia tarkasteluja, jotka syntyivät osana osana etnografian kentällä olemisen ja tämän tutkimuksen vaiheiden kautta.

Ihmiset haluavat kuulua erilaisiin ryhmiin ja työskennellä yhdessä ja ryhmissä. Tiimissä ja erilaisissa verkostoissa työskentely perustuvat vuorovaikutussuhteille. Yhteinen työskentely vaikuttaa tuottavuuteen lisäävästi, mahdollistaa ammattitaidon jakamisen toisille ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Kamensky 2015, luku 4,8.)

Yksilöiden oppimisen tukeminen on osaamisen kehittämisessä tärkeää. Jokainen oppii eri tavalla, jolloin työntekijöille pitäisi Otalan (2008) mukaan antaa mahdollisuus erilaisiin menetelmiin. Henkilön oppiminen on prosessi, jossa uusi tieto täytyy ymmärtää, sisäistää ja tämän jälkeen se muuttuu hänen osaamiseksi. Tietoa voi hankkia työntekijä itse opiskelemalla ja lukemalla, verkoston kautta vertaistuen avulla, erilaisilla kursseilla ja koulutuksilla tai työnantajan järjestämällä mahdollisuuksilla. Sen huomasi opettajien vastauksista. Hyvin monipuolisesti toivottiin erilaisia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. (Ojala 2008, 216–218.)

Ojalan (2008) mukaan uuden asian oppiminen, ymmärtäminen ja sisäistäminen muuttuu yksilön osaamiseksi. Osaamisen hankkimisen tapa ei ole kaikille samantapainen. Ihmiset oppivat asioita eri tavoilla. Siksi osaamisen hankkimiseen tulisi tarjota useita erilaisia tapoja, jolloin työntekijä voi itse valita, millä tavalla hän omaan osaamisensa hankkii. Tiedonhankkimistapoja ovat kirjat, raportit, koulutukset, kurssit ja lisäksi perehdytys, työnopastus, vertaismentorointi, pelit, oppimisryhmät, ongelmalähtöinen oppiminen. (Ojala 2008, 216–245.)

Henkilöstön kehittämismenetelmiä on runsaasti. Uusiin tehtäviin perehdyttäminen, työnkierto, erilaiset opiskeluryhmät ja opintopiirit, vaativat projektit, kehityskeskustelut ja urasuunnitelmat sekä palautejärjestelmät mahdollistavat henkilöstön osaamisen lisääntymisen. Näiden kautta yritys antaa kuvaa siitä, miten ja millaista osaamista yrityksessä arvostetaan. Strategiatyöskentelyn avulla henkilöstölle aukeaa käsitys siitä, miten yrityksessä hallitaan kokonaisuuksia ja miten yritystoiminta kehittyy. (Kamensky 2015, luku 4.7.) Sekä Viitala (2021), että Ojala (2008) esittelevät runsaasti erilaisia keinoja, joita yritykset voivat käyttää työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Näitä ovat esimerkiksi työnkierto, erityistehtävät, mentorointi, sijaisuudet, tutorointi ja valmentaminen, perehdytysohjelmat, verkko-oppiminen, kokeilut, kehittämisprojektit, arvioinnit, palaverit, suunnittelutyö, tiimityö, ongelmanratkaisutilanteet ja kahvitauoilla sekä vapaamuotoisissa hetkissä tapahtuvat kohtaamiset. (Viitala 2021, 129–138; Ojala 2008, 217-238.)

Viitalan (2008) mukaan työntekijöiden osaamista voidaan kehittää myös työn lomassa. Tällöin osaaminen kehittyy työtä tekemällä, tekemistä refleктоimalla, yhdessä muiden työntekijöiden kanssa keskustelemalla, asioiden tai tehtävien toistaminen kasvattaa osaamista ja sitä kautta ammattitaitoa. Näin voi osaamista lisätä ammattitaitoa laajentavasti tai suuntautua jollekin spesifille osaamisalueelle. Työpaikalla tapahtuvia osaamisen kehittämistä voidaan tehdä esimerkiksi tutoroimalla, mentoroimalla, erilaisissa toiminnoissa oppimalla, projekteissa ja kehittämishankkeissa. (Viitala 2008, 261–262.)

Mentoroinnissa voidaan käyttää ammattitaitoisia mentoreita joko yrityksen sisäpuolelta tai sen ulkopuolelta (Kamensky 2015, luku 4.7). Mentorointi perustuu mentorin jakamaan tietoon aktorille eli mentoroitavalle. Mentori sitoutuu pitemmäksi aikaa auttamaan aktoria hänen kehityksensä omaksumaan uusia tietoja ja taitoja. Suhde perustuu luottamukseen ja mentoroitavan mahdollisuuteen keskustella avoimesti mieltä askarruttavista asioista. (Kupias & Salo 2014, 11–12.)

Suomessa käytetään vertaisryhmämentorointia opettajien keskuudessa. Opettajat jakavat kokemuksiaan, keskustelevat ongelmista ja haasteista, joita kohtaavat omassa työssään. Samalla he kuuntelevat ja oppivat toisiltaan rakentaen samalla työyhteisöään. Mentoroinnin tarkoituksena tukea opettajia heidän haasteissaan, jolloin he myös pysyvät haasteellisessa ammatissaan. Lisäksi mentorointi koetaan lisäävän sosiaalisuutta työyhteisössä sekä työntekijän henkilökohtaista tukea työhön. Vertaisryhmämentoroinnissa ei ole kyse mentorista ja aktorista, vaan kaikki ovat tasavertaisia keskenään. Tasavertaisuus tuo luottamuksen ymmärretyksi tulemisesta ja näin opettajat voivat tuoda esille kokemiaan tunteita. (Pennanen, Heikkinen & Tynjälä 2020.)

Vertaisryhmämentoroinnissa esimiehen läsnäolo voi tutkimusten mukaan herättää eriarvoisuutta. Tärkeää tällöin on, että molemmiin puolin ymmärretään tasavertaisuus toiminnassa. Vertaisryhmämentorointi nähdään tasavertaisena toimintana, mutta myös mahdollisuutena jaettuun johtajuuteen organisaatiossa. (Pasanen & Alanko-Turunen 2019; Pennanen, Heikkinen & Tynjälä 2020.)

Fasilitointi on osallistavaa ryhmän ohjausta. Fasilitoinnin tarkoituksena on auttaa työntekijöitä ymmärtämään käsiteltävän asian kokonaiskuva, työntekijöitä sitoutumaan päätöksen tekoon ja mahdollistaa yhteisien näkemysten muodostumista. Sen etuna on myös työntekijöiden mahdollisuus

osallistua koko organisaation tai sen osa-alueen suunnan määrittämiseen. Fasilitaattori ohjaa prosessia ja on vastuussa kokonaisuuden ja kokouksien etenemisestä. (Nummi, 2018, 18–34; Sipponen-Damonte 2020, 29.)

Seinän ja Helanderin (2007) mukaan työparityöskentelyn ideana on antaa oma ammattitaito yhteiseen käyttöön. Työskentely on vastavuoroista, tapahtuu luonnollisessa yhteydessä työpaikalla ja siinä ei ole hyötymistarkoitusta. Jokaisella työntekijällä on oma työhistorian kautta muodostunut ammatillista osaamista eri tavoin sekä kokemusta sosiaalisista kontakteista. Nämä taidot yhdistämällä voidaan saada paljon yhteistä hyvää aikaiseksi. (Seinä & Helander 2007, 24.)

Tässä luvussa on määritelty kehittämismenetelmät ja niitä tarkastellaan syvemmin päiväkirjassa teoreettisesti luvussa 4.3.

Seuraavaksi esittelen, miten tutkimus eteni vaiheesta toiseen. Jokainen vaihe on raportoitu erikseen ja vaiheen alussa kerrotaan, mikä on kyseisen vaiheen tavoite. Ja vaiheen lopussa pohdin oivalluksia ja analysoin, miten valmistaudun seuraavaan vaiheeseen.

4 Etnografisen asetelman viisi eri vaihetta

4.1 Vaihe 1; Alkukartoitus kyselynä

Tavoite; Oppilaitoksen strategian mukaisesti selvitettiin henkilöstön osaaminen erityisopetuksen osalta kyselyn avulla. Johtava ajatukseni oli selvittää, mitä opettajat kokevat osaavansa ja mitä he eivät vielä osaa sekä, miten henkilöstö haluaa lisätä osaamistaan niissä asioissa, mitä he eivät vielä koe osaavansa. Tavoitteena on myös perehtyä Omnian strategian lisäksi kirjallisuusviitekehykseen.

Omnian strategiassa on kirjattu vuodelle 2021 henkilöstön osaamisen kehittäminen. Johtoryhmässä on myös päätetty, että opetushenkilöstön ohjausosaamisen lisääntymiseen kehitetään järjestelmä. Omniassa on menossa erilaisia hankkeita näiden toimintojen tukemiseksi sekä työtehtäviä, joiden vastuulla on opetushenkilöstön osaamisen kehittäminen ja yhteistyö opettajien kanssa.

Toimialarehtorin ja koulutuspäällikön kanssa sovittiin, että teen tätä työtä varten alkukartoituksen kyselynä. Sen tarkoituksena on selvittää tarkemmin niitä osaamisen alueita, joita opettajat kokevat osaavansa sekä niitä, joihin he kokevat tarvitsevansa koulutusta. Mietimme asiaa siitä näkökulmasta, että millaisissa tilanteissa tai asioissa opettajat ottavat yhteyttä erityisopettajaan tai millaisia toiveita erityisopiskelijat esittävät opetuksen suhteen. Pohdimme myös, että miten ja millaista osaamisresurssia voi hyödyntää laajemmin erityisopetuksessa ja opiskelijoiden kohtaamisessa. Kyselyn on tarkoitus olla osa laajempaa kokonaisuutta. Tarkoitus on löytää vastauksia opettajien osaamisesta suhteessa erityisopiskelijoiden opettamiseen ja ohjaamiseen sekä hoks-ohjaukseen ja tietoon, miten opiskelijaa ohjataan oppilaitoksen sisällä erilaisilla poluilla.

Opettajien osaamisen tarpeista on tehty laaja tutkimus Parasta osaamista -hankkeessa vuosina 2017–2019. Hankkeen tavoitteena oli tukea opetus- ja ohjaushenkilöstön työ- ja toimintatapojen uudistumista toimintaympäristön ja lainsäädännön uudistuessa. Lainsäädännöllä tässä yhteydessä tarkoitettiin reformiin liittyviä muutoksia. Hankkeessa selvitettiin laajalla tutkimuksella opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamistarpeet. Selvitykseen osallistui 1476 opetus- ja ohjaustoimen henkilöä 51 eri oppilaitoksesta. Analyysin tuloksena muodostettiin kuusi keskeistä osaamisaluetta. Näitä ovat 1) henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) laatiminen, 2) työelämä-, verkosto- ja asiakkuusosaaminen, 3) ohjausosaaminen, 4) uudenlaiset oppimisen tavat ja mahdollisuudet, 5) oman työn johtaminen ja kehittäminen sekä 6) koulutuksen järjestäjän laadunhallinta. (Heinilä ym. 2018, 10.)

Parasta osaamista hankkeen raporttia lukiessani ja pohtiessani koulutuspäälliköltä ja toimialarehtorilta saamaani tehtävää rajasin osaamisalueet kolmeen ensimmäiseen osaamisalueeseen eli 1) henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) laatiminen, 2) työelämä-, verkosto- ja asiakkuusosaaminen sekä 3) ohjausosaaminen. Näistä kolmesta osa-alueesta nostin esille opiskelijan opettamiseen ja ohjaamiseen liittyviä osaamistarpeita. Jokaisessa osa-alueessa oli 16–22 erilaista osaamiseen liittyvää asiaa. Jokaisesta alueesta poimin useita eri asioita ja tein niistä väitteitä. Hahmottelin niistä kyselypohjaa. (ks. Heinilä ym. 2018, 10.)

Erityisopettajien hankkima ammattitaito on osittain työn kautta kehittyntä hiljaista tietoa, jonka mukaan hän ratkaisee arjen työn lomassa monia tilanteita. Tätä tietoa ja osaamista jakamalla muille opettajille kaikkien työskentely helpottuisi ja tukea tarvitsevat opiskelijat saavat hyvää ja

laadukasta opetusta ja ohjausta. Vastuuopettajien, opinto-ohjaajien ja erityisopettajien välinen yhteistyö on lisääntynyt erilaisilla järjestelyillä ja resurssien lisääntymisellä. Vastuuopettajien tehtävänä on huolehtia vastuullaan olevien opiskelijoiden opintopolku ensimmäisestä tapaamisesta tutkinnon suorittamiseen. Vastuuopettaja ja erityisopettaja tekevät yhdessä erityisopiskelijan hoksin. Erityisopettajan asiantuntijuus tulee esille hoks-keskusteluissa, joissa tehdään opiskelijalle erityisen tuen päätöksiä ja erityisen tuen suunnitelmia. Tällöin käydään läpi opiskelijan toivomukset ja ajatukset siitä, miten huomioidaan opetuksessa hänen oppimisensa haasteet. Opettajat saavat samalla ohjausta omaan toimintaansa. Omniaan osaamisen hankkeessa on tarkoitus löytää keinoja oppia työskennellessä opiskelijoiden kanssa sekä luoda yhteistyömahdollisuuksia eri opettajien ja ohjaushenkilöstön välille.

Tässä vaiheessa kävin myös lukemaan Otalan teosta, Osaamispääoma muutoksessa (2008) siitä, miten yksilö oppii ja miten osaamista johdetaan. Toisena kirjana luin Viitalan teosta Johda osaamista (2008) osaamisen tunnistamisesta ja osaamisen kehittämisen prosessista. Teosten pohjalta mietin kyselyä ja miten näistä teoksista tulleita tietoja voisi yhdistää kyselyyn.

Kun olin tehnyt alustavan pohjan Wordiin, kutsuin Omniaan tiimiyhdyserytisopettajat palaveriin. Palaveri oli Teamssissa. Yhdessä mietimme eri yksiköiden haasteita ja kehityskohteita sekä pohdimme, miten saisimme oikeaa tietoa näistä osaamistavoitteista. Tämän palaverin seurauksena tein lisää kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja. Lisäksi pohdimme, että henkilöstö haluaa oppia uutta tietoa. Yhdessä totesimme, että järjestämämme koulutukset eivät ole saavuttaneet opettajia. Miten opettajat ja ohjaushenkilöstö haluaa oppia niitä asioita, joita ei koe osaavansa?

Näistä vaihtoehtoista pohdimme tiimiyhdyserytisopettajien kanssa Omniaan sopivia vaihtoehtoja. Valitsimme osan listalta, kuten vertaistuki, koulutus, ryhmätyöskentely ja pelit. Oppilaitokseen sopiva ja joissakin yksiköissä on jo käytössä työparityöskentely. Lisäsimme jo käytössä olevat arkitiimit/osastokokoukset ja opryt.

Oppilaitoksessa on aloitettu arkitiimitoiminta. Tämä toiminta on mainittu strategiassa nimellä moniammatillinen yhteistyö. Arkitiimiin kuuluu koulutuspäällikkö, joka toimii puheenjohtajana ja koolle kutsujana, tutkinnon vastuuopettajat, opinto-ohjaaja, erityisopettaja sekä opintosihtööri.

Yhdellä erityisopettajalla voi olla 1–3 arkitiimiä, joihin hän kuuluu. Arkitiimi laitettiin yhdeksi vaihtoehdoksi osaamisen kehittämisen muotona. Olimme kiinnostuneita tietämään, miten henkilöstö kokee arkitiimitoiminnan soveltuvan osaamisen lisäämiseen ja kehittämiseen.

Opry on toimipiste-/tutkintokohtainen opiskelun tukiryhmä (OPRY). Koulutuspäällikkö vastaa kokonaisuudesta ja että toimipiste-/tai tutkintokohtaisen opiskelun tukiryhmä (OPRY) kokoontuu. OPRY voidaan järjestää toimipisteessä, vaikka viikoittain kutsumalla yksittäisiä vastuupettajia vuorollaan, mutta vähintään siten, että vastuupettajittain opiskelijat käydään läpi 4 kertaa kalenterivuoden aikana. Kokoukseen osallistuvat vastuupettaja, opinto-ohjaaja, erityisopettaja ja opiskeluhoollon toimijoita, joiden ammattitaidosta on hyötyä tilanteen selvittelyssä. Koulutuspäällikkö osallistuu kokoukseen tarpeen mukaan. Vuorollaan OPRYyn kutsuttava(t) vastuupettaja(t) kokoaa kokoukseen yhteenvedon opiskelijoidensa opintosuorituksista ja poissaoloista ja kokouksessa keskitytään opiskelijoihin, joiden opinnot eivät etene suunnitellusti tai opinnoissa on muita haasteita. (Omnian Opiskeluhooltosuunnitelma 2019.)

Kysely tehtiin O365 Forms -työkalulla. Näin varmistettiin, ettei kyselyn vastaajan tiedoista jää jälkeä ja vastaukset pysyvät anonyymeinä. Kyselyssä haluttiin tietää yksikkö, josta vastaaja on pääsääntöisesti töissä. Näin voimme yksiköittäin kohdistaa eri osaamistarpeita sekä miten halutaan oppia. Yksiköissä on useita eri tutkintoja, joten tutkintojen välisiä eroavuuksia ei haettu anonymitteetin säilymisen vuoksi.

Kyselyssä kartoitimme vastaajan ammatillinen status oppilaitoksessa, työhistorian pituus ammatillisessa oppilaitoksessa, opiskelijan kanssa keskustellessa HOKS-keskustelussa liittyviä haasteita sekä varsinaiseen opetus- ja ohjaustilanteeseen liittyviä osaamisen vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Tutkimukseni kannalta keskeinen kysymys oli, millä tavalla henkilöstö haluaa oppia itselleen haastavat asiat. Avoimia kysymyksiä ovat onnistuneet kokemukset ja kehitysideat.

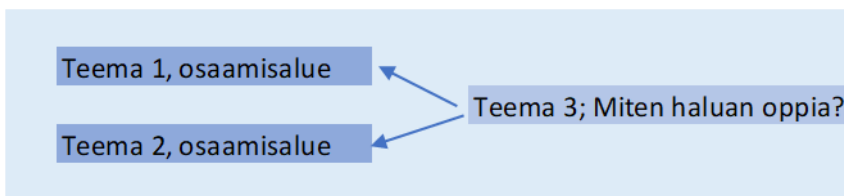
Kysymykset laadittiin siten, että oli noin kymmenen väittämää. Ensin pyydettiin rastittamaan kolme väittämää, jotka vastaaja kokee osaavansa. Tämän jälkeen sai kertoa positiivisia kokemuksia kyseisestä alueesta. Sen jälkeen pyydettiin samoista väittämistä valitsemaan kolme sellaista väittämää, joita vastaaja ei koe osaavansa. Ja tämän jälkeen oli taas vapaa teksti, mihin sai kertoa haastavimmat kokemukset. Näistä vastuksista pääsi selville pääsääntöiset osaamishaasteet.

Analyysi/oivallus; kyselyn laatiminen on yllättävän haastavaa. Kävin välillä seuraamassa, mitkä asiat nousevat esille. Olin ajatellut, että kyselyyn käytetään noin 10 minuuttia. Yllätys oli, että siihen opettajat käyttivät 21 minuuttia. Jos teen uuden kyselyn jossakin vaiheessa uudestaan, valitsen vähemmän asioita ja teen osaamisista vaiheet noviisista asiantuntijaan.

4.2 Vaihe 2: Kyselyn tulokset, niiden esittely ja työpaja

Tavoitteena oli esittää tutkimustulokset kaikille erityisopettajille ja käydä keskustelua tutkimustuloksista. Lisäksi työpajassa on tarkoitus löytää ratkaisuja siihen, miten sekä yhteisten tutkinnon osien opettajien että ammatillisten opettajien osaamista voidaan lisätä olemassa oleville resursseilla. Pohjana käytettiin kyselyn tuloksia.

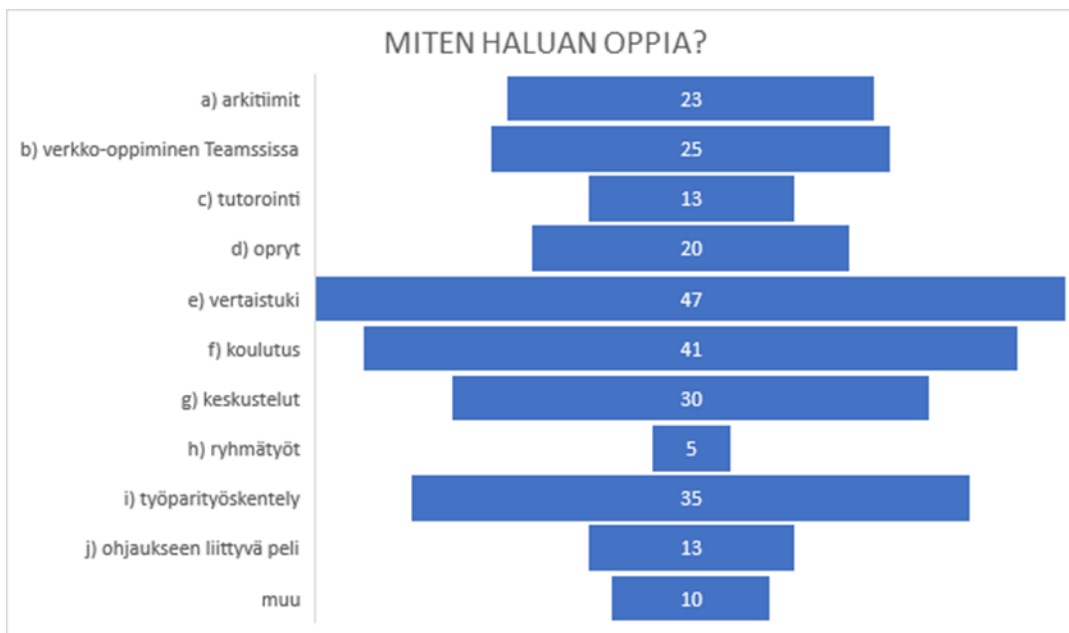
Tein raportin kyselystä ja kokosin palaverin, jossa oli palvelupäällikkö ja toimialarehtori. Heidän kanssaan kävimme läpi, kriittiset kohdat ja valitsimme kolme kehittämisen teemaa. Teemat valikoituivat kyselyn tutkimustulosten perusteella. Kaksi näistä teemoista liittyi pedagogiseen toimintaan ja kyselyssä selvitettyyn opetus- ja ohjausosaamiseen. Nämä teemat olivat niitä, joita lähdettiin työstämään kolmannen teeman avulla. Nämä kaksi osaamisaluetta ovat oppilaitoksen sisäistä toimintaa ja jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Kolmas teema (kuvio 4) oli; miten haluan oppia? Nämä teemat olivat pohjana kokouksessa.



Kuvio 4. Teemat

Kyselyyn vastasi 108 opetus- ja ohjaushenkilöstön jäsentä. Vastausprosentti oli 26,9 %. Vastuupettajista vastasi 26,9 %, yhteisten tutkinnonosien opettajista 20 %, erityisopettajista 44 % ja opinto-ohjaajista 40,9 %. Jatkotyöskentelyn kannalta oli hienoa huomata, että vastauksista ilmeni halu oppia tekemään työnsä paremmin ja kehittymään laajasti omassa työssä.

Kyselyssä kysymys 14 oli tutkimukseni kannalta keskeinen kysymys. **Miten haluat oppia niitä asioita, joita koit haastavaksi / vaikeiksi itsellesi?** (kuvio 5) Kyselyyn valikoituneet vaihtoehdot olivat arkitiimit, verkko-oppiminen Teamssissa, tutorointi, opryt, vertaistuki, koulutus, keskustelut, ryhmätyöt, työparityöskentely, ohjaukseen liittyvä peli ja muu. Kohta muu oli auki, jolloin siihen pystyi kertomaan lisää omia ajatuksiaan. Vaihtoehtoja oli 11.



Kuvio 5. Miten haluan oppia?

Useimmissa kyselyn kysymyksissä sai antaa vastaukseksi kolme vaihtoehtoa. Tässä kysymyksessä eri määritelty, montako vaihtoehtoa voi antaa. Vastauksia annettiin yhteensä 262. Keskimääräinen valinta oli 2,4 vaihtoehtoa vastaajaa kohti.

Jaottelin vaihtoehdot kahteen luokkaan, yhteisöllisiin ja itsenäisiin menetelmiin. Ajattelin koulutuksen olevan kuuntelemista, jossa koulutettava istuu lähes passiivisena. Myös Teams-koulutuksessa keskustelu osallistujien kesken on ollut vähäistä. Loput menetelmistä ovat yhdessä toisen työntekijän kanssa tai ryhmässä työskentelyä. Koulutus ja Teams verkko-oppiminen saivat yhteensä 66 ääntä. Yhteisölliset vaihtoehdot saivat 186 ääntä. Useimmat koulutusta äänestäneet toivoivat lisäksi yhteisöllistä oppimista. Eli 25 % vastauksista toivoi itsenäisiä menetelmiä ja 75 % yhteisöllisiä menetelmiä.

Kohtaan muu oli laitettu hyviä kehittämisideoita ja ajatuksia osaamisen lisäämiseen. Osa koki, että haluaa enemmän aikaa ja tarkemmin lukkaroitua aikaa koulutukselle. Kyselystä nousi esille opettajien tahtotila tehdä asiat mahdollisimman hyvin.

"Aikaa osallistua eli lukkariin merkitty erikseen aika, jolloin olisi jokin koulutus. Eli ennakointia myös ulkopuolelta tulevaan suunnitteluun, ei viime tipassa elämistä. "Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty."" vastaaja

Kyselyn eri osa-alueista nousi esille myös opettajan työn yksinäisyys. Opettajat kokivat, että työ on monella tavalla haasteellista. Parityöskentely ja vertaistuki saivat yhteensä 82 ääntä. Tämä on 47 % kokonaismäärästä.

Koulutuksen ja vertaistuen välimuoto niin, että keskustelua vetää joku ulkopuolinen, mutta vastuuopettajat tuovat kokemuksiaan ja näkemyksiään esille. vastaaja

Saman alan opettajien pitäisi muodostaa aito tiimi. Nyt opettajat ovat yksinäisiä toimijoita.

Voit jakaa huolesi opiskelijasta jonkun kanssa. vastaaja

Lisäksi löytyi toivomuksia uudesta menetelmästä. Mentorointi puuttui listalta.

Havaintoja oli kaksi. Omniassa on tarjottu paljon koulutuksia, niihin ei ole juurikaan osallistuttu. Varsinaiset "koulutukset" saivat 25 % äänistä. Kyselyn perusteella opettajat toivovat yhteisöllistä koulutusta. Tätä tukivat myös maininnat yksinäisyyden kokemuksista.

Teimme aikataulun (kuvio 9) jatkotoimenpiteistä. Jokaisen yksikön tulokset poikkesivat toisistaan jonkin verran. Tulosten esittelyn jälkeen on tarkoitus tammikuussa järjestää jokaiselle yksikölle oma työpaja, jossa suunnitellaan jokaiselle yksikölle oma yhteisöllinen koulutus teemasta 1 tai 2. Koulutuksen on tarkoitus tapahtua jollakin opettajien toivomalla tavalla ja siitä käytän nimeä teema 3.

Kaikki työpajat toteutettiin Teamssissa. Työpajojen aikaan oli koronarajoitukset. Samassa tilassa sai olla enintään 10 henkilöä ja kokoukset eivät olleet suotavia lähitapaamisina. Useissa työpa-joissa oli alle 10 henkilöä, mutta toiminta pidettiin selkeänä ja kaikki pajat toteutettiin samalla ta-valla. Omniassa on hyvin eri kokoisia yksiköitä. Joissakin on useampi eri tutkinto ja monta erityis-opetustiimiä. Osa yksiköistä tai tiimeistä on pienempiä, joten yhdistin niitä samaan työpajaan.

Erityisopettajilla oli yhteinen aamupäivätapaaminen joulukuussa 2020. Tapaamiseen oli kutsuttu 38 erityisopettajaa, S2-opettajaa sekä lukion ja valmistavan koulutuksen erityisopettajat sekä pe-dagoginen päällikkö. Kokouksessa sain aikaa 9.20–11.30 käydä läpi heidän kanssaan tutkimustu-lokset sekä pitää aivoriihi kaikista kolmesta teemasta. Kokous toteutettiin Teamssissa, koska pää-kaupunkiseudulla oli kielletty yli viiden hengen tapaamiset oppilaitoksissa. Tämä aiheutti suunnitelmalleni haasteita. Tämän vuoden aikana oli palkattu paljon uusia erityisopettajia ja huo-lenaiheenani oli, että saanko heidät keskustelemaan Teamssissa. Tämän vuoksi päätin tehdä kuu-den hengen huoneet, johon kokosin ihmiset eri yksiköistä keskustelemaan keskenään ja saamaan ideoita toisten yksiköiden toiminnasta.

Kokouksen alussa kerroin nauhoituksesta, sen käyttötarkoituksesta ja tuhoamisesta tutkimuksen jälkeen. Kokouskutsussa oli maininta myös nauhoituksesta ja kun laitoin nauhoituksen päälle, ku-kaan ei suostunut puhumaan. Sain luvan nauhoitukseen, mutta keskustelua en saanut aikaiseksi yhteisessä tilassa. Olin iloinen tekemistäni huoneista. Kävin jokaisessa huoneessa kuuntelemassa keskustelua ja annoin lisäaikaa, sillä opettajat keskustelivat ja ideoivat hyviä asioita.

Kun tiimeistä palattiin yhteiseen kokoukseen, jaoin padletin, jolle jokainen sai kirjoittaa omat aja-tukset nimettömänä kaikista kolmesta teemasta. Jokainen opettaja kirjoitti hiljaa tekstejä ja kes-kustelua ei juuri käyty. Padletille tuli yhteensä 44 ideaa kaikista kolmesta osa-alueesta. Kun lope-tin nauhoituksen, palvelupäällikkö pyysi vielä kommenttia aiheesta, mutta hänkään ei saanut kommentteja. Teemat 1 ja 2 olivat oppilaitoksen sisäisiä osaamisalueita.

Teema 3; Tee ehdotus, millä tavalla ohjaus- ja opetushenkilöstön ohjaus osaaminen lisääntyisi meidän avullamme. Yhteisöllinen menetelmä. Esille nostettiin mentorointi, vertaistyo-skentely ja yhteistyö vastuuopettajien kanssa.

Yhteisöllisyyttä tarvitaan ehdottomasti. Uusi erityisopettaja tarvitsee Mentorin joka ohjaa ja perehdyttää talon tapoihin ja työntekemiseen. Erityisopettajan työnkuva on niin laaja.” vastaaja

Välittömät keskustelut

o mukaan vo:ta tukemaan joku toinen ammattilainen tai toisin päin, jos vo. epävarma niin hän mukaan ottamaan mallia toisen ammattilaisen tavasta ottaa puheeksi ja keskustella asioista

o tähän voisi rakentaa esim. apukysymyksiä” vastaaja

”Erityisopettajat mukaan omien alojen viikkopalaveriinhin tms.” vastaaja

Sain hyvää palautetta siitä, että erityisopettajat saivat keskustella yhteisöllisesti pienissä ryhmissä. Olin antanut jokaiseen teemaan pohdittavia kysymyksiä ja kysymykset olivat auttaneet opettajia keskustelemaan ryhmissä. Ryhmäkeskustelu kesti 30 minuuttia.

Oivallus; Tuloksissa painottuivat yhteisölliset menetelmät. Lisäksi erityisopettajat kokivat yhteisöllisyyden hyvin tärkeänä. Yhteisöllisyyttä kaivattiin erityisopettajien kesken sekä koko opettajakunnan kesken. Erityisopettajat ovat persooniltaan hyvin erilaisia, keskusteluissa tuli esille toivomus, ettei jokaisen tarvitse tehdä samantyyppistä yhteisöllistä koulutusta. Lisäksi mentorointi koettiin hyvin tärkeäksi vaihtoehdoksi. En ollut sitä liittännyt lainkaan kyselyyn. Tämän seurauksena rupesin pohtimaan tarkemmin, millaista ohjeistusta rupean seuraavaksi valmistelemaan. Huomioin myös sen, että OLO-hanke jatkuu vuoden, joten voin ottaa käyttöön monenlaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Lisäksi keskustelun johdon kanssa, millaisia menetelmiä he haluavat käytettävän. Nyt olivat hahmottuneet ne osaamisen johtamisen menetelmät, jotka valittiin Omniassa toteutettavaksi.

4.3 Vaihe 3: Fasilitaattorin rooli yksiköiden työpajoissa

Tavoitteena oli antaa erityisopettajille vinkkejä siihen, miten he voivat omissa yksiköissään itsenäisesti kehittää opettajien osaamista. Jokaisessa työpajassa käydään läpi yksikön omat tulokset ja miten kyseisessä yksikössä voitaisiin lähteä osaamista kehittämään. Tässä vaiheessa tavoitteena oli perehtyä syvällisesti kaikkiin osaamisen kehittämisen menetelmiin.

Oppilaitoksen sisäisiä asioita ei ollut lupa julkaista. Tämän vuoksi linkitin koulutustilaisuuden teorian ja oman puheeni koulutuksissa tähän raporttiin. Raportoin tässä yhteydessä myös käyttämäni teoreettisen tiedon, jota käytin työpajaa suunnitellessa.

Toimin fasilitaattorina erityisopettajille. Fasilitointi on osallistavaa ryhmän ohjausta. Tuloksena on auttaa työntekijöitä ymmärtämään käsiteltävän asian kokonaiskuva, työntekijöitä sitoutumaan päätöksen tekoon ja mahdollistaa yhteisien näkemysten muodostumista. (Nummi, 2018, 18–34; Sipponen-Damonte 2020, 29.) Suunnittelin kokouskäytänteet ja mietin menetelmiä, jossa kaikki pääsisivät osalliseksi toiminnasta.

Taulukko 2. Aikataulu pajoille

TAPAHTUMA	TEHTÄVÄ	PÄIVÄ	OSALLISTUJAT
Kysely	opetus- ja ohjaushenkilöstölle	8.11 - 17.11.2020	108
kyselyn tulokset ja työpaja	tulokset koottu padletille	9.12.2020	36
Työpaja 1	oman alan / yksikön tulokset ja kehittäminen	25.1.2021	4
Työpaja 2	oman alan / yksikön tulokset ja kehittäminen	25.1.2021	4
Työpaja 3	oman alan / yksikön tulokset ja kehittäminen	26.1.2021	4
Työpaja 4	oman alan / yksikön tulokset ja kehittäminen	27.1.2021	4
Työpaja 5	oman alan / yksikön tulokset ja kehittäminen	29.1.2021	2
Työpaja 6	oman alan / yksikön tulokset ja kehittäminen	1.2.2021	2

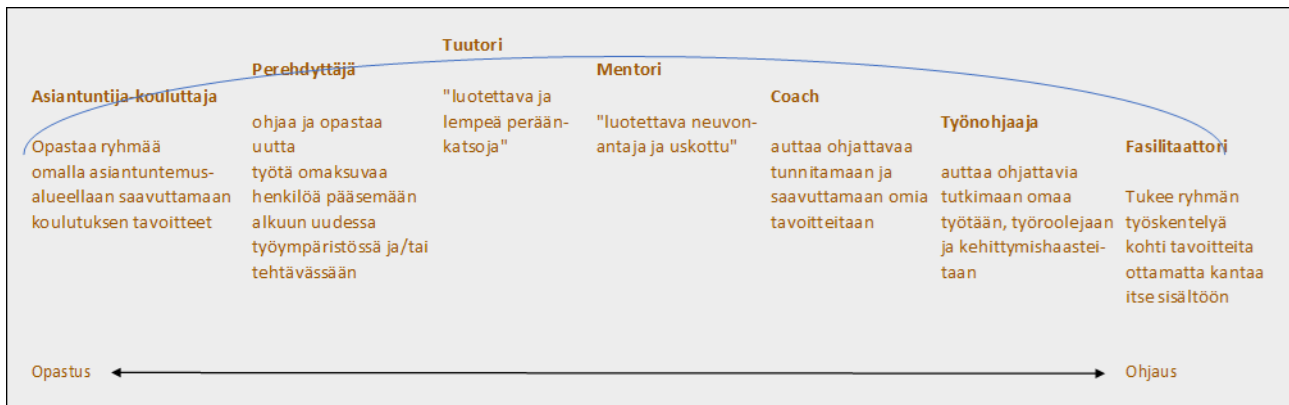
Tämän palaverin jälkeen tein koonnin padletille tulleista ideoista, jaoin ne toimialarehtorille, palvelupäällikölle. Tällöin päätettiin osaamisen kehittämisen menetelmiksi mentorointi ja parityökentely johtamisen näkökulmasta. Lisäksi pohdin kyselyssä olleita muita menetelmiä, ja vertaistuen merkitys nousi esille voimakkaasti. Tämä johti siihen, että päätin nostaa useampia kyselyssä olleita menetelmiä esille. Ajattelin, että jokainen erityisopettaja voi sitten itse valita menetelmän ja työskentelytavan. Tekeekö hän yksikseen kehittämistyötä oman osaston opettajien kanssa vai haluaako koko tiimi kehittää yhdessä jonkin menetelmän avulla koko yksikköä.

Jokaisella erityisopettajalla on hänen annettu tutkinto tai tutkintoja, joiden erityisen tuen prosessista hän vastaa. Jos tutkinto on laaja, erityisopetus on jaettu kahden tai kolmen erityisopettajan kesken niin, että jokaisella erityisopettajalla on hänelle sovitut vastuuoopettajat. Erityisopettajan läheisin yhteistyökumppani on erityisopiskelijan vastuuoopettaja. Vastuuoopettaja hoitaa opiskelijan koko opintojen prosessin ensimmäisestä Hoks-keskustelusta valmistumiseen saakka.

Rupesin valmistautumaan tammikuun työpajoihin perehtymällä eri menetelmiin ja pohdin työpajojen rakennetta. Päädyin rakentamaan työpajat neljästä eri kokonaisuudesta. Ensin käydään läpi osaamisen kehittämisen menetelmät ja sen jälkeen padletille kertyneet ideat. Lopuksi katsottiin yksikön tutkimustulokset. Sen jälkeen aloitettiin pohdinta ja ideointi, millä osaamisen kehittämisen menetelmällä lähdetään kehittämään tuloksissa esille tulleita osaamiskokonaisuuksia. (salainen liite.)

Kysely oli rakennettu niin, että siitä voitiin saada yksikkökohtaiset tutkimustulokset. Yksiköiden välillä oli eroja. Tarkoituksena ei ole luoda yhtenäistä käytännettä koko Omniaan, vaan jokainen yksikkö voi suunnitella oman toteutuksensa omien resurssien ja osaamisen puitteissa. Tärkeää on myös, että kiireisenä aikana myöskään erityisopettajat eivät uuvu työtaakan alle.

Tässä vaiheessa löysin Kupiaksen ja Salon (2014) kirjan ja sain todellisen ”ahaa-elämyksen”. Tutkin työelämäohjaajataulukkoa (Kuvio 10) ja käytin sitä koko esityksen pohjana miettiessäni eri menetelmiä osaamisen kehittämisen kokonaisuuteen. Kyselyssä ei ollut mukana mentorointi, mutta se nousi vastauksissa ja padletille laitetuissa kommentteissa esille. Vertaistuki (47 ääntä) ja työpari (35 ääntä) sekä keskustelut (30 ääntä) voidaan liittää moneen eri menetelmään. Lisäksi opryt ja arkitiimit ovat olemassa olevia rakenteita, joissa voidaan hyödyntää eri menetelmiä. Osaamisen jakamista voidaan tehdä sekä yksilötyönä eri vahvuudella tutoroinnista työohjaamiseen tai ryhmätyönä tutoroinnissa, mentoroinnissa ja fasilitoinnissa (Kupias & Salon 2014, 19.)

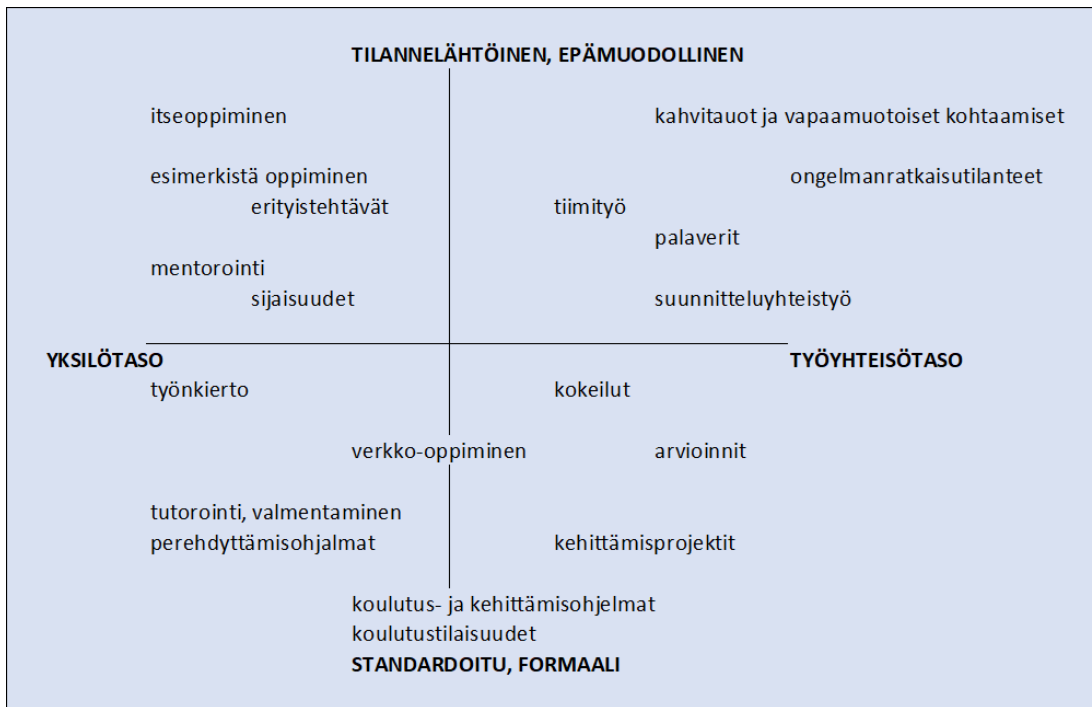


Kuvio 6. Osaamisen johtamisen menetelmiä (Kupias & Salo 2014, 19)

Työelämässä on paljon erilaisia opastajia ja ohjaajia (kuvio 6). Asiantuntija-kouluttajat ja perehdyttäjät keskittyvät asiantuntijatiedon välittämiseen ohjattaville. Coachit, työnohjaajat ja fasilitaattorit keskittyvät ohjattavien ajatusten ja osaamisen esiin nostamiseen. Tutorit ovat "luotettavia peräänkatsojia". Mentoroinnin ideana on hyödyntää myös mentorin omaa osaamista ja kokemusta laajasti. (Kupias & Salo 2014, 19.)

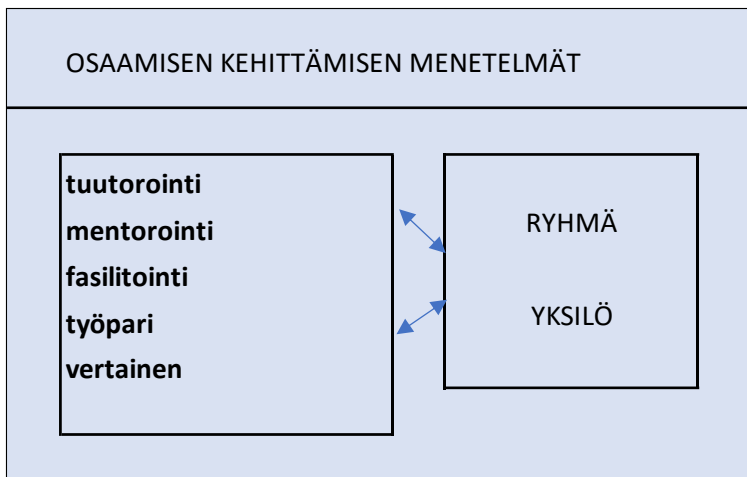
Fasilitoinnin otin täysin subjektiivisesta näkökulmasta esille. Kun tutkin tarkemmin fasilitointia, huomasin, että siinä käytetään osittain pedagogisia menetelmiä. Menetelmä vaikuttaa vähän samantyyppiseltä, kuin hyvin suunniteltu opintokokonaisuus. Sehän on erityisopettajien vahvuus. Minua rupesi kiehtomaan ajatus, että OLO-projektissa jossakin yksikössä keskityttäisiin vuoden mittaiseen kehittämiseen opettajien toivomalla menetelmällä osaamisalueella eli teemoissa 1 tai 2. Toiminnalla olisi selvä jatkuvuus ja voitaisiin saada hyviä tuloksia aikaiseksi.

Toinen kuvio, joka kiinnitti huomioni suunnittelun aikana, oli Viitalan (2021) mukaan osaamisen kehittämisen keinot (Kuvio 7) ovat lajitelleet menetelmät yksilötason / työyhteisön keinoihin ja tilannelähtöisistä epämuodollisista tapahtumista standardoituihin tapahtumiin. Oppimista ja osaamisen jakamista tapahtuu työpaikalla kaiken aikaa, ilman erityistä suunnitteluakin. Kokemuseräistä oppimista voidaan tehostaa eri menetelmillä käyttämällä ongelmanratkaisutekniikoita, systemaattisia innovaatioprosesseja sekä erilaisia työryhmämenetelmiä ja palaverikäytänteitä. (Viitala 2021, 129–130.)



Kuvio 7. Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoja (Viitala 2006, 261)

Tein näistä kahdesta teoriasta yhtenäisen ajatuksen (kuvio 8). Erityisopettaja tekee paljon konsultaatiotyötä joskus hyvinkin epämuodollisessa tilanteessa kahden kesken vastuuopettajan kanssa esimerkiksi kahvitunnilla. Nyt on kuitenkin tarkoitus suunnitellusti kehittää koko yksikön tai tutkinon opettajien osaamista. Valitsin menetelmiksi, tutoroinnin, mentoroinnin, työparin, vertaisen ja fasilitoinnin. Näitä voidaan tehdä sekä yksilötyönä tai ryhmissä (kuvio 12). Kyselyn vastauksissa tuli esille erityisesti työskentely työyhteisönä. Niinpä ajatuksena on toimia mieluiten isommassa ryhmässä ja käyttää Omnian olemassa olevia järjestelmiä hyväksi. Koska erityisopettajat eivät ole kenkään esimiehiä, olisi tärkeää sopia kehittämistoiminnasta myös esimiesten kanssa ja saada hyväksyntä toteutettavalle toiminnalle. Työpajojen aikana käsittelin erikseen myös ryhmä ja yksilötyöskentelyn tärkeimmät huomioitavat asiat.



Kuvio 8. Osaamisen kehittämisen menetelmät työpajoissa.

Työpajat järjestettiin yksiköittäin ja aloittain yhteensä kuusi kertaa. Jokainen erityisopettaja osallistui oman alansa työpajaan. Jokainen työpaja kesti noin puolitoista tuntia. Jokaisen työpajan alussa pyysin lupaa nauhoitukseen. Kerroin, että nauhoitusta käytetään tähän tutkimukseen ja materiaalina käytän omaa puhetta. Kaikki nauhalle tulevat asiat pysyvät kyseisen työpajan osallistujien tiedossa.

Työpajoissa pyrittiin valitsemaan sellaiset osaamisalueet ja menetelmät, jotka olivat yksikön tutkimustuloksissa. Pajoissa kuunneltiin ensin esitelmäni eri menetelmistä ja padeltille tulleet ideat sekä yksikön tutkimustulokset. Tämän jälkeen oli aikaa noin 30 minuuttia ideoida ja suunnitella yksikössä tapahtuvaa osaamisen jakamista.

Työpajoissa oleva keskustelu oli hyvää ja kehittämisen kohteita ja menetelmiä mietittiin. Jokaisen työpajan jälkeen erityisopettajat sopivat vielä yhteisen kehittämisajan, jossa he tarkemmin suunnittelivat toimintaa eteenpäin. Keskustelut koskivat pääosin osaamisalueita 1 ja 2, joten niitä en voinut kirjoittaa tähän työhön materiaalin salassa pidon vuoksi. Tämän vuoksi päädyin raportoimaan tutkimuksen kohteena olevat menetelmät ja oman puheeni työpajojen aikana.

Tästä alkavat eri menetelmät ja lainaukset ovat omaa puhettani.

TUTOROINTI

Tutor on jonkun tietyn osa-alueen asiantuntija ja taitaja. Hänet on nimetty auttamaan muiden työntekijöiden tai oppijoiden osaamisen kehittymisessä. Yleensä tehtäväkuva on rajattu tiettyyn tehtäväalueeseen. Tutorointi on oppijalähtöistä, eli hän vastaa oppijan tarpeisiin toimii neuvonantajana. Tutorointia ovat kasvokkain annetut ohjeet tai sähköisesti lähetetyt viestit sekä erilaiset oppaat. Tutoriksi nimetään henkilö, jolloin tiedetään, kenen puoleen tarvittaessa voi kääntyä. Tutor saa omaan työhönsä vaihtelua ja haasteita, kun hän saa ohjata toisia työntekijöitä saavuttamaan uutta osaamista. (Ojala 2008, 237; Viitala 2021, 133.)

Erityisopettajan tehtäväkuvasessa on konsultoida muita opettajia opiskelijoiden ohjaamisessa. Varsinaisesti ketään ei ole nimitetty tutoriksi. Konsultointi voi olla päivittäistä ja sitä tapahtuu useissa erityyppisissä tilanteissa. Näitä tilanteita ovat erilaiset keskustelut opettajan kanssa, läsnä voi olla myös opiskelija itse, sekä vanhemmat. Myös ryhmäkeskusteluja voi tulla ilman nimiä erilaisissa kokouksissa.

Mutta tavallaan ajattelen myös niin, että minut on nimetty erityisopettajaksi, niin sitte myös se että opettaja voi ajatella, että xxxx on meidän erityisopettaja, niin xxxx voi näitä kysyä. Niin tavallaan sillä tavalla voidaan mieltää se meidän työnkuvaan.

me tuutoroidaan erityisen paljon, me ollaan tietyn alan asiantuntijoita ja sitten jos opettaja kysyy vaikka multa tai teiltä, miten minä teen tämän herra xxx kanssa, koska tämä toimii näin, näin ja näin... silloin kun me annetaan tiettyyn, sovittuun tai tarpeeseen se vastaus, niin silloinhan me ollaan tuutoroitu sitä opettajaa

Tutorit toimivat arjessa lähellä tutoroitavia henkilöitä. Tutorin tehtävänä on opastaa työkavereitaan heidän perustyönsä tekemisessä ja työyhteisön toimintatapojen juurruttamisessa. Tutoroinnin tavoitteena on samankaltaisten ajatusten tai toimintamallien vahvistaminen. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 20.)

me voidaan olla tuutoreita niille opettajille ja suuri osa meistä on tehnyt sitä erittäin paljonkin elikkä tavallaan me ohjataan, autetaan, kommentoidaan opettajalle jonkun opiskelijan asioissa

Kun, meiltä erityisopettajilta opettaja kysyy jotakin, niin että miten kannattais tehdä, eli periaatteessa me tuutoroidaan sitä opettajaa, me kerrotaan, näin tai näin kannattaa tehdä.

TYÖPARI osaamisen jakamisen näkökulmasta.

Opetusalalla opettajat työskentelevät usein yksin ryhmän kanssa. Ammatillisessa koulutuksessa työpariksi voi saada toisen alan opettajan, ohjaajan tai erityisopettajan. Työskentely työparin kanssa voi olla kertaluontoinen tai esimerkiksi koko jaksoksi sovittu käytäntö. Työpari ei siis välttämättä ole vertainen. Työskentelyssä täytyy sopia yhteisiä käytänteitä, jotta toiminta koituu kaikkien opiskelijoiden hyödyksi.

Tutkimuksessa ei kysytty, että mitä opettajat ajattelevat työparityöskentelystä. Onko toivomus saada toinen saman aineen opettaja samalle tunnille työskentelemään, vai halutaanko sinne erityisopettaja, joka tukee joidenkin opiskelijoiden oppimista? Työsaleissa voi olla toivomus myös toisesta ammattiopettajasta tai ammatillisesta ohjaajasta. Vai onko kyseessä yhteisen työtaakan jakamisesta henkisesti, keskusteluista ja yhteisistä pedagogisista kokeiluista.

Seinä & Helanderin (2007) mukaan työparityöskentelyn lähtökohtana on tasa-arvoinen suhde, niin, että kaksi asiantuntijaa pyrkii yhdessä huipputulokseen. Opetus- ja kasvatusalalla työparityöskentely on yleensä henkistä. Työparityöskentely voi motivoituneiden työntekijöiden kohdalla tuottaa paljon onnistumisen kokemusta ja työiloa. (Seinä & Helander 2007, 9.)

jos te lähdeittä sitä osaamista eri tiimeihin lisäämään niin, sitten tuetta myös toisianne työparina siinä tiimissä

Seinän ja Helanderin (2007) mukaan työparityöskentelyn ideana on antaa oma ammattitaito yhteiseen käyttöön. Työskentely on vastavuoroista, tapahtuu luonnollisessa yhteydessä työpaikalla ja siinä ei ole hyötymistarkoitusta. Jokaisella työntekijällä on oma työhistorian kautta muodostunut ammatillista osaamista eri tavoin sekä kokemusta sosiaalisista kontakteista. Nämä taidot yhdistämällä voidaan saada paljon yhteistä hyvää aikaiseksi. (Mts. 24.)

työparissa on se, että kumpikin antaa osaamistaan käyttöön – niin se osaaminenhan sitten lisääntyy molemmilla ja sitte vielä jakaantuu, niin se on koko työyhteisön yhteistä hyvää

erityisopettajat keskenään, silloin kun okei, mulla oli tällainen tapaus, mitä sä oot tästä mieltä, miten sä hoitaisit, mä ne enää tiedä, mitä mä tään kanssa teen, niin se-hän on jo sitte työparityöskentelyä, jolloin siinä molempien osaaminen tuodaan yhteiseen käyttöön ja siinä mietitään sitä

erityisopettajat keskenään, silloin kun okei, mulla oli tällainen tapaus, mitä sä oot tästä mieltä, miten sä hoitaisit, mä ne enää tiedä, mitä mä tään kanssa teen, niin se-hän on jo sitte työparityöskentelyä, jolloin siinä molempien osaaminen tuodaan yhteiseen käyttöön ja siinä mietitään sitä

Työparityöskentelyn mahdollisuudet ovat kahden työntekijän välinen yhteistyö henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Parityöskentelyssä on mahdollisuus jakaa omia ajatuksia, luottaa työpariin ja saada katsekontakti työpariin tarvittaessa tai käydä nopeita keskusteluja työn lomassa. Ryhmätilanteessa usein yksilö kokee sulautuvansa ryhmään, mutta parityöskentelyn etuna on yhteisten kokemusten jakaminen ja pohtiminen yhdessä sekä mahdollisuus rakentavaan keskusteluun ja palautteen antamiseen sekä kysymiseen puolin ja toisin. Työparityöskentelyn hyviä puolia ovat myös yhdessä tehden ja keskustelleen työpaikan julkiset suunnitelmat, erilaiset kirjoittamattomat säännöt käydään yhdessä läpi. (Mts. 27.)

Mutta työparityöskentelyssä on se plussaa, että kun me ollaan kahdestaan ja meillä luottamus syntyy keskenään, niin silloin myös se... voi olla oma itsensä ja tuoda silloin enenpi sitä omaa siihen keskusteluun, jolloin syntyy luottamusta ja voidaan avoimesti puhua työtavoista ja toimintaperiaatteista

työskentelyssä tuodaan ne julkiset tavoitteet, työpaikan tavoitteet ja sovitut tavoitteet ja toimintatavat esille

Parityöskentelyssä työilmapiiri tulee työparin välisistä suhteista, omaksutuista työskentelytavoista ja toimintaperiaatteista. Heidän mukaansa työparin välinen suhde vaikuttaa molempien työskentelyyn. Epäsuhtaa työparityöskentelyyn tuo toisen henkilön oman osaamisen korostaminen, jolloin toinen voi olettaa, että hän itse ei osaa asiaa tai näin kuuluu tällä työpaikalla tehdä. Vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä asemassa työparityöskentelyn kohdalla. Sanallinen ja sanaton vuorovaikutus ei ole vaikuttamatta työskentelyyn. Tällaisessa läheisessä työsuhteessa myös työntekijän asenne omaan työhönsä, työympäristöönsä, yhteiskuntaan ja eri kansallisuuksiin heijastuu myös toiseen työpariin. (Seinä & Helander 2007, 27–28.)

MENTOROINTI

Opettajan työssä on paljon yksinäistä työskentelyä opiskelijoiden kanssa. Mentorisuhteesta olisi uudelle opettajalle tai erityisopettajalle apua päästäkseen työhön sisälle. Mentorointi auttaa opettajien käytäntöön ja teoriaan liittyviin kasvatuksellisiin ja ammatillisiin pohdintoihin. Mentorointi mahdollistaa opettajien pohdintaa kokemuksistaan ja auttaa ratkaisemaan työhön liittyviä haasteita turvallisessa ilmapiirissä. Keskusteluissa päästään keskustelemaan myös opettajan omista vahvuuksista ja hänen kehittämiskohteistaan. (Jokinen, Markkanen, Teerikorpi, Heikkinen & Tynjälä 2012, 38–40.)

meillä on hirveä määrä osaajia, jotka ovat olleet pitkään ajalla, joilla on sitä tietoa kuinka toimia, niin tavallaan autettaisiin näitä uusia tulijoita niinkun meidänkin joukkoon on tullut valtava määrä uusia erityisopettajia niin myös heitä, heidän osaamistaan.

Mentoroinnissa on kyse mentorin ja mentoroitavan eli aktorin välisestä suhteesta. Mentorilla on jotakin sellaista osaamista, jonka jakaminen aktorin kanssa, auttaa aktorin osaamisen lisääntymiseen työssä. Mentori sitoutuu auttamaan aktoria ja aktori on kehittymishaluinen ja kiinnostunut olemaan tässä luottamuksellisessa suhteessa. Mentoroinnin tarkoituksena on tukea aktorin kehittymistä ja osaamista työssä. Lopputuloksena on työn oppiminen. (Kupias & Salo 2014, 11–12.)

mentoroinnin onnistumisen edellytyksiä on että on ensinnäkin tilaus, että meidän osaamista tarvitaan

tavoitteena on se, että mentori suhteessa vaikka yto-opettaja tai vastuuopettaja jakaa sitä omaa osaamista, mutta kun sitä keskustelua käydään keskenään tää mentori ja mentoroitava eli tuo aktori, niin kummankin ... tuon keskustelun pitäisi olla tämmöistä syvällisempää niin siinä kummankin osaaminen käytännössä lisääntyy

Mentoroinnin tarkoituksena on auttaa aktoria oivaltamaan, kehittymään ja ymmärtämään oppimaansa. Parhaimmillaan aktori menee osaamisessaan mentorin ohi. Mentorointi ei ole yksittäisten asioiden kertomista perehdyttämisen tyyppistä toimintaa, vaan mentorin viisauden hyödyntämistä ja samalla aktorin työhyvinvoinnin lisäämistä. (Mts. 17.)

mentorointi parhaimmillaan auttaa aktoria oppimaan jopa niin, että kun hän sen tiedon laittaa omaan olemassa olevaan tietoon, niin hän voi mennä osaamisessaan sen mentorin ohi ja sekin meidän täytyy sitten mentorina niinku kestää

Mentorin ja aktorin keskustelujen lopputuloksena voi syntyä myös mentorin oppimista. Molempine keskinäisestä vuorovaikutuksesta voi syntyä innostunut ilmapiiri ja kokemusten jakaminen. Mentorin tehtävänä on organisaation tiedon jakaminen aktorille. Mentori on oppimisprosessin ohjaaja, hän kuuntelee aktorin ajatuksia ja pohdintoja, yhdessä keskustellen löydetään niihin vastauksia. Ensisijaisesti mentori ei kerro omia kokemuksiaan – vaan on aktorin tuki ja auttaa aktoria kehittymään työtehtävissä. (Mts. 17.)

He voivat vaikka mulle kertoa, että he ovat kokeilleet jotakin, jolloin myös minun osaaminen lisääntyy. Ja uskallanko minä reflektoida ja huomata, että minä en oo osannut tätä... niin tämänhän oli hyvä idea ja ottaa myös se omaan varastoon niin käytännössä se silloin meidän molempien osaaminen lisääntyy.

Mutta sitten se on myös sitä, että me kuunnellaan sitä aktoria, elikkä jos meillä on mentoroitavana muutama opettaja, niin heidän tuska ja hätä, mitä sieltä nousee opettajilta

Mutta mentorointi itsessään ei ole sitä, että minä kerron mentorina, että pitää tehdä näin ja näin ja se on enemmänkin kuuntelua ja keskustelua ja sitä mukaa kun aktorille tulee niitä kysymyksiä niin sit pohtia sen kanssa niitä asioita ja tavallaan se on semmoisen oppimisprosessin ohjaaja

Ryhmämentorointi on laajempi muoto järjestää mentorointia. Tällöin aktoreita on useampi paikalla. Tämä mahdollistaa tehokkaamman toiminnan ja lisänä tulee aktorien välinen keskustelu. Useamman kokemuksen jakaminen mahdollistaa osaamisen lisääntymisen koko ryhmälle samanaikaisesti. (Kupias & Salo 2014, 27–29.)

eli aktorit niin saavat tukea toisiltaan, elikkä siellä jakaantuu se tieto meidän kaikkien kesken ja vertaistuki saattaa nousta tärkeämmäksi kuin mentorin antama tuki

Aktoreiden välinen keskustelu ja keskinäinen vertaisuus voi nousta jopa tärkeämmäksi kuin varsinainen mentorin antama tuki. Mentorin tärkeimpiä tehtäviä on luoda luottamuksellinen ilmapiiri, jotta keskustelu ja ajatusten vaihto on mahdollinen. Ryhmäkeskustelujen toimimisen kannalta on

hyvä sopia selkeä aikataulu sekä yhteiset teemat. Jokainen tietää, mistä seuraavalla kerralla keskustellaan. Mentori on tasapuolinen myös kaikkia mentoroitavia kohtaan. (Kupias & Salo 2014, 27–29.)

Mentorointiohjausta voi tehdä monella eri tyylillä. Kysyvässä ohjaustyyliässä mentori esittää ohjattaville avoimia kysymyksiä, joihin vastaamiseen aktori käyttää pohdintaa. Kysymyksiä voi kohdistaa aktorin osaamiseen ja erityisesti niihin asioihin, joita aktori ei itse tiedosta. Neuvovassa ohjaustyyliässä mentori antaa suoria ohjeita, joita aktori noudattaa. Tämän ohjaustyylin haasteena on, että mentorista tulee passiivinen vastaanottaja, joka ei pohdi saamiensa vastauksia ja varsinainen oppiminen voi jäädä vähemmälle. Kannustava ja rohkaiseva ohjaustyyli auttaa aktoria huomaamaan omat onnistumisen kokemukset ja vahvuudet ja samalla aktorin itsetunto lisääntyy. (Mts. 2014, 182–185.)

tää vain käy niin, että jolle me annetaan ne suorat ohjeet, on passiivinen eli se ei välttämättä ole se toimiva, mutta ainakin silloin tieto lisääntyy

Sitte rohkaiseva, kannustava ohjaustyyli on se, että kun opettaja kokeilee jotakin tai sitten meidän vertainen, toinen erityisopettaja kokeilee jotakin, niin sitten kannustetaan ja sparrataan ja nostetaan sen aktorin vahvuuksia ja onnistumisia esille, jolloin se tukee hänen itsetuntua ja siitä lähtee se positiivinen kierre

kartoittava ohjaustyyli, jossa heitetään pallo takaisin, jolloin se mentoroitava joutuu pohtimaan eli haastatellaan sitä mitä, miten, millainen kysymyksillä ja silloin sen aktorin ajatustoiminta lähtee käyntiin hän rupeaa käyttään omia tiedonrakenteitaan ja saattaa löytää sieltä sen oman vastauksen.

VERTAISTUKI

Ajatukseni vertaistuesta on, että vaikka opettajat ovat yksi ammattiryhmä – ammatillisen koulutuksen sisällä eri alat poikkeavat toisistaan ja yhteisten tutkintojen opettajat taas katsovat eri näkökulmasta opiskelijoiden oppimista ja toimintaa. Lähdin siitä ajatuksesta, että jokaisessa ammattiryhmässä on omat ammatilliset tavoitteet ja alan oma kieli. Tähän voi olla erityisopettajan välillä vaikea päästä sisälle. Eli esimerkiksi kokkien opettajat tietävät, millainen ravintola- tai suurkeittiömaailman opiskelija kohtaa. Autoala on taas toisenlainen. Eli näen, että jokaisen alan opettajat ovat tässä katsonnassa keskenään vertaisia. Vertaistukea voidaan hyödyntää monella eri menetelmällä.

Vertaistuessa henkilöt ovat tasavertaisia keskenään. Molemmilla osapuolilla on annettavaa ja tarvetta saada tukea. Osaamisen ja kokemusten jakaminen on molemminpuolista ja keskusteluissa yritetään löytää yhteisiä käytänteitä ja työtapoja. Vertaistukea voidaan tehdä myös ryhmässä esimerkiksi mentoroinnin avulla, jolloin tilanteessa voi olla joku vetäjä. (Kupias & Salo 2014, 31.)

jolloin sitte saadaan ryhmäkeskustelut sen opettajajoukon kesken ja silloin pystytään jakamaan yhteistä tietoa toisillensa. Ja vertaistuessa on se, että kun he ovat vertaisia keskenään, he pystyy jotenkin helpommin mieltämään ja antamaan sen tuen toisille ja toinen ei ole tavallaan eriarvoisessa asemassa.

Ja tässä on se ajatus, että löytyy ne yhteiset käytänteet koko osastolle, kun pohditaan näitä asioita yhdessä

FASILITOINTI

Fasilitointi tulee latinankielisestä sanasta facil, joka tarkoittaa helppoa. Nummen mukaan fasilitoinnin ydin on löytää oikea ryhmätyöskentelytapa (Nummi 2007, 16–17). Fasilitointi kiteytyy yksinkertaiseen kokouskäytäntöön, jossa pyritään saamaan selville erilaisia näkökulmia päätöksen tekoon. Se on myös lähestymistapa, jolla tuetaan jaettua johtajuutta sekä fasilitaattorin neutraali rooli. (Sipponen-Damonte 2020,39.) Fasilitaattori voi olla ulkopuolinen fasilitoija tai työntekijöiden oma esimies. Nummi (2018, 37) tuo myös esille, että johtajan itsensä ei tarvitse löytää oikeita malleja vaan tärkeintä on auttaa tiimiä löytämään ne. Tärkeintä on yhteiset päätökset.

se on erittäin huolellisesti suunniteltua ja käytetään ryhmätyömenetelmiä, elikkä siinä on tavallaan jokaiselle tapaamiskerralle... nyt jäätiin tähän.. tietyn tyyppistä kehittämistä tai muuttumista tavallaan työtapojen muuttamista uudelleenlaiseksi

Jos tätä jollakin tavalla vertaa pedagogiikkaan, niin tämä on erittäin suunniteltua opettamista

Fasilitointia Nummen (2007) käytetään silloin, kun ryhmässä on jo olemassa oleva tieto käsiteltävästä asiasta. Yleensä tällainen ryhmä on monialainen, ryhmässä on monenlaista osaamista. Fasilitoinnin avulla pyritään yhdistämään kaikkien ryhmässä olevien asiantuntijoiden tietotaito. Fasilitaattorin rooli on olla sisältöneutraali, eli hänellä ei ole ennalta määrättyä valmista toimintamallia, vaan ryhmä luo oman mallin. Fasilitaattori siis ei ole kouluttaja eikä valmentaja, vaan hän huolehtii ryhmän toiminnasta ja tilanteiden etenemisestä aikataulussa. (Nummi, 2007, 17.) Sipponen-Damonten (2020) tuokin esille, että vaikka fasilitaattori on sisältöneutraali, hän ei ole väritön eikä

mauton. Tämä tarkoittaa sitä, että fasilitaattori huolehtii menetelmistä fasilitoinnin aikana, huolehtii osallistujien hyvinvoinnista, antaa ryhmän keskustella asiasta ”puhtaalta pöydältä”. Tärkeää on myös seurata, että ryhmän ideat ja suunnitelmat voidaan toteuttaa. Lisäksi fasilitaattori johtaa kokouksissa jämää otetta, jos ei pysytä aiheessa tai hän huomaa ilmapiiriä vaurioittavaa toimintaa. (Sipponen-Damonte 2020, 33–38.)

että tähän osallistuu erilaisia... monialaisia ihmisiä

arkitiimit on mielenkiintoinen, koska siellä on opo, siellä on erityisopettaja ja päällikkö ja mahdollisesti opintosihteeri ja ilmeisesti tulevaisuudessa jonkin kaavailun mukaan, joku on nähnyt että siellä pitäisi olla myös kuraattori ja terveydenhoitaja – niin silloinhan tämä olisi hyvin moniammatillinen jos niissä arkitiimeissä esim. fasilitointia käyttäisi

Fasilitointi on Sipponen-Damonten (2020) mukaan tavoitteellista toimintaa, jota suoritetaan ryhmätilanteissa, kuten palaverissa ja työpajoissa. Tavoitteena on, että kaikki ryhmän jäsenet toimivat aktiivisesti ja tuovat oman osaamisensa ja viisautensa ja tietotaitonsa kaikkien yhteiseen käyttöön. Fasilitointi on vastakohta perinteiselle johtamiselle, jossa esimies tai johto tuo näkemykset ja määräykset ja henkilöstön odotetaan noudattavan niitä. Fasilitointi on tavoitteellista ja sen tarkoitus on palvella koko organisaatiota. Työntekijät pystyvät itse vaikuttamaan mahdolliseen muutokseen, joka tulee fasilitoinnin seurauksena. Tuloksena on konkreettinen lopputulema esimerkiksi yhteinen visio, päämäärä, määritelmä yhteistä haasteesta tai päätös jostakin asiasta tai tilanteesta. Koko fasilitoinnin prosessi on pitkäkestoinen tapahtuma, joka voi tuoda siihen osallistuvalla henkilölle merkityksellisen kokemuksen. (Sipponen-Damonte 2020, 14–15.)

ryhmätyöskentelyä, jossa on selkeät tavoitteet ja niihin tavoitteisiin mennään pikkuhiljaa

Mutta tämä ei ole ylhäältä päin tuleva muutos, että nyt tehdään tästä eteenpäin näin boing, boing, boing, vaan että ne henkilöt itse ellikkä nää opettajat itse rupeaa luomaan sitä muutosta siellä omassa ryhmässään. Ja silloin, kun ne itse saavat siihen vaikuttaa, ne myös itse sitoutuu, jolloin se tilanne lähtee viemään eteenpäin.

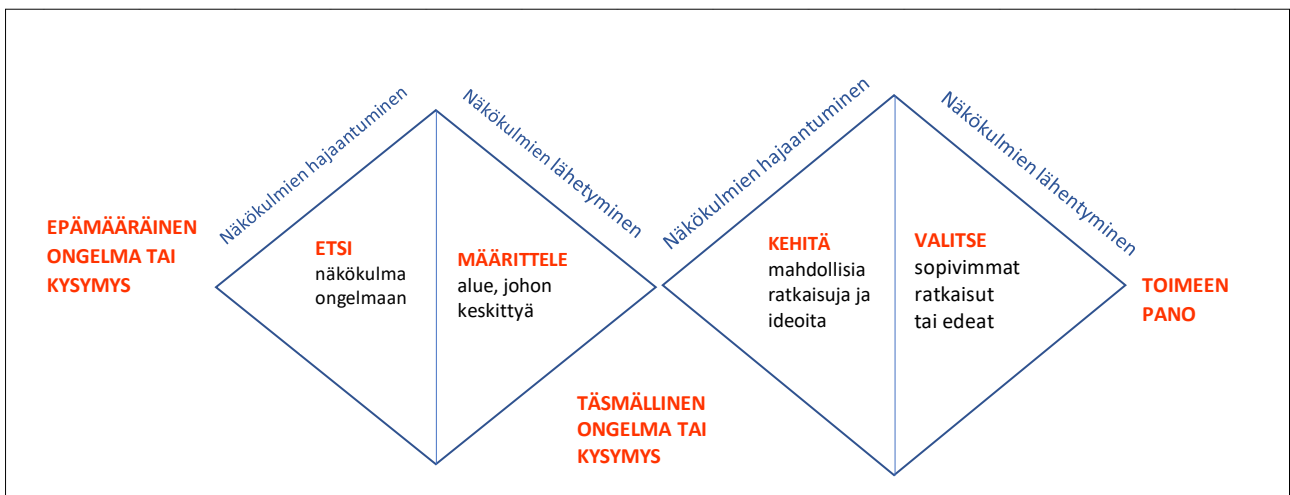
Fasilitaattori huolehtii turvallisesta ilmapiiristä, jossa on läsnä aitoa kuuntelemista, toisten näkemysten kunnioitusta, kykyä ymmärtää erilaisuutta ja erilaisia näkökulmia sekä selkeää kommunikointia ryhmäläisten kesken. Fasilitaattori tukee näissä asioissa ryhmän toimintaa. Fasilitoinnin tärkeimpiä tavoitteita on ottaa mukaan työntekijät heitä koskeviin muutoksiin ja uudistuksiin. Jos

työntekijät pääsevät vaikuttamaan heidän oman työnsä muutokseen, he sitoutuvat omien ideoidensa ja tiimin yhteisen näkemyksen kautta uusiin toimintatapoihin tai muihin suunnittelussa sovittuihin asioihin. Tämä tuo heille mahdollisuuksia käsitellä omia tunteita ja hyväksyä muutokset prosessin edetessä. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä tuntee tulevansa kuulluksi, tuntee hallitsevansa oman työnsä sekä kokee merkitykselliseksi mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. (Sipponen-Damonte 2020, 15–16.)

Hirveän tärkeitä on se, että siellä on turvallinen ja osallistava ilmapiiri niissä ryhmätyöskentelyissä ja se koko ryhmän viisaus siihen yhteiseen käyttöön

tässä tulisi myös se, että kun työntekijät saavat vaikuttaa siihen omaan työhön, että saadaan sitä muutosta aikaiseksi, he kokevat tulevansa kuulluksi, ja kun prosessi hitaasti etenee, se ei oo mikään pamaus, vaan sitä viedään rauhassa eteenpäin, niin silloin tulee se tunne, että mä itse pystyn vaikuttamaan tähän muutokseen, nä hallitsen tämän, mä voin tässä ihan hyvin. Tavallaan tällä vältetään sellaista vahvaa muutosvastarintaa.

Fasilitointi on prosessi (kuvio 9) onnistuessaan on hyvin suunniteltu. Huolellinen etukäteen suunniteltu työ varmistaa sen, että työskentely on sujuvaa ja vältytään monilta hidastavilta tekijöiltä. Hän kutsuu mallia ”tuplatimantti-malliksi”. (Mts. 41)



Kuvio 9. Tuplatimanttimalli (Sipponen-Damonte 2020, 43)

Sipponen-Damonten (2020) malli on kaksiosainen, jossa ensimmäisessä osassa selvitetään ongelma ja määritellään se. Kun täsmällinen määrittely on saatu aikaiseksi, siirrytään toiseen timanttiin ja toisessa timantissa ideoidaan, etsitään sopivimmat ratkaisut ja toimeenpannaan ne. Timantin malli ilmentää näkökulmia, eli kokouksen alussa näkökulmat hajaantuvat ja kokouksen aikana näkökulmat lähentyvät, jolloin lopussa yhteisen näkökulman löytymisen myötä timantti sulkeutuu. Näitä vaiheita varten suunnitellaan tarkka ajankäyttö. (Sipponen-Damonte 2020,43.)

Epämääräisen ongelman tai kysymyksen fasilitoija tuo kokoukseen. Varsinainen aihe on joko johtaja päättänyt itse tai se rakentuu fasilitoijalle annetusta aiheesta. Ennen fasilitointia voi olla kyse lyitä organisaatiossa tai palavereita pienemmällä porukalla johtajien kanssa. Fasilitoija on joko itse esimies tai esimiehen määräämä toinen henkilö tai organisaation ulkopuolelta hankittu henkilö. (Mts. 43.)

Ennen **näkökulmien etsimistä** fasilitoija selventää käsiteltävää tilannetta tai haastetta eri näkökulmista ja esittää olennaisia kysymyksiä ratkaisun löytämiseksi. Osallistujille kuvataan **selkeästi asia tai haaste, jota on tarkoitus tutkia**. Kokouskäytännön aikana on tarkoitus jakaa osallistujat välillä pienempiin ryhmiin, jolloin heidän on tarkoitus miettiä ja keskustella haasteesta. Kokouksen aikana on tarkoitus löytää selkiytynyt ja jäsentynyt ratkaisu ja löytää täsmällinen ongelma tai kysymys (vaihe 4), jota lähdetään työstämään eteenpäin. (Sipponen-Damonte 2020; 46, 51.)

meillä on ne teidän osaston tai yksikön vastaukset ja siitä voidaan sitten lähteä etsimään esimerkiksi yhteisessä kokouksessa, että hei meidän tulokset olivat tämmöiset, ja mikä olisi semmoinen asia, mitä halutaan nyt lähteä yhdessä miettimään ja kehittämään, se määritellään

selkeästi tunnistetaan, että meidän haasteena tämä, tehdään sille suunnitelma, sille on yhteinen visio, yhdessä määritellyt roolit ja vastuut

että miten se istuu siihen ryhmään ja minkälaista se on se ryhmätyömenetelmä, turvallinen ja osallistava ilmapiiri ja sitten se, että ihmiset tietää näistä asioista jo paljon ja hyödyntää heidän osaamista eikä niinkään tuoda sitä uutta hirveesti tai tavallaan hienovaraisesti johdattaa siihen uuteen. Siinä on yhteinen päämäärä, että se sovi-taan se, mistä me keskustellaan

Ideointi ja erilaisten ratkaisujen kehittäminen aloitetaan uudessa kokouksessa. Ennen sitä fasilitoija pohtii vaiheeseen avoimia kysymyksiä. Suunnittelussa on hyvä huomioida se, mihin ryhmä voi

vaikuttaa ja muistaa tiedottaa vaikutusmahdollisuuksista. Alussa on hyvä muistuttaa, mistä jatketaan, mitkä asiat on jo lyöty lukkoon ja mihin ryhmä pääsee aidosti vaikuttamaan. Lisäksi koko organisaation ylätasoinen agenda tuodaan esille. Tämän on tarkoitus vapauttaa ryhmää pohtimaan selkeitä kokonaisuuksia. Työskentely on tavoitelähtöistä. (Sipponen-Damonte 2020, 55–56.)

niin tavallaan näissä tilanteissa kun, toimitaan tämän osaamisen kehittämisen parissa niin pyritään pysymään niissä asioissa, mihin me itse voidaan vaikuttaa. ettei se lähde semmoseen märehähtämiseen, kyllähän tätä tekisi, plaaplaaplaa... se että, kehittämisenkin on positiivista, viedään eteenpäin

Tilaisuuksia suunniteltaessa fasilitoija huomioi ryhmän koon, miten he tuntevat toisensa, miten he tuntevat käsiteltävän asian ja onko heillä siihen joku suhde, miten henkilöt luottavat toisiinsa, onko alais-esimiessuhteita ja millainen historia osallistujilla on keskenään. Fasilitoinnissa on tärkeää saavuttaa keskinäinen luottamus niin, että henkilöt uskaltavat keskustella avoimesti keskenään. Jos he eivät tunne toisiaan – tutustumiseen on hyvä käyttää aikaa. Motivaatiota tilaisuutta kohtaan voi saavuttaa kertomalla, miten asia koskee heitä itseään. Tilanteet ja aiheet voivat herättää voimakkaita tunteita. Tähänkin fasilitoijan on hyvä varautua. (Sipponen-Damonte 2020, 66–67.)

Silloin kun aletaan keskustelemaan niin silloin meillä on aikaa kuunnella, että me ei niinku nyt tämä pitää saada pakettiin vaan yritetään saaha kiireentuntu siitä tilanteesta pois ja kuunnellaan niitä opettajien ja tuostakin kyselystä, siihen semmoseen purpahdukseen... siihen kannattaa varautua ja jättää sille aikaa...

Sipponen-Damonte (2020) on luonut esimerkkiohjelman. Aikajanelle siirrettynä kokouksen vaiheet ovat; tutustuminen ja aiheeseen virittäytyminen, alustus, tunnelmat uudistukseen liittyen, aiheeseen liittyvä pohdinta, itsearviointi, odotukset tulevalle suunnitellulle asialle, työpajan yhteinen reflektointi ja päätös. Tässä tapauksessa työpaja kestää koko päivän. Työpajoissa käytettäviä menetelmiä tarvitaan ideoiden kartuttamiseen, niiden arviointiin ja priorisoimiseen, energiatason kohottamiseen sekä reflektointiin. Menetelmiä ovat esimerkiksi lumipallo, jossa ensin jokainen pohtii yksikseen, sen jälkeen pareittain ja lopulta koko ryhmässä. Toinen menetelmä on aivokirjoitus, jossa uusia ideoita kehitetään toisten ideoiden pohjalta. Tärkeintä on tehdä palaverista mahdollisimman monipuolinen, innostava ja kaikkia osallistujia osallistava. Jokaisen mielipide olisi hyvä saada kuulluksi. (Sipponen-Damonte 2020, 57–76.)

Ideoiden arviointi ja priorisointi vaatii aikaa työskentelylle ja tarvittaessa voidaan sopia uusi pala-veri. Tämän **työskentelyn tarkoituksena on valita sopivimmat ratkaisut ja ideat** ja kirjataan sel-keät toimenpiteet, jotka sitten **toteutetaan**. Omaa toimintaa fasilitaattorina helpottaa tieto, miten ryhmä on kokenut toiminnan. Myös ryhmää kannattaa pyytää arvioimaan omaa toimintaa koko prosessin ajan. Silloin molemmat osapuolet hyötyvät arvioinnista ja yhteenvedosta. (Sipponen-Da-monte 2020, 77.)

jos päätetään joku asia, mitä lähdetään viemään eteenpäin ja siitä asiasta keskustel-laan usein ja tavallaan se ohjaaminen niissä ryhmätiloissa jatkuu eri työskentelyker-toina ja siinä on tarkoitus koko organisaation osaamista tukea, ja että se saataisiin semmoiseksi aktiiviseksi, että ne ryhmässä ihmiset keskustelee asioista, me jotka ol-laan fasilitoijia, niin huolellinen suunnittelua ja erilaisten mahdollisten ryhmätyöme-netelmien käyttö

Virtuaalinen fasilitointi vaatii teknisten ratkaisujen tuntemista. Sinne voi luoda pienryhmäkokouk-sia ja löytää menetelmiä virtuaaliseen valkotauluun, eli ohjelma tai paikka, jossa jokainen voi kir-joittaa ideoitaan. Samalla päästään ideoiden visualisointiin ja ehdotusten priorisointiin. (Nummi 2018, 38.)

Nummi ehdottaa (2018) check-point tarkastuspisteitä. Jos fasilitointia tekee joku muu henkilö, kuin esimies, tilanteita kannattaa tarkistella jokaisen kokouksen jälkeen. Fasilitoija tuo ideat esi-miehelle, joka päättää, miten tämän jälkeen jatketaan. Itse toimin fasilitoijana, mutta en ole esi-mies. Koin hyvin tärkeänä saada esimieheltä tukea ja teimme yhteisiä päätöksiä, jotta tilanne toi-minta saadaan eteenpäin. Esimieheni edellytti osallistumista palaveriinkin ja kaikki olivatkin paikalla. (Nummi 2018, 35.)

se mitä me lähetään kehittämään, yhteinen visio ja roolit, todennäköisesti minä olisin se johtajan roolissa ja kuka on sitten vastuussa. tähän pitäisi saada se koulutuspääl-likkökin tavalla tai toisella mukaan, että hän olis sitte yhdessä meidän kanssa tuke-massa sitä juttua.

RYHMÄSSÄ TYÖSKENTELY

Jaoin menetelmät myös ryhmätyöskentelyyn ja yksintyöskentelyyn, eli kahden kesken jonkin henkilön kanssa työskentelyyn. Ryhmätyöskentely on taloudellisempaa, useamman henkilön yhtäaikaista osaamisen jakamista tai lisäämistä monelle henkilölle samalla kerralla. Tällöin myös vertais-työskentely onnistuu hyvin.

Ryhmätyöskentelyn onnistumiseksi ryhmätyöskentelyssä ei suoriteta. Ideana on, että keskustelun aikana ei ole kiireen tuntua, vaan rauhassa keskustellaan sovitusta asiasta. Tärkeää on myös se, että keskusteluiden vetäjä ei tuo omaa osaamistaan voimakkaasti esille, tämä saattaa haitata ryhmän toimintaa. Ryhmän jäsenten välille pyritään rakentamaan luottamuksellinen suhde, jolloin he uskaltavat keskustella omista kokemuksistaan avoimesti. Ryhmädynamiikan kannalta olisi hyvä, jos kaikki jäsenet saadaan sitoutumaan ryhmätyöskentelyyn. Jäsenten poissaolot vaikuttavat ryhmän toimintaan. Aikatauluista kiinni pitäminen lisäävät myös sitoutumista ryhmän toimintaan. (Estola, Aho, Kaunisto, Moilanen & Tervonen 2014, 111–113.)

niin tämmöinen tehokkuuden välttäminen elikkä helposti, kun koulumaailma on kaahean kiireinen – no nyt tässä on puolitoista tuntia aikaa , nyt hoidetaan tämä, tulee suorittamisen ilmapiiri, jolloin se tulee se, että ei oookkaan ... ajatellaan, että nyt on kiire, niin emmä sanokkaan tätä asiaa tai tavallaan vesittää sitä, eli jättää sitä... silloin tavallaan ihmiset eivät pääse oikeuksiinsa

Osaamisen jakamiseen ja oppimiseen auttaa ryhmän dialogisuus ja kuulluksi tuleminen. Ryhmän vetäjän on tärkeä huomioida kaikkia osallistujia tasapuolisesti. Kaikkien on hyvä kuunnella toisen kertomusta tarkasti ja aktiivisesti. Aktiivisuus tarkoittaa sitä, että keskusteluun osallistutaan, kysytään lisäkysymyksiä ja huomioidaan kertojaa. Usein tarinat voiva olla samankaltaisia, joten niihin on myös helppo samaistua. Keskustelun ohjaajan tehtävänä on antaa keskustelun edetä, eikä pyrkiä antamaan ohjeita. Ohjeiden antaminen kesken keskustelun voidaan kokea myös arvosteluksi ja silloin luottamus ryhmässä katoaa. (Estola ym. 2014, 112.)

kun opettajat alkaa kehittää jotain ideaa tai jotain pohdintaa niin ei tehdä sitä samantien sitä arviointia, ettei käy niin että se kokee sen arvosteluksi vaan että jos se pyytää ratkaisuja niin annetaan siinä tilanteessa ratkaisuehdotuksia, miten voisi tehdä

Ryhmätyöskentelyn helpottamiseksi toiminnalliset menetelmät auttavat osallistamisessa ja oppimisessa. Menetelmiä käytetään tarvittaessa, niillä voi virittää kokemuksia käsillä olevasta aiheesta, herättää keskustelua ja auttaa ryhmää pääsemään käsiteltävään asiaan syvällisesti. Reflektointi helpottuu menetelmien avulla. Lisänä voi käyttää apuvälineitä, kuten esineitä, värejä, kortteja ja erilaisia symboleita. Ryhmänvetäjän on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että pysytään sovitussa aiheessa, ei yhtäkkiä keskustella jostakin ihan muusta. (Mts. 112–113.)

YKSILÖTYÖSKENTELY

Fasilitointia lukuun ottamatta edellä mainitut osaamisen johtamisen keinot voidaan tehdä yksilötyönä. Esimerkiksi parityöskentely toisen erityisopettajan kanssa tai jonkin opettajan kanssa yhdessä toimintaa suunnitellen voi olla tälle opettajalle mahdollisuus kehittyä ammatillisessa osaamisessaan. Erityisopettajan antamaa konsultaatiota tapahtuu paljon yksilötyöskentelynä.

Analyysi: Työpajojen jälkeen huomasin, että yksiköt ovat erilaisia tavoiltaan ja tottumuksiltaan. Jokainen erityisopettajatiimi lähti kokeilemaan hyvin erilaisia menetelmiä. Olin ilahtunut siitä, että vaihtoehtoja on monia, näin kaikki erityisopettajat voivat valita itselleen ja yksikölleen sopivat menetelmät. Oma osaaminen myös lisääntyi keskustelujen avulla.

4.4 Vaihe 4: Analysointi

Tavoitteena on tehdä Aineistolähtöinen analyysi.

Litteroin eli kirjoitin sanasta sanaan kolme työpajaa. Näistä tuli yhteensä 37 sivua tekstiä rivivälillä yksi ja fontilla 11. Tämän jälkeen luin aineistoa useaan kertaan läpi. Jonkinlaista hahmottamista oli helppo tehdä, kun oli itse rakennettu työpajakokonaisuus ja samat teemat ja asiat toistuivat useaan kertaan. Toisaalta toistin jokaisessa pajassa samoja asioita oman PowerPoint esityksen pohjalta. Käytin osittain samoja esimerkkejä. Huomasin kolmannen litteroinnin jälkeen, että aineisto kyllääntyy, seuraava työpajanauhoitus ei tuottanut enää mitään uutta. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineiston kyllääntyminen eli saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistamaan itseään. Kyllääntyneen aineiston tarkastelussa pitää tietää, mitä ollaan hakemassa sekä jokaisen luokan pitää tulla esille vähintään kahdesti, jotta voidaan puhua kyllääntymisestä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.)

Tein Excel-taulukon (Taulukko 3), jonka otsikkoriville laitoin suodatuksen päälle. Työpajaluento oli rakennettu selkeään runkoon, jossa puhuin ohjausmenetelmistä. A sarakkeeseen valitsin työpa-joissa käyttämäni menetelmät, B sarakkeelle suoralainaus. Värit sen mukaan, mistä aiheesta puhun. Jos puhun tutoroinnin yhteydessä työhyvinvoinnista tai voimaantumisesta, niin sarake A on ”tu” ja väri sarakkeessa B violetti. Samalla idealla toimin, kun puhuin ryhmässä tapahtuvasta mentoroinnista. Sarakkeessa A on me ja sarakkeen B teksti väritetty vihreäksi. Se väri, mikä valikoitui sarakkeeseen B, oli myös tekstin värinä litterointimateriaalissa. Näin minulle näkyi heti, mitkä tekstit olin ottanut taulukkoon ja minkä koin pääpainoksi valitsemassani kohdassa.

Taulukko 3. Esimerkki analyysitaulukosta

	Suora lainaus	omin sanoin	alaluokka	yläluokka	pääluokka
tu	tuutorointi				
me	mentorointi				
fa	fasilitointi				
ry	ryhmä				
ty	työpari				
ve	vertainen				
vo	voimaantuminen				

Voimaantumisesta minulla ei ollut lainkaan varsinaista työpajamateriaalia. Mutta kun litteroin omaa tekstiä, huomasin, että puhun paljon voimaantumisesta, yhteistyöstä, työhön liittyvästä jakamisesta. Niinpä lisäsin sen taulukkoon uudeksi otsikoksi. Voimaantuminen ja työssäjaksaminen tuli eri keskusteluissa ja tapaamisissa esille. Keskeistä onkin löytää kokonaisrakenne,

Sarakkeeseen (Taulukko 4) B päädyin poimimaan litterointimateriaalista isoja kokonaisuuksia, jotta käy selväksi, mistä kokonaisuudesta on kysymys ja millaisen ajatuksen tämä puhekokonaisuus herättää. Selasin materiaalia edestakaisin, jotta löydän selkeimmän puhekokonaisuuden jotakin asiaa kuvaamaan. Huomasin, että käytin puheen aikana jonkin verran hiirtä ja tästä syystä teksti oli välillä osittain sekavaa. Tätä työtapaa en tullut huomanneeksi ennen kuin litteroin materiaalia.

Taulukko 4. Esimerkki analyysin vaiheesta

ry	meidän osaaminen siirtyisi myös muiden osaamiseksi, jolloin meidän työtaakka helpottuu ja opettajat vastaavasti tuntuu, että he osaa, jolloin se ehdistus siitä luokkaan menemisestä, jos siellä on paljon erityisoppilaita tai häiriökäyttäytymistä,	kokeminen, että osaa hyvin oman työnsä	yksilö	työyhteisö	työhyvinvointi
----	---	--	--------	------------	----------------

Kun olin saanut noin 80 lausumaani kokonaisuutta koottua taulukkoon, aloin miettimään, että millä 1–6 sanalla saan sanottua kokonaisuuden ja laitoin sanat ”omin sanoin” -sarakkeeseen. Näistä sanonnoista alkoi muodostumaan hiljalleen selkeitä kokonaisuuksia. Ensin hahmotin kaksi suurta kokonaisuutta. Ne olivat osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi. Minun on helpompi hahmottaa ensin suuria kokonaisuuksia ja sitten miettiä, mikä asia kuuluu tähän kokonaisuuteen. Kiviniemen (2018, 69) mukaan tutkijan tulee löytää aineistosta synteesiä luova rakenne, sen keskeiset käsitteet ja ulottuvuudet. Tämän jälkeen voidaan epäolennainen aineisto jättää pois.

Kun olin selvittänyt pääkäsitteet eli -luokat, palasin pohtimaan ala luokkia. Piirtelin monta eri hahmotelmaa, miten mitkäkin aihealueet ryhmittyvät ja liikkuvat toisiinsa suhteutettuna. Omaa ajattelua helpottamaan tein kaksi eri taulukkoa, osaamisen kehittäminen (kuvio 5) ja työhyvinvointi (kuvio 6). Tämän jälkeen mietin kunkin ”omin sanoin” lausekkeen perään koko luokitussuoran. Kun olin tämän tehnyt, huomasin, että osa luokista ei toiminutkaan. Esimerkiksi taulukon muutos ja reflektointi olivat toisinpäin. Aineistoa pelkistäessä tärkeintä on tarkastella aineistoa teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymyksen asettelun näkökulmasta. Aineiston pelkistämällä pyritään saamaan hallittavammaksi ja näin niitä pääsee yhdistämään erilaisiksi ryhmiksi tai joukoiksi. Pelkistämistä voi tehdä muutamalla lauseella yksittäisiksi ilmaisuiksi ja verrata näitä keskenään. (Alasuu-tarin 2011, 32; Juuti 2020, 146.)

Oivallus; taulukointi Excel-taulukkoon helpotti ja nopeutti omaa ymmärtämystä kokonaisuudesta.

4.5 Vaihe 5; Ideoita oppilaitoksen käyttöön tutkimustulosten pohjalta

Tavoite; löytää tulosten perusteella osaamisen kehittämiseen sopivia käytänteitä oppilaitoksesta.

Opettajat haluavat kehittää omaa osaamistaan yhteisöllisillä menetelmillä. He toivovat yhteisiä keskusteluja ja erityisesti erityisopiskelijoiden kohtaamisesta heillä on aika vähän tietoa. Kokemus oli, että opettaminen on yksinäistä puurtamista. Joissakin yksiköissä oli käytössä kokouksia, mutta keskusteluun niissä jäi vähän aikaa.

Luokittelusta syntynyt kaavio (taulukko 5) osaamisen johtamisesta ja (taulukko 6) työhyvinvoinnista. Nämä ovat luokittelun lopputulemana syntyneet pääluokat. Osaamisen johtaminen lisää henkilöstön asiantuntijuutta heidän tehtävissään, se muuttaa heidän toimintaansa uuden osaamisen myötä.

Taulukko 5. Osaamisen johtamisen luokittelu

Luokittelu; osaamisen johtaminen		
Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Kehittämisen tarve	Muutos	Osaamisen johtaminen
Reflektointi		
Oppimisprosessi	Toiminta	
Suunnitelmallisuus		
Menetelmät		
Tieto/Taito	Asiantuntijuus	
Osaamisen jakaminen		

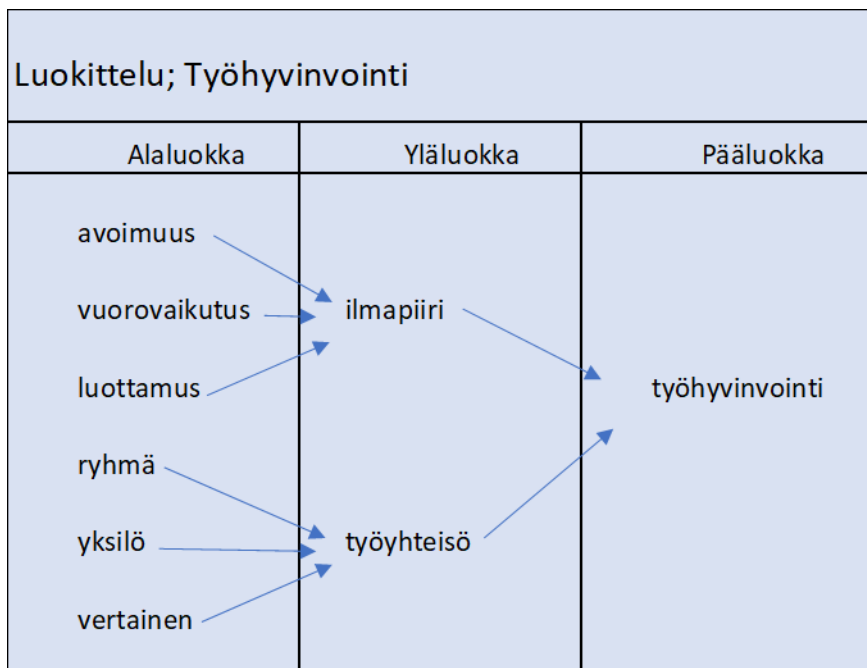
Osaamisen johtamisen organisointiin ehdotan yhteisöllisiä kehittämismenetelmiä, joissa opettajat pääsevät keskustelemaan ja kysymään itselle tärkeitä asioita. Menetelmänä voisi käyttää fasilitoin-

tia ja toiminta tapahtuisi valmiissa kontekstissa, opettajien osastokokouksissa ja arkitiimeissä. Ta-
voitteena on henkilöstön työhyvinvoinnin lisääminen. Kun opettaja tuntee osaavansa kohdata
kaikki opiskelijat, hän kokee opetuksen mielekkäänä.

Työhyvinvointi ja tunne omasta osaamisesta

Tutkimuksessa (taulukko 6) kävi ilmi, että vuorovaikutus kaikkien työntekijöiden kesken, luottamus
työkavereihin mahdollistaa erilaisten tunteiden ilmaisemisen ja opetuksen haasteista mahdollisim-
man avoimesti keskustelemisen. Pohdintaa helpottaa samantyyppiset kokemukset, joita voidaan
jakaa koko työyhteisön kesken. Yhteisöllisillä menetelmillä voidaan saada kaikkein hiljaisimmat
opettajat/ohjaajat mukaan keskusteluun ja asioiden pohtimiseen. Keskustelujen avulla saadaan
tunne omasta osaamisesta ja se lisää työhyvinvointia.

Taulukko 6. Työhyvinvoinnin luokittelu



Ratkaisujen tekeminen, asioiden kokeileminen ja yhteisten käytänteiden synty vähentää opettajien kuormittumisen tunnetta. Johdolla on suuri mahdollisuus vaikuttaa osaamisen johtamisen kehittämiseen mahdollistamalla opettajille yhteisöllisiä keskustelutilanteita. Opetustyö on psyykkisesti kuormittavaa. Henkilön kokeman työn vaatimusten ja tavoitteiden suhteessa omaiin voimavaroihin voi olla ristiriidassa keskenään (Viitala 2015, 215).

Keskustelujen ja kyselyjen perusteella yhteisöllisyys tarkoittaa opettajien omaa lähipiiriä, saman alan opettajia tai samassa tutkinnossa työskenteleviä yhteistyökumppaneita, kuten erityisopettaja, kuraattori, terveydenhoitaja, psykologi. Ne henkilöt, joiden kanssa jo ratkotaan opiskelijoiden haasteita. Vastauksia toivotaan jo olemassa oleviin haasteisiin ja ymmärrystä opiskelijoiden kanssa toimimisesta.

Kun erityisopettajana ottaa vastuuta henkilöstön osaamisen lisäämisestä erilaisten menetelmien avulla, tarvitsee siihen itse myös tukea. Erityisopettajat toimivat tiimeissä ja kaikissa yksiköissä näin suuri ponnistus haluttiin tehdä tiiminä. Näin he saavat tukea toisiltaan haasteellisissa tilanteissa. Aloittamaani toimintaa on tarkoitus jatkaa vuoden verran, kesään 2022 saakka.

Omniassa henkilöstön kehittäminen on tapahtunut ulkoisten konsulttien taholta Huvinen (2008) ja uuden jalkauttaminen jäänyt kesken. Opettajat itse eivät ole osallistuneet kehittämiseen aktiivisena toimijana, vaan kehittäminen tieto ja materiaali on tuotu opettajaryhmän ulkopuolelta. Tämä tuo tunteen ulkopuolelta tulevasta ohjeista. Keskusteluissa ja kyselyn vastauksissa kävi ilmi, että opettajat ovat aktiivisia toimijoita ja he haluavat kehittää omaa osaamistaan, mutta kehittämisen tarve vaihtelee yksiköittäin ja henkilöittäin. (Huvinen 2008,49.)

Uudet Kokouskäytännöt

Omniassa on hyvin eri kokoisia yksiköitä ja erityisopettajien muodostamia tiimejä näissä yksiköissä. Kaikissa yksiköissä on joko osastokokous tai arkitiimin nimellä kulkeva kokouskäytäntö. Koontumistiheys vaihtelee alojen mukaan. Näihin kokouksiin on luontevaa tuoda myös henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita erityisopetuksen näkökulmasta. Yleensä koulutuspäällikkö hoitaa kokouksen puheenjohtajuuden ja sisällön. Nämä kokoukset kestävät vain pari tuntia. Yhdessä pohtimisen aika saattaa jäädä liian vähäiseksi.

Opettajat toivoivat myös erillistä aikaa, jolloin voidaan pidemmän aikaa paneutua johonkin heille tärkeäksi koettuun asiaan erityisopetuksen näkökulmasta. Omniassa on kehittämispäiviä, jolloin yhtenä sisältönä voisi olla opettajien kanssa sovittu aihealue. Erilaiset palaverit ovatkin Viitalan (2015, 203) mukaan mahdollisuus hyvään oppimistilanteeseen ja mahdollisuus kehittää tietorakenteita ja ajattelumalleja.

Oivallus; Omniassa on tehty jo rakenteita osaamisen jakamisen mahdollistamiseksi.

5 Tulosten yhteenveto

5.1 Osaamisen johtaminen prosessi

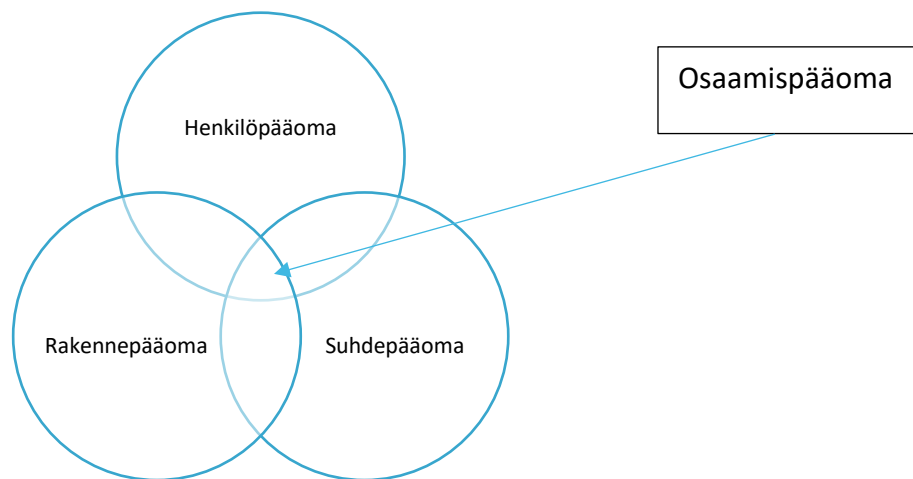
Tässä tutkimuksessa keskityttiin opettajien osaamisen lisäämiseen erityisopetuksen suhteen. Opettajat kokevat tarvitsevansa keinoja erityisen tuen opiskelijoiden opettamiseen ja ohjaamiseen. Asiantuntijoina toimivat erityisopettajat. Opettajissa on paljon erityisopettajaksi valmistuneita, mutta heidän työnkuvansa ei ole erityisopetus. Heidän tietämyksensä jakaminen näissä ryhmissä on tärkeää. He toimivat alalla ja ovat kokeneet, mitkä asiat toimivat erityisopiskelijoiden tai koko ryhmän kanssa ja mitkä taas eivät toimi. Heiltä saadaan esimerkkejä ja toimintatapoja opiskelijoiden kanssa. henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Osaamisen johtaminen on pitkä prosessi, josta itse työstin osan matkaa. Ja osaamisalueet määriteltiin erityisopettajien toimesta. Huomasimme kehittämisen tarvetta sekä omasta työstä saatua kokemusta opettajien kokemaan avun ja tuen tarpeeseen opiskelijoiden kanssa työskennellessä. Lisäksi välillä mietitytti oma jaksaminen, koska koimme, ettemme ehdi antaa kaikkea sitä tukea, mitä työyhteisössä kaivataan.

Tärkein asia osaamisen johtamisessa on yrityksessä jo olemassa olevan henkilöstön osaamisen nostaminen sekä henkilöstön osaamisen tavoitteiden yhteneväisyys yrityksen päämäärän ja tavoitteiden mukaan. Organisaation kilpailukyky on riippuvainen työntekijöiden osaamisesta. Yrityksen on tunnistettava sekä yksittäisten työntekijöiden osaaminen sekä kaikkien osastojen osaaminen suhteessa yrityksen strategiaan. (Viitala 2013, 170.)

Omniassa on kirjattu oppilaitoksen strategiaan osaamisen lisääminen opetushenkilöstössä. Tämä innosti minua pohtimaan oman työn kautta ilmenneitä osaamishaasteista ja suuntaamaan kehitys-idea opetushenkilöstön osaamisen lisäämiseen oman työni näkökulmasta yhdessä esimiesteni kanssa. Osaamisen lisäämisen tavoitteet liittyivät johdon kirjoittamiin tavoitteisiin, mutta sain siihen lisäksi erityisopetuksen näkökulman.

Otala (2008) on jakanut osaamisen kolmeen osaan (kuvio 10). Yrityksen osaamispääomaa on ne henkilöt, jotka työskentelevät yrityksessä. Ratkaisevaa on, miten henkilöstö on motivoitunut, innostunut ja kiinnostunut osaamisensa lisäämisestä. (Otala 2008, 57.)



Kuvio 10. Osaamispääoma (Otala 2008, 58)

Henkilöpääoman on organisaatiossa olevien ihmisten osaaminen ja ammattitaito, innostus, sitoutuminen ja motivaatio sekä luovuus ja innovatiivisuus. Henkilöpääoma voidaan ilmoittaa myös henkilöiden lukumääränä, ikänä, kokemuksena ja koulutustaustana. Henkilöstöä voidaan kuvata myös laadullisesti. Näitä tietoja voidaan saada työilmapiirikartoituksista tai työtyytyväisyyskyselyistä tai osaamiskartoituksista ja kehityskeskusteluista. Laadullisia kuvauksia ovat esimerkiksi henkilötön osaaminen siihen tehtävään, jota hän hoitaa, henkilöstön kokema työnhallinta, vuorovaikutussuhteet työpaikalla ja niiden kokeminen sekä työkavereilta koettu avunsaanti. (Otala 2008, 58.)

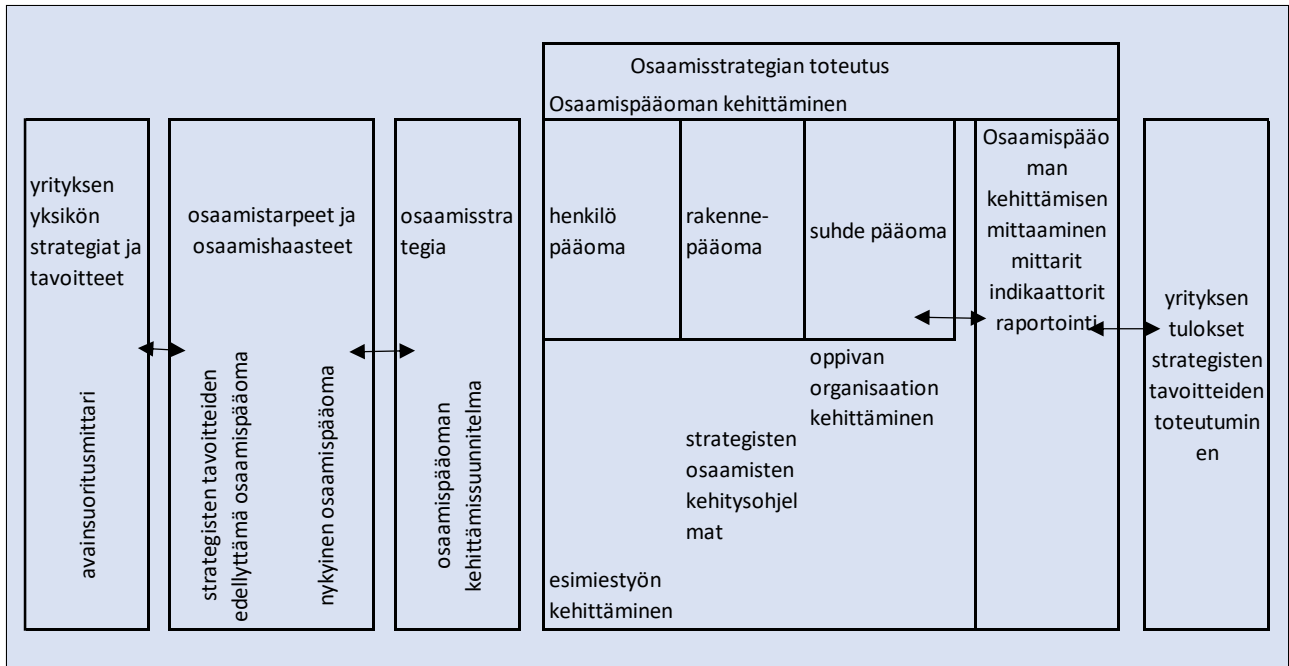
Suhdepääomaa ovat Otalan (2008) mukaan yrityksen suhteet kumppaneihin ja sidosryhmiin sekä asiakkaisiin. Vuorovaikutussuhteet työkavereihin, kykyä toimia yhdessä sekä työntekijöiden kyky

sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja toimia vastavuoroisesti toisia auttaen ovat suhdettä omaa. Vaativimmat asiakkaat ovat niitä, joiden kautta voi mitata henkilöstön osaamista. Heidän palvelemisensa parhaalla mahdollisella tavalla voi lisätä osaamisen tarvetta. (Mts. 63.)

Ammatillisissa oppilaitoksissa lisääntyy koko ajan haasteet erityisopetuksen suhteen. Heidän opettamisensa ja ohjaamisensa vaatii opettajilta erityistaitoja. Jokaisessa ryhmässä on useita erityisopiskelijoita. Tämä tarkoittaa sitä, että lähes kaikilla oppitunneilla on aina opiskelijoita, jotka tarvitsevat tavallista enemmän tukea tai ohjausta. Oppimisen haasteet vaikuttavat siihen, millaista tukea opiskelija tarvitsee.

Rakennepääoma on mukaan yrityksen mahdollistamat järjestelyt yhteistyöhön, työntekijöille tarjotut työvälineet, erilaiset järjestelmät ja prosessit, jotka mahdollistavat osaamisen kehittäminen ja osaamisen jakamisen. Johtamiskulttuurilla on suuri merkitys näiden asioiden toteutumiseen, tarvitaan rakenteita ja kannustavaa ilmapiiriä tukemaan työntekijöiden yhteistyötä ja oppimista. Rakennepääomaa ovat tietojärjestelmät, osaamisen kehittämis-, ohjelmat ja hallintajärjestelmät sekä yhteistyön tukijärjestelmät, kuten hiljaisen tiedon haltuunotto ja hyödyntäminen sekä osaamisen siirto. Omnian johdolla on päämääränä johtamiskulttuuria muuttamalla mahdollistaa osaamisen kehittäminen eri yksiköissä. (Ojala 2008, 60–62.)

Ojala (2008) on laatinut kaavion (kuviokuva 11) näiden pääomien kehittämisestä organisaatiossa. Kyseessä on koko osaamispääoman johtaminen. Koko prosessi saa alkunsa yksikön strategiasta ja tavoitteista. Yrityksen ja sen johto tunnistaa ympärillään tapahtuvat muutokset sekä asiakkaiden tuomat haasteet yritykselle. Julkisorganisaatiossa selvitetään, missä on onnistuttava ja tehdään sille tavoitteet. (Ojala 2008, 89.)



Kuvio 11. Osaamispääoman johtamisprosessi (Ojala 2008, 89)

Ojalan (2008) mukaan osaamishaasteet (kuvio 16) ovat osaamistarpeiden perustana. Osaamistarpeet liittyvät koko organisaatioon, eri työtehtäviin sekä jokaisen työntekijän tehtäviin ja rooleihin. Osaamistarpeet kuvaavat sitä tilannetta, mitä yrityksessä on osattava, jotta se pärjää markkinoilla ja saavuttaa itse määrittämänsä tavoitteet. Näitä asioita selvitetään osaamiskartoituksessa. Tavoitteena on selvittää, mitä osaamista yrityksessä jo on ja mitä osaamista tarvitaan. Osaaminen liittyy sekä työntekijöiden määrään, että heidän osaamisensa laatuun tai määrään. Työntekijöiden osaamisen tarpeeseen vaikuttavat työnkuvan muutokset, strategian edellyttämä osaaminen sekä tulevaisuuden muutosten tuomat osaamisen tarpeet. (Ojala 2008, 106.)

Omniassa ei varsinaisesti ole erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden opettamiseen ja opintojen ohjaukseen tehty tarkkaa osaamisen kartoitusta tai sille luotua kaavaketta tai kyselyä. Lähdin rakentamaan kyselyä Parasta Osaamista hankkeen pohjalta, jossa oli määritelty tarkkaan ammatillisen opettajan osaamisen tarpeet. Osaamisen tarpeet olivat luettelona. Kysely rakennettiin niin, että opettajat saivat valinnoillaan kertoa, mitä he jo osaavat ja sen jälkeen, mihin he toivoisivat lisää koulutusta. Kyselyä tehdessämme pohdimme olemassa olevia tarpeita, mutta myös kiinnitimme huomiota tulevaisuuden tarpeisiin. Oppivelvollisuuden jatkuminen 18-vuoteen saakka oli vaikea hahmottaa, mutta päätelimme, etteivät opiskelijoiden haasteet ainakaan vähene.

Otala (2008) näkee tärkeänä, että koko henkilöstö pääsee suunnittelemaan ja yhdessä visioimaan tulevaisuuden näkymiä ja miettimään, mitä osaamista itse työntekijänä tarvitsee. Tämä mahdollistaa yrityksen menestymisen, koska jokaisella työntekijällä on yhteisen näkemys siitä, mihin yritys on menossa ja mitä yritys tavoittelee. Osaamisstrategiassa määritellään tärkeimmät osaamiset, jotka vaikuttavat siihen, miten yritys kehittyy ja päästään sovittuihin tavoiteisiin. Samalla määritellään myös ne, mitä osaamista on tarkoitus kehittää ensimmäisenä ja miten tätä osaamista hankitaan yritykseen. Osaamista voidaan kehittää itse tai hankkia se ulkopuolisilta yrityksiltä. Näitä ovat oppilaitokset ja erilaiset osaamisen tuottajat. (Otala 2008, 107, 141.)

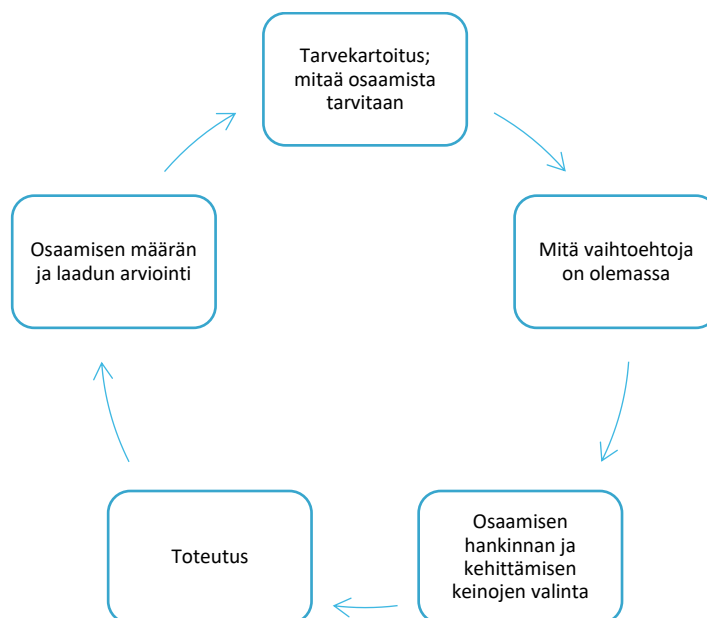
Kyselystä nousi kaksi selkeää osaamisen tarvetta. Nämä osaamisen haasteet päätettiin tavoitteiksi, kun mietittiin millä tavalla osaamista kehitetään henkilöstön keskuudessa. Oppilaitoksen ulkopuolista henkilökuntaa ei palkata vaan sisäisellä osaamisen kehittämällä päätettiin lisätä osaamista opetus- ja ohjaushenkilöstössä. Lisäresurssia saatiin OLO-hankkeesta, kehitystyö jatkuu vuoteen 2022.

Henkilöstön osaamiskartoituksen on tarkoitus verrata työntekijöiden osaamista siihen, mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Siihen voidaan Otalan (2008) mukaan tehdä luokitus kaikista osaamista, laittaa osaamiset eri osaamisryhmiin ja niiden alle luotella tärkeimmät osaamiset kuhunkin ryhmään. Tämän jälkeen tehdään jokaiselle osaamiselle tasot 1–5. Tasoja voi miettiä koko yrityksen kannalta osastoittain, onko osaamista vähän, välttävästi, toimialalle tyypillisesti, paremmin kuin kilpailijat vai ollaanko osaamisen edelläkävijä. Lisäksi tasot voidaan tehdä jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti. Silloin osaamistasot ovat vasta-alkaja, edistynyt, osaaja, taitaja ja ekspertti. Tässä kyselyssä pyydettiin valitsemaan kolme itselle tärkeää asiaa. Enemmän tietoa saa silloin, kun pyydetään henkilöstöä pohtimaan omaa osaamistasoaan. (Otala 2008, 123.)

Osaaminen ja henkilöstön kehitystarpeet käydään usein läpi lähiesimiehen kanssa kehityskeskusteluissa. Esimiehen kanssa käydään keskustelut oman vastualueen tehtävistä ja niistä osaamistarpeista, mitä siellä ilmenee. Samalla saadaan selville henkilön vahvuudet ja heikkoudet. Näissä keskusteluissa voidaan käyttää kerrottua taulukkoa, johon on laitettu tärkeimmät osaamisen tarpeet. Kartoitusten avulla saadaan käsitys, mitä osaamisriskejä löytyy kustakin yksiköstä ja esimiesten alaisuudesta (Viitala 2021, 123, 125).

Yksilöiden oppimisen tukeminen on osaamisen kehittämisessä tärkeää. Jokainen oppii eri tavalla, jolloin työntekijöille pitäisi Otalan (2008) mukaan antaa mahdollisuus erilaisiin menetelmiin. Henkilön oppiminen on prosessi, jossa uusi tieto täytyy ymmärtää, sisäistää ja tämän jälkeen se muuttuu hänen osaamiseksi. Tietoa voi hankkia työntekijä itse opiskelemalla ja lukemalla, verkostojen kautta vertaistuen avulla, erilaisilla kursseilla ja koulutuksilla tai työnantajan järjestämällä mahdollisuuksilla. Sen huomasi opettajien vastauksista. Hyvin monipuolisesti toivottiin erilaisia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. (Ojala 2008, 216–218.)

Viitala (2021) kuvaa osaamisen kehittämisen prosessin ympyrän muotoon (kuvio 12). Hän tuo myös esille, että jokaisen työntekijän kannalta hyvä osaamisen taso tuo hänelle onnistumisen kokemuksen töissä. Lisäksi hän tuntee kyvykkyyttä lisätä osaamistaan tarvittaessa, kun vaatimukset tai uudistukset sitä edellyttävät. Kun organisaatio tukee työntekijöiden oppimista ja antaa siihen erilaisia mahdollisuuksia, sitä nimitetään oppivaksi organisaatioksi. Viitala esittää kysymyksiä organisaatioille, miten olemassa oleva osaaminen saadaan hyödynnettyä tehokkaasti, millä keinoilla osaamista kehitetään ja hankitaan sekä miten paljon tarvittavan osaamisen varmistaminen maksaa? (Viitala 2021, 121–123.)



Kuvio 12. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2021, 123)

Viitala (2021) tuo esille osaamisen kehittämisen suunnittelussa tärkeitä seikkoja. Hän pitää tärkeänä, että yritykseen sitoutetaan sellaisia henkilöitä, joiden osaaminen on tulevaisuudessakin arvokasta, sekä kehitetään olemassa olevaa osaamista. Tarvittavan osaajan puuttuessa, yritys hankkii uutta osaamista tai lainaa sitä muilta. Yrityksen osaamisprosessi voi olla osa sen vuosisuunnittelua, kartoitusten perustella tehdään vuosittainen osaamisen kehittämissuunnitelma ja toteutetaan se. (Mts. 125–126.)

Tieto on jaettava, jotta se olisi koko työyhteisön yhteisessä käytössä ja tieto olisi kaikkien yhteistä osaamista. Tiedon jakaminen sinällään ei riitä, vaan henkilöstölle annetaan mahdollisuus yhdessä prosessoida jakamiseen liittyvää osaamista ja saada siitä yhteinen näkemys. Tälle toiminnalle löytyy monenlaisia toimintatapoja. Näitä ovat yhteiset foorumit, keskinäiset esitelmät saman osaamisalueen sisällä, projektit ja erilaiset yhteisölliset oppimismenetelmät. Opettajilta tulleissa vastauksissa kävi hyvin ilmi, että yhteisiä prosessointihetkiä kaivataan arkeen. Paljon on sellaista pohdittavaa ja erilaisia näkemyksiä, joista halutaan keskustella yhdessä. (Ojala 2008, 239.)

Yhteisöllisen osaamisen synnyttäminen on Otalan (2008) mielestä tärkeää, koska osaaminen ja asiantuntijuus on jakaantunutta. Tässä toiminnassa on tärkeää, että henkilöstöllä on tiedossa, mitä heiltä odotetaan. Henkilöstön kanssa pohditaan, mitä osaamista tarvitaan, mitä uudet tilanteet merkitsevät ja miten ja millaisiin toimenpiteisiin ryhdytään, jotta osaaminen lisääntyy. Jotta osaaminen siirtyy käytäntöön, sitä täytyy tehdä ja kokeilla uuden tiedon avulla (Ojala 2008, 241, 246).

Omniassa päätettiin keskittyä yhteisöllisiin oppimismenetelmiin. Tarkoituksena on koko osaston tai yksikön opettajien ja ohjaajien mahdollisuus keskustella ja prosessoida yhdessä osaamiseen liittyviä haasteita ja rakentaa uutta näkemystä ja uusia toimintamalleja osaamisen lisäämiseksi. Opettajat työskentelevät paljon yksin. Tämä työtapa mahdollistaa yhdessä keskustelua ja toisilta oppimista sekä yhteisen osaamisen jakamista koko ryhmälle.

Miten tarkistetaan, että onko kehittämissuunnitelmasta ollut hyötyä? Uuden tiedon oppiminen ja kokeilu ovat prosessi, jolle varataan aikaa. Jotta voidaan varmistaa, että oppimista on tapahtunut, järjestetään mahdollisuuksia koota kokemuksia ja jakaa tietoa kaikkien henkilöiden välillä. Keskustelut auttavat ymmärtämään tilanteita ja niistä saa uusia ideoita. Samalla voidaan seurata toiminnan vaikutuksia, onko osaaminen lisääntynyt. Kokemusten kerääminen pitää olla järjestelmällistä

ja tietoa kerätään samoilla kysymyksillä. Näin saadaan laadukasta tietoa osaamisen tilasta yrityksessä. Tämän perusteella kehä umpeutuu, ja voidaan päätellä, mitä osaamista tarvitaan lisää ja näin kehittämisen prosessi alkaa alusta. (Viitala 2021, 123; Ojala 2008, 247.)

Osaamispääoman tuloksellisuus näkyy toiminnan tavoitteiden saavuttamisena. Prosessin alussa luotiin yrityksen visiot ja tunnusluvut. Näihin pääseminen on tuloksellista. Yrityksessä suositellaan käytettäväksi useita eri tunnuslukumittareita ja valita niistä tärkeimmät, jotta voidaan päästä selville, onko tuloksiin päästy. Näitä mittareita ovat asiakastyytyväisyys, uusien palveluiden keksiminen, parempien prosessien kehittäminen, yrityksen kasvu ja kannattavuus. Yrityksen pääseminen tuloksiin kertoo yrityksen laadukkuudesta. Tämä lisää asiakkaita ja kiinnostusta myös työnhakijoiden joukossa. Hyvää yritykseen halutaan töihin. (Ojala 2008, 303.)

Osaamisen johtamista koulutusorganisaatiossa on tutkittu aika vähän. Opettajien osaamisesta löytyy kirjallisuutta ja tutkimuksia. Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä (ks. 2012) ovat koonneet ja toimittaneet vertaisryhmämentoroinnista opetuslalla kirjan, Osaaminen jakoon. Vertaismentoroinnissa on ajatuksena, että autetaan työelämään siirtyvää uutta opettajaa oppimaan opettajuuden kaikki haasteet turvallisessa ilmapiirissä. Mentorointi helpottaa opettajan jaksamista, vähentää stressiä ja saa apua sekä opiskelijoiden, että heidän vanhempien kohtaamiseensa.

Länsirannikon koulutuskeskus WinNova on tehnyt osaamisen johtamisen oppaan esimiehille vuonna 2015. Opas on oppilaitoksen henkilöstön osaamisen johtamisesta. Oppaassa on kolme ammatillista oppilaitosta; WinNova, Sataedu ja Kankaanpään opisto. Tässä oppaassa mittareita ovat opiskelijoiden keskeyttämisprosentti, henkilöstön poissaolojen määrät, työhyvinvoinnin tulokset, tiimien toiminta ja ympäristön muutokset. Osaamisen johtaminen on jaettu organisaation, tiimin ja yksilön tasolle. Jokainen yksilö eli opettaja on velvollinen kehittymään ja jakamaan osaamistaan kollegoille. Jokaisessa oppilaitoksessa on vähän eri tavalla järjestetty kartoitus ja sen jälkeiset toimenpiteet. Osaamisen kehittämismenetelminä käytetään työtehtävien kierrättämistä, benchmarkkausta, kehittämistehtäviä, mentorointia, vertaisarviointia, pedagogisia kahviloita, opettajien täydennyskoulutusta ja työelämäosaamisen kehittämistä. Yksilötasolla oppilaitoksessa seurataan henkilökohtaisen osaamissuunnitelman toteutumista ja toteutuneen osaamisen kehittämisen vaikutusta. (Osaamisen johtamisen opas esimiehille 2015.)

Osaamisen kehittämisen prosessissa on tärkeää tehdä lista siitä, mitä odotetaan opettajien osaavan. Osaamiskartoitukset on tehty listamuotoisesti opetussuunnitelmatyypillisesti. Mutta ilman ”arviointikriteereitä”. Opettajien on helpompi kartoittaa myös omaa osaamistaan, kun on selkeä asteikko 1–5, jonka perusteella voi määrittää omaa osaamistaan.

5.2 Henkilöstön osaamisen vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvointi oli työhyvinvointi, työyhteisön ja ilmapiirin vaikutus työssäjaksamiseen olivat luokittelun lopputulema, jonka esitän kuviossa 18. Avoimuus, vuorovaikutus toisten työkavereiden kanssa luo luottamusta ja tämä lisää positiivisen ilmapiirin syntymistä. Tuntiessaan osaavansa, henkilö myös kokee hyvinvointia. Tutkimuksen materiaalissa nousi esille, opettajien kanssa keskustellessa (erityisopettajat ja opettajien kommentit kyselyissä) monet työhyvinvointiin liittyvät asiat. Esitellessäni eri kehittämismenetelmiä, kiinnitin tähän huomiota. Toin esille, miten eri menetelmiä hyödyntäen voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin. Käytin usein voimaantuminen sanaa. Se tarkoittaa käsitteen luodun Siitosen (2021) mukaan henkilön sisäisenä prosessina tapahtuvaa voimavarojen vapautumista, vastuullisena luovuutena ja muina myönteisinä asioina. Mielestäni voimaannuttava tunne on myös sitä, että on jaksamista erilaisten eteen tulevien tilanteiden hoitamiseen. (Voimaantuminen käsitteen synty ja yhteiskuntaan leviäminen 2021)

Omniassa tehdyn kyselyn vastauksissa korostui toive yhteiseen keskusteluun ja yhdessä vietettyyn aikaan, jolloin on mahdollista rauhassa keskustella opetuksessa tulleista haasteellisista tilanteista. Toivottiin, että tämä aika olisi merkattu valmiiksi kalenteriin ja sen päälle ei tulisi muuta tekemistä. Niissä yksiköissä, joissa tämä osittain toteutui, vastauksista ilmeni iloisuutta siitä, että saa jakaa jonkun kanssa ajatuksia ja löytää yhteisiä ideoita opetusmenetelmiin ja ryhmässä tapahtuviin tilanteisiin. Opettajat kokivat, että avoin keskustelu mahdollistaa oikeista asioista puhumisen.

Osalla opetus- ja ohjaushenkilöstöä oli myös yksinäisyyden kokemusta. Vuorovaikutustilanteita kollegoiden kanssa oli vähän. Samalla myös mahdollisuus vaihtaa ajatuksia opetuksesta ja mieltä askarruttavista asioista oli vähäinen. Jotkut opettajat kokivat, ettei ole kunnollisia tiimipalavereita tai että niissä käsiteltäisiin itselle merkityksellisiä asioita.

Palautteen merkitys on tärkeä. Jotkut opettajat olivat saaneet esimieheltään tai OPRY:ssä positii-
vista palautetta tekemästään työstä. Ne koettiin voimaannuttavaksi ja työssäjaksamisen lisäänty-
miseksi. Kokemus, että työ opiskelijoiden parissa on huomattu ja asioita on tehty oikein, lisää mo-
tivaatiota jatkaa samalla tavalla.

Hakonen (2019) kirjoittaa, että työhyvinvointi on työyhteisön ja työntekijän kokemus. Hyvinvointi
pohjautuu johtamiseen ja johtamisen kautta turvallisuuteen, työkykyyn ja osaamiseen. Hän tuo
esille johtamisen tärkeyttä ja työkykyasioiden tuomista tärkeäksi tekijäksi johtamisessa. Tänä päi-
vänä työ muuttuu ja henkilöstön ottaminen mukaan muutokseen lisää työntekijöiden hyvinvointia.
Onnistuneesta johtamisesta ja henkilöstön hyvinvoinnista hyötyvät sekä asiakkaat että työyhteisö.

Opettajien kokemus omasta ammattitaidosta oli korkea. Mutta erityisopetukseen nähden oli osa-
alueita, joihin haluttiin saada opetusta ja apua tilanteisiin luokassa. Yhteisöllisyyden mahdollistu-
minen auttaa myös varsinaisessa työssä ja osaamista tulee yhteisten kokemusten ja keskustelui-
den avulla. Tässä prosessissa oli tarkoitus osaamisen kautta lisätä henkilöstön työhyvinvointia. Ky-
selyn perusteella opetushenkilöstöllä oli paljon huolta siitä, miten selvitä kaikista niistä haasteista,
joita erityisen tuen tarpeen opiskelijat tarvitsevat.

Viitala (2019) viittaa Arnold B. Bakkerin ja Evangelia Demeroutin (2017) luomaan vaatimusten ja
voimavarojen teoriaan. Teorian mukaan työntekijän voimavarat ovat sellaisia työhön kuuluvia asi-
oita tai olosuhteita, jotka auttavat työntekijää saavuttamaan hänen työssään olevat tavoitteet ja
vaatimukset. Jokaisessa työssä on omat vaatimukset ja niihin kuuluu työssä tarvittavat fyysiset ja
psykkiset ponnistukset. Haasteena on, että jos työntekijä joutuu pinnistelemaan pitkiä aikoja voi-
mavarojensa ääri rajoilla, siitä seuraa fyysisiä haittoja, stressiä ja lopulta jopa työuupumus. Työ voi
olla monella tavalla kuormittavaa ja jokaisen työntekijän kohdalla lähiesimiehen on hyvä tarkas-
tella tilannetta niin, että työntekijä jaksaa toimia työssään. (Viitala 2019, 243–244.)

Työntekijän osaaminen vaikuttaa työssä suoriutumiseen ja siitä nouseviin tunteisiin. Jokaisessa
ammattissa on siihen vaadittavat tietojen, taitojen osaamisen lisäksi asenteet työhön sekä henkilö-
kohtaiset ominaisuudet. Yleinen nimike näille on työssä tarvittavat vaatimukset. Taidot voidaan
jakaa eleisiksi työelämä vaatimuksiksi ja ammatillisiksi vaatimuksiksi. Yleiset vaatimukset kuuluvat
kaikkiin ammatteihin. Mutta jokaisessa ammatissa on omat osaamisalueensa. (Viitala 2019, 245).

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli aito työelämälähtöinen kehittämistyö. Paljon on tehty tutkimuksia ammatillisen oppilaitoksen opettajan osaamisen tarpeista, mutta itse osaamisen kehittämien ja siihen liittyvät menetelmät olivat uusi näkökulma. Oppilaitoksissa järjestetään erilaisia koulutuksia jatkuvasti muuttuviin haasteisiin. Koko prosessi strategiasta kartoituksen kautta erilaisiin osaamisen kehittämisen menetelmiin ja niiden toteutukseen suunnitellusti olisi tulevaisuudessa hyödynnettävissä kaikissa oppilaitoksissa.

Opettajien työnkuva on myös muutoksessa. Yksinäisestä tekijästä opiskelijaryhmän kanssa on muodostumassa tiimissä toimiva opettaja, joka saa tiimissä tukea toisilta erilaisilla tavoilla. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että opettajat toivovat paljon yhteisöllistä työ- ja kehittämisoletusta. He ovat valmiita kehittämään omaa toimintaa yhdessä muiden saman alan opettajien kanssa. Ammatillisessa koulutuksessa alat ovat hyvin erilaisia ja niissä olevat toimintatavat ja opiskelijoiden haasteet myös poikkeavat toisistaan.

Omniassa on tehty toimenpiteitä Parasta osaamista hankkeessa vuonna 2018. Huvinen (2018) kertoo, että ammatillisen opettajuuden muutoksessa toimenpiteet kohdentuivat opettajuuden määrittelyyn ja opettajien osaamisen kehittämiseen. Hänen mukaansa opettajien muutosvastarinta näkyi opettajan haluttomuutena muuttaa omaa työtötään. Opettajien ja esimiesten yhteistyötä pyrittiin lähentämään ja muutokselle antamaan aikaa. Tärkeänä nähtiin, että kehittämistyössä olisi opettajat ja muutoksien sekä tulosten jalkauttaminen näin helpompaa. Myös osaaminen jäisi organisaatioon. Vuonna 2018 kehittämistyötä tekivät usein Omnian ulkopuoliset henkilöt. (Huvinen 2018, 42–50.)

Opettajat suunnittelevat ja kehittävät omaa opetustaan jatkuvasti. He ovat itsenäisiä toimijoita. Silloin, kun opettajaa kuunnellaan, hän pääsee itse vaikuttamaan omaan työhönsä ja työnsä vaansa, hän mielellään kehittää ja pohtii asioita kehittämisen näkökulmasta. Ylhäältä päin tulevat ohjeet saatetaan kokea olevan kaukana varsinaisesta opettajan arjesta tai niistä heidän kohtaamis- taan haasteista opiskelijoiden kanssa. Tutkimuksen yksi huomio on, että kun opettajilta kysytään, millaista osaamista he kaipaavat ja miten he haluavat asiat oppia, suunnittelutyö sen tukemiseksi

johdon näkökulmasta helpottuu huomattavasti. Tällöin opettajilta löytyy motivaatio hankkia heille kohdennettua osaamista.

Suurissa oppilaitoksissa eri alat poikkeavat toisistaan, samoin opettajien ja ohjaushenkilöstön osaamistarpeet. Yksi sovittu aihealue tai menetelmä ei palvele kaikkia opettajia eikä kaikkia aloja. Tästä alakohtainen suunnitelma toimisi paremmin ja siihen fasilitointi on hyvä toimintatapa. Samalla kun alalla tapahtuu muutoksia, opettajat voivat niihin vaikuttaa. Heidän kanssaan käydään läpi, mitä halutaan oppia ja keskustella. Yhdessä luodaan paras mahdollinen tapa toimia. Näin kaikki sitoutuvat yhteiseen päämäärään. Samalla yhteistyö eri ammattiryhmien välillä lisää osaamista ja ymmärrystä opiskelijoihin liittyvistä haasteista. Fasilitoinnissa toiminta on hyvin suunnitelmallista ja eteenpäin menevää. Asiat eivät jää leijumaan ilmaan, vaan niihin saadaan ratkaisuja.

Osaamisen kehittämisen kannalta on tärkeää, että opettajat ovat selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan, millaista osaamista oppilaitoksessa tarvitaan. Tämän perusteella tehty osaamiskartoitus selvittää jokaiselle opettajalle, mitkä ovat heidän osaamistarpeensa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin muutamaa osaamisen kehittämisen kohteeseen. Vastausten perusteella pystyi päättämään, että näissä asioissa opettajat vastasivat hyvin avoimesti ja toivoivat saavansa sellaisiin asioihin tietoa ja osaamista, mitkä tällä hetkellä tuottivat haasteita opetustyössä. Oppilaitoksen johdon, rehtoreiden ja koulutuspäälliköiden luoman järjestelmän avulla mahdollistetaan opettajien osallistuminen erilaisiin tilaisuuksiin ja itsensä kehittämiseen ja lopulta yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Johdon tehtävänä on varmistaa, että henkilöstön osaamisen kehittäminen erityisopetuksen näkökulmasta nähdään tärkeänä. Erityisopettajat tarvitsevat tukea omalta esimieheltä sekä opettajien esimiehiltä. Yhteisen näkemyksen luomiseen fasilitoinnissa käytetään aikaa ensin johdon kanssa ja sen jälkeen opettajien kanssa.

Kollegoiden fasilitointi ei ole helpoimpia tapoja toteuttaa muutosta. Ei voi kenellekään antaa määräyksiä. Johdon tuki on siltä osin tärkeää. Luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen ja toisaalta tuttuus lähes kaikkien kanssa mahdollisti fasilitoinnin. Lisäksi ehdottamani menetelmät koettiin uutena ja kiinnostavana. Lähtökohta ei ollutkaan pedagoginen vaan johtamisen näkökulmasta. Erityisopettajana muokkaa joka tapauksessa opettajien ajattelua tukitoimien suhteen. Osaamisen johtamisen menetelmät antoivat työkaluja kollegoille hoitaa omalta osaltaan muutosta ja mahdollisesti myös fasilitointia omissa tiimissään ja yksikössään.

Opettajien jaksamisesta tehdään tällä hetkellä paljon selvityksiä, erityisesti nyt koronapandemian aikana. Jatkuvat lakien ja säädösten muutokset ja sen kautta tulevat haasteet vaikuttavat opetus- ja ohjaushenkilöstön jaksamiseen. Kun henkilöstö tuntee osaavansa työn vaativuuteen liittyvät asiat ja tilanteet, se auttaa jaksamaan työssä ja arjessa. OAJ kirjoittaa artikkelissaan 30.3.2021, Suomi jättää uudet opettajat tuuliajolle – mentorointi kirjattava lakiin. Opettajien mentoroinnin puute nähdään koulutuksen heikoimpana lenkinä. Mentorointi lisää opettajien työhyvinvointia. (Suomi jättää opettajat tuuliajolle 2021.)

Tutkimus toteutui suunnitelman mukaan aikataulussa. Etnografinen tutkimus oli mielenkiintoinen, suunnitelman edetessä lisätiedon hankkiminen ja aikataulussa pysyminen sekä erilaisiin tilanteisiin sopeutuminen antoi viitteitä johtajuuteen liittyvistä tilanteista. Toiminta jatkuu Omniassa seuraavan vuoden ja jatkan fasilitointia seuraavan vuoden. Tarkoituksena on opettajien osaamisen kehittäminen edelleen tässä tutkimuksessa löydetyistä osaamisen haasteista.

Oppilaitoksissa osataan pedagogisesti hoitaa asioita. Osaamisen johtamisen kehittämiseen, koko prosessiin osaamisen tarpeista, niistä tehty kysely ja osaamisen johtaminen sen kautta lisäksi opettajien osaamista ja hyvinvointia. Jatkohankkeeksi ehdottaisin Heinilä ym. (2018) Parasta Osaamista hankkeen opettajien osaamistarpeiden listauksesta kysely ja sitä kautta koko Osaamispääoman johtamisprosessi viemisen läpi jokaisessa oppilaitoksessa.

Tutkija on vastuussa tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimuksen aikana tuloksiin vaikuttavat tutkittavan kohteen käyttäytyminen tutkimuksen aikana. Tutkijan ja tutkittavien välinen suhde voi muuttaa tutkimustulosta ja tämä vaikutus pitäisi huomioida tutkimuksen aikana. Toinen haaste on tutkijan läheinen suhde tutkittaviin. Tämä saattaa vaikuttaa tutkijan asenteisiin ja käyttäytymiseen sekä muuttaa näkemyksiä. Kolmas haaste on analysointivaiheessa tutkijan päättelyyn vaikuttavat tutkimuksen aikana syntyneet näkemykset subjektiiviset näkemykset. Tutkimuksen materiaali kirjoitetaan huolellisesti, jotta vältetään tulkintavirheitä. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan näkökulmia, eikä absoluuttisia totuuksia. (Patton 1999, 1202–1204.)

Tutkimus toteutettiin omassa työssä ja lähdettiin kehittämään omaan työhön liittyviä haasteita. Subjektiivisen näkemyksen tarkistaminen tuli tärkeäksi työpajoissa. Kollegani keskustelivat asiois-

ta avoimesti, kun oli vain oma tiimi paikalla. Isommissa ryhmissä kommentointi oli vähäistä ja vaikutti oman toiminnan suunnitteluun. Tutkimuksessa käsiteltiin paljon oppilaitoksen sisäisiä asioita. Keskustelu avautui paljon sen jälkeen, kun tutkittaville tuli tiedoksi, että oppilaitoksen sisäisiä asioita ja heidän sanomisiaan ei käytetä tutkimuksessa. Tämä oli tärkeä tieto, sillä aluksi vaikutti, että tutkimus jumittuu ja en saa tarpeeksi tietoa jatkaakseni työskentelyä eteenpäin. Tutkimuksessani käytin teams-työpajojen ja kokousten äänittämistä sekä keskusteluista tehtyjä kirjoitettuja havain- toja. Opettajat toivat esille myös omat näkemyksensä. Nämä näkemykset huomioitiin tutkimuk- sessa. Keskustelut antoivat myös perspektiiviä koko tutkimukseen, sillä sen kautta ilmeni, kuinka erilaiset haasteet ja tilanteet ovat eri yksiköissä. Tämä tutkimus oli tapaus, jota ei voi siirtää suo- raan mihinkään toiseen oppilaitokseen, mutta ideoita ja kokemuksia tästä voi ottaa.

Tutkimustieteellinen neuvottelukunta on laatinut ohjeet luotettavaan ja laadukkaaseen tutkimuk- seen. Hyvää tieteellistä käytäntöä ovat rehellisyys ja täsmällisyys sekä avoimuus koko tutkimuksen ajan. Tähän kuuluu myös se, että tutkija huomioi aikaisemmat tutkimukset kirjoittaessaan teoriaa sekä tallentaa huolellisesti tutkimuksessa saatua materiaalia. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012.)

Tämä tutkimus suoritettiin osana työyhteisön toimintaa. Eri työvaiheissa tuli avoimesti esille, mi- hin tietoa käytetään ja yhteistyötä tehdessä myös työyhteisössä oltiin tietoisia keskustelun vaiku- tuksista. Kyselyä tehdessä kollegat tiesivät, että kyselystä osa tulee tutkimukseen. Jokaisessa ko- kouksessa oli etukäteen tiedossa, että kokous nauhoitetaan. Siitä oli maininta kokouskutsussa ja kerroin siitä myös esitykseni aluksi. Työpajoissa sain kaikilta suullisen luvan nauhoitukseen. Tie- dossa oli myös vaitiolovelvollisuuteen liittyvät asiat. Tutkimusluvassa oli sovittu, että tutkimuk- sessa ilmenneet kehittämisen haasteet jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Kaikki tutkimuksessa tullut materiaali on tallennettu oppilaitoksen omaan verkkoon ja sieltä tuho- taan tutkimuksen lopuksi. Tuhottavaa materiaalia ovat Teams-työpajojen tallennukset. Muu mate- riaali on oppilaitoksessa käytössä osaamisen jatkokehittämiseen. Nauhoitetussa materiaalissa oli työpajassa keskustelevien opettajien puheessa niin paljon Omnian sisäistä asiaa, ettei työpajan keskustelua voinut lopulta käyttää lainauksina tässä raportissa. Tästä syystä päädyin käyttämään lainauksina omaa puhetta, joka sisälsi lähinnä osaamisen kehittämisen menetelmiä. Omien puhei- den kirjoittaminen tekstiksi havaitsi kyllä huomaamaan oman puhetyylin. Siitäkin huolimatta, että

kirjoitettu puhe vaikutti välillä olevan kaukana virallisesta kielestä, pidättäydyin luotettavuudessa ja tekstejä ei muuteltu.

Metsämuuronen (2011, 228–229) toteaa myös, että etnografisen tutkimusraportin pitää olla niin selkeä, ja mahdollisimman tarkasti kerrottu koko prosessi. Näin lukija voi lopulta päätellä itse.

Lähteet

Ammatillinen koulutus Suomessa. 2021. Opetushallitus. Viitattu 16.3.2021. Ammatillinen koulutus Suomessa | Opetushallitus (oph.fi) <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattillinen-koulutus-suomessa>.

Bajc, V. 2012. Abductive Ethnography of practice in highly uncertain condition. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 642, 1, 72–85. Viitattu 6.4.2021. <https://janet.finna.fi>. Sage Journals Premier.

Cheng, K. & Chen, Y. 2008. The process of integrating "knowledge management" into teacher's "teaching resources"--a case study on the hospitality college. *Journal of instructional psychology*, 35, 4, 380-383. Viitattu 7.4.2021. <https://janet.finna.fi>. ProQuest Central.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Estola, E., Aho, J., Kaunisto, S., Moilanen, A. & Tervonen, J. 2012. Kerronnalliset ja toiminnalliset opetusmenetelmät. Teoksessa *Osaaminen jakoon, vertaisryhmämentorointi opetusosalalla*. Toim. H. Heikkinen, H. Jokinen, I. Markkanen & P. Tynjälä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa *Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Toim. A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Helsinki: Gummerus.

Hakonen, N. 2019. Työelämän kehittäminen. Viitattu 28.3.2021. <https://www.kuntatyöntajalehti.fi/2019/2/monta-reittia-työhyvinvointiin>

Heinilä, H., Holmlund-Norrén, C., Kilja, P., Niskanen, A., Raudasoja, A., Tapani, A., & Turunen, K. 2018. Rohkeasti uudistumaan! Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamistarpeet -raportti 3/2018. Viitattu 11.12.2020. https://jaofi.sharepoint.com/:b/s/3/Parasta_osaa-mista/EX0D3onpd85Am3409325q0YBkwOfAvoCSb3v6HGMWhvyFg?e=MPZDFm.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita*. 13–14.p. Helsinki: Tammi.

Huvinen, O. 2018. Opettajan uudet roolit – case study Omnian toimista opettajuuden muutoksen tukemiseksi. Teoksessa *Innokkaasti edelläkävijänä! Kohti opetus- ja ohjaushenkilöstön uudistuvia identiteetti-positioita*. Toim. A. Raudasoja, A. Norontaus, A. Tapani ja R. Ylivero. Hämeen ammattikorkeakoulu julkaisu 4/2018. Viitattu 5.4.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154032/HAMK_innokkaasti-edellakavijana_ejulkaisu_8_2018.pdf

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012. Tutkimus-eettinen neuvottelukunta. Viitattu 17.3.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. *Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista*. Helsinki: Tammi.

- Jokinen, H., Markkanen, I., Teerikorpi, S., Heikkinen, H. & Tynjälä, P. Työuran alkuvaihe opettajan haasteena. Teoksessa Osaaminen jakoon, vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Toim. H. Heikkinen, H. Jokinen, I. Markkanen & P. Tynjälä. Jyväskylä: PS-kustannus. Jäppinen, A. 2012. Onnistu yhdessä, työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, osaaminen, johtaminen, vuorovaikutus. Helsinki. Talentum. Viitattu 26.4.2021. <https://janet.finna.fi/>, Bisneskirjasto, Alma Talent Pro.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. Harvard Business review 82, 2, 52-121. Viitattu 27.4.2021. [https://janet.finna.fi/EBSCOhost Business Source Elite](https://janet.finna.fi/EBSCOhost/BusinessSourceElite).
- Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmenetelmiin 2 – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. p. Toim. Valli, R. Jyväskylä: PS-kustannus
- Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön. Helsinki: Kauppakamari.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki. Sanoma Pro. Viitattu 25.4.2021. [https://janet.finna.fi / Verkkokirjahylly Alma Talent Pro](https://janet.finna.fi/VerkkokirjahyllyAlmaTalentPro).
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima.
- Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017. Annettu 11.8.2017. Viitattu 16.3.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531>.
- Lappalainen, S. Havainnoinnista kirjoitukseksi. 2007. Teoksessa Etnografia metodologiana: lähtökohtana koulutuksen tutkimus. Toim. S. Lappalainen, P. Hynninen, T. Kankkunen, E. Lahelma & T. Tolonen. Helsinki: Vastapaino.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 28.4.2021. [Hhttps://janet.finna.fi/ Verkkokirjahylly Alma Talent Pro](https://janet.finna.fi/VerkkokirjahyllyAlmaTalentPro).
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: opiskelijalaitos. Viitattu 28.4.2021. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.991844714806251>
- Mikä muuttuu ammatillisessa koulutuksessa opiskelijalle. 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 16.3.2021. <https://minedu.fi/documents/1410845/4297550/OKM+AKR+mika+muuttuu+opiskelija.pdf/6952c82f-92af-4c9d-853b-7e1ed1b3ed7b/OKM+AKR+mika+muuttuu+opiskelija.pdf>
- Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja: tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita Publishing.
- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.

Ohjeita lukiokoulutukseen ja ammatilliseen koulutukseen. 2021. Opetushallitus. Viitattu 16.3.2021. <https://www.oph.fi/fi/kehittaminen/ohjeita-lukiokoulutukseen-ja-ammattilliseen-koulutukseen#928f3b76>

Opiskeluhooltosuunnitelma 2019. 2018. Omnia. https://www.omnia.fi/sites/default/files/liite_2_rehtori_maija_aaltola_41_18.9.2019_-_liite_-_opiskeluhooltos.pdf

Oppivelvollisuus laajenee – uudistuksen toimeenpano alkaa. 2021. OAJ. Viitattu 16.3.2021. <https://www.oaj.fi/arjessa/oppivelvollisuus/#ammattillinen-koulutus>

Osaamisen johtamisen opas esimiehille. 2015. Viitattu 24.3.2021. WinNova - https://is-suu.com/winnova/docs/winnova_osaamisen_johtamisen_opas

Otala, L. 2008. Osaamispääoma muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen, keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppa-kamari.

Pasanen, H. & Alanko-Turunen, M. 2019. Vertaisuuden tunnustaminen esimiesorientaationa verne koulutus jaettua johtajuutta kehittämässä. Aikuiskasvatus 39, 1, 36–49. Viitattu 28.4.2021. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/80254/40888>

Patton, M Q. 1999. Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis. Health services research. Viitattu 26.3.2021. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1089059/pdf/hsresearch00022-0112.pdf>

Pennanen, M., Heikkinen, H. & Tynjälä, P. 2020. Virtues of Mentors and Mentees in the Finnish Model of Teachers' Peer-group Mentoring. Scandinavian journal of educational research 64, 3, 355-371. Viitattu 26.4.2021. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00313831.2018.1554601>

Ristikangas, V., Ristikangas, M & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsinki: Kauppa-kamari.

Roberg, S. 2021. Oppivelvollisuuden laajentaminen ja oppilashuollon vahvistaminen ovat hyvä alku. Viitattu 12.3.2021. Helsingin sanomat. <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000007753991.html>

Puusa, A. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. 2020. Teoksessa Puusa, A. & Juuti.P. Laadullisen tutkimuksen menetelmät. Helsinki. Gaudeamus. Viitattu 21.3.2021. <https://janet.finna.fi/Ellibs>.

Seinä, S. & Helander, J. 2007. Tiimeistä työpareiksi. Toiselta oppiminen ja ammatillinen kehittyminen. HAMK ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisu3/2007. Hämeenlinna.

Siitonen, J. Voimaantuminen käsitteen synty ja yhteiskuntaan leviäminen. Viitattu. 28.4.2021. <http://www.empowermenthouse.fi/blogi/voimaantuminen-k%C3%A4sitteen-synty-ja-yhteiskuntaan-levi%C3%A4minen>

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.

Suomi jättää uudet opettajat tuuliajolle – mentorointi kirjattava lakiin. OAJ. Viitattu 5.4.2021. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/nakemyksemme/2021/suomi-jattaa-uudet-opettajat-tuuliajolle-mentorointi-kirjattava-lakiin/>

Tammilehto, M. & Miettunen, A. (2018) Ammatillinen koulutus edelläkävijänä. Teoksessa Innokkaasti edelläkävijänä! Kohti opetus- ja ohjaushenkilöstön uudistuvia identiteetti-positioita. Toim. A. Raudasoja, A. Norontaus, A. Tapani ja R. Ylitervo. Hämeen ammattikorkeakoulu julkaisuja 4/2018. Viitattu 5.4.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154032/HAMK_innokkaasti-edellakavijana_ejulkaisu_8_2018.pdf

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Tynjälä, P. 2006. Opettajan asiantuntijuus ja työkuulttuurit. Teoksessa Samalta viivalta 2 kasvatustalan valintayhteistyöhankkeen (VAKAVA) kirjallisen kokeen aineisto 2008. Toim. M. Hillilä, & P. Rähä. Jyväskylä: PS-kustannus, 84–14.

Työhyvinvointi. 2021. Työterveyslaitos. Viitattu 28.3.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Viitala, R. 2015. Henkilöstön johtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2019. Johtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing.

Liitteet

Liite 1. Liitteen otsikko

Liitteet ovat salaisia.