



OSAAMISKARTOITUKSELLA OSAAMINEN ESIIN

Opetushenkilöstön osaamiskartoitus
Hämeenlinnan kaupungin perusopetuksessa

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

2024

Janne Orkola

Koulutuksen Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä Janne Orkola

Työn nimi Osaaminen esiin – Opetushenkilöstön

osaamiskartoitus Hämeenlinnan kaupungin perusopetuksessa

Ohjaaja Katja Rönkkönen

Tiivistelmä

Vuosi 2024

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Hämeenlinnan kaupungin ja erityisesti perusopetuksen osaamisen johtamisen nykytilaa ja tarpeita sekä laatia opetushenkilöstä osallistaen perusopetuksen opetushenkilöstölle osaamiskartoitus, jota tullaan pilotoimaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Osaamiskartoitusta tullaan mahdollisesti laajentamaan koskemaan koko kaupungin henkilöstöä ja organisaatiota.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämistyönä. Kehittämistyö perustui tarpeeseen selvittää ja kehittää osaamisen johtamisen nykytilaa perusopetuksessa ja tarpeeseen luoda valmis osaamiskartoituskysely, jonka avulla saadaan ajantasainen tieto opetushenkilöstön osaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden osaamistarpeista.

Osaamisen johtamisen nykytilasta ja tarpeista organisaatiossa saatiin tietoa rehtoreiden haastattelujen avulla. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kaupungin organisaatiossa ei ole tällä hetkellä selkeää osaamisen johtamisen mallia, jonka avulla lähijohtaja voisivat toteuttaa päämäärätietoista ja johdonmukaista osaamisen johtamista. Osaamisen johtamiselta puuttuu strateginen yhteys, jolloin osaamisen johtamiseen liittyvät toimenpiteet ovat vaihtelevia, yksilö- ja tiimikeskeisiä ja vaihtelevat riippuen lähijohtajasta.

Osaamiskartoitus suunniteltiin yhdessä osallistaen perusopetuksen opettajia ja rehtoreita. Osaamiskartoituksen rakenne ja sisältö luotiin yhteisissä työpajoissa. Lopullinen pilotoitava kysely syntyi toimeksiantajan, Hämeenlinnan kaupungin opetustoimenjohtajan, kanssa käydyn palautteen ja keskustelun kautta ja yhden lisätyöpajan avulla. Kysely noudattaa kaupungin uuden henkilöstöjärjestelmän rakennetta. Osaamiskartoituksen valmistelutapa on toimiva malli laajentaa osaamiskartoitusten laadintaa muualla organisaatiossa ja voidaan siten soveltaa muihin tilanteisiin ja organisaatioihin.

Avainsanat Osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus, ydinosaaminen, osaamisen kehittäminen

Sivut 90 sivua ja liitteitä 2 sivua

The aim of this thesis is to find out the current status and needs of the competence management of the city of Hämeenlinna, and especially in basic education, and to prepare a competence survey for the teaching staff of basic education, involving the teaching staff, which will be piloted after the completion of the thesis. The competence mapping will possibly be expanded to cover the entire city's personnel and organization.

The thesis was implemented as a functional development work. The development work was based on the need to find out and develop the current state of competence management in basic education and the need to create a ready-made competence mapping survey, which will help provide up-to-date information on the current state of competence of the teaching staff and future competence needs.

Information about the current status and needs of competence management in the organization was obtained through interviews with principals. Based on the results, it can be concluded that the city's organization currently does not have a clear competence management model, which would allow the line managers to implement goal-oriented and consistent competence management. Competence management lacks a strategic connection, so the measures related to competence management are variable, individual and team-oriented and vary depending on the immediate manager.

The competence survey was planned together with the participation of basic education teachers and principals. The structure and content of the competence mapping were created in joint workshops. The final pilot survey was created through feedback and discussion with the client, the director of education of the city of Hämeenlinna, and with the help of one additional workshop. The survey follows the structure of the city's new personnel system. The competence mapping preparation method is a functional model for expanding the preparation of competence mapping in other parts of the organization and can therefore be applied to other situations and organizations

Keywords competence, competence management, competence mapping, core competence, competence development

Pages 90 pages and appendices 2 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämistyön lähtökohdat ja tavoitteet	4
2.1	Tiedonkeruumenetelmät	5
2.2	Toimintaympäristön kuvaus	7
2.2.1	Perusopetus kunnan palveluna.....	9
2.2.2	Hämeenlinnan kaupunki ja strategiset lähtökohdat	10
2.2.3	Osaamisen johtamisen nykytila Hämeenlinnan kaupungissa	11
2.3	Opettajan työ ja rooli muutoksessa	16
2.3.1	Opetus- ja kasvatustalouden osaamistarpeet nyt ja tulevaisuudessa	18
2.3.2	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen opettajan työssä.....	24
3	Osaaminen ja osaamisen johtaminen	25
3.1	Yksilön osaaminen ja tulevaisuuden osaamistarpeet	27
3.2	Organisaation osaaminen	30
3.3	Osaamisen strateginen johtaminen	31
3.4	Osaamisen kehittäminen.....	35
3.4.1	Osaamisen kehittämisen käsitteistöä.....	37
3.4.2	Osaamisen kehittämisen keinoja	38
3.4.3	Oppiva organisaatio.....	41
3.5	Osaamisen arviointi	43
3.5.1	Osaamistarpeiden tunnistaminen	43
3.5.2	Osaamiskartoitukset	45
3.5.3	Osaamistarpeiden arviointi, määrittely ja tiedon hallinnointi	47
4	Kehittämistyön toteutus.....	49
4.1	Osaamiskartoitus kaupungin opetuspalveluissa	49
4.2	Osaamiskartoituksen suunnittelu ja toteutus	49
4.2.1	Työpajojen sisältö ja toteutus.....	50
4.2.2	Osaamiskartoituksen suunnittelu -työpajojen tulokset.....	55
4.2.3	Työpajojen tulosten jatkotyöstäminen ja osaamiskartoituksen laadinta.....	64
4.2.4	Osaamiskartoituksen toteutus.....	71
5	Johtopäätökset ja pohdinta	72
5.1	Kehittämistyön luotettavuuden arviointi	74
5.2	Kehittämistyössä käytettyjen menetelmien arviointi.....	76

5.3 Osaamisen johtamisen kehittäminen ja osaamiskartoituksen jatkokohyödyntäminen	79
5.4 Oman osaamisen arviointi.....	80
Lähteet	83

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Hämeenlinnan kaupungin strategiakuva. (Hämeenlinnan kaupunki 2023.-d).	11
Kuva 2. Hämeenlinnan kaupungin johtamisen kivijalat.....	12
Kuva 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2013, s. 183).	37
Kuva 4. Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoja (mukaillen Viitala, 2021, s.130)	39
Kuva 5. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2021, s.123).	41
Kuva 6. Osaamisen kehittämisen elementit (mukaillen Huttunen, 2018, s. 213).....	45
Kuva 7. Työpaja-työskentelyä ja konkreettisten osaamisten kirjaaminen ydinosaamisten alle.	53
Kuva 8. Miroon koostetut ensimmäisen työpajan tulokset, jotka lähetettiin myös työpajan osallistujille työpajan jälkeen.	56
Kuva 9. Työpajassa annetut esimerkit erityyppisistä arviointiasteikoista.	69

Liitteet

Liite 1.	Sähköpostikutsu opettajille järjestettyyn työpajaan
----------	---

1 Johdanto

Nykyinen monimuotoinen ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö asettaa organisaatioiden sopeutumiskyvyn koetukselle ja vaatii organisaatioilta menestyäkseen entistää nopeampaa ja ketterämpää muuntautumiskykyä. Muuttuva työelämä ja yhteiskunta kuormittavat samalla yksilöitä ja edellyttävät jatkuvaa osaamisen kehittämistä. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 33) Tulevaisuuden ja osaamistarpeiden ennakointi on vaikeaa ja haastavaa, eivätkä organisaatiot välttämättä edes vielä tiedä tai tunnista, millaista osaamista tulevaisuudessa vaaditaan ja tullaan tarvitsemaan. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 17)

Uuden oppimisen, luovuuden, kokonaisuuksien hahmottamisen ja taitojen merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Myös työurien pidentyminen lisää tarvetta jatkuvalla oppimiselle. Osaamisen kehittämisen rakenteisiin ja käytäntöihin kohdistuu kasvavaa muutos- ja uudistuspainetta. Suomessa on tälläkin hetkellä pulaa resursseista ja osaamisesta. Jatkuva osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen korostuvat siis entisestään. Sitran selvityksen mukaan talouden tulevaisuusnäkymien ja kilpailukyvyn näkökulmasta keskeisinä muutosvoimina tulevaisuudessa tulee olemaan osaamisen kehittäminen ja osaajien saatavuus. (Sitra, 2023)

Vuoden 2022 työelämän laadun kehittymistä suomalaisten palkansaajien näkökulmasta mittaavan työolobarometrin mukaan osaamisen kehittämisen tärkeys tunnustetaan valtaosassa organisaatioita ja työpaikkoja, mutta osaamisen kehittäminen painottuu vahvasti niihin työntekijöihin, joiden taidot ja kehittymismahdollisuudet ovat jo koulutuksen ja työtehtävien myötä hyvät. Vaikka Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisun mukaan jatkuvan oppimisen merkitys on kasvanut työelämän nopeissa muutoksissa, silti monet tutkimukset osoittavat, että koulutuksen osuus osaamisen kehittämisessä on vähentynyt viime vuosina. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023)

Työelämän kehittämistä ja osaamisen vahvistamista korostettiin edellisen pääministerin, Sanna Marinin, hallituksen aikana. TYÖ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin -kehittämisohjelmassa yhtenä painopisteenä onkin osaamisen ja uudistamiskyvyn vahvistaminen ja toimintatapojen uudistaminen. Kehittämisohjelman tavoitteena on tehdä Suomesta vuoteen 2030 mennessä johtava työelämäinnovaatioiden kehittäjä. Tähän liittyvien toimenpiteiden oletetaan parantavan suomalaisten työhyvinvointia ja työuria. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023).

Organisaatioiden tärkein kilpailuetu on osaava henkilöstö, joka motivoituu ja innostuu omasta työstään. Hyvää suoritusta tavoitteleva, muutokseen kykenevä ja hyvinvoiva henkilöstö on

keskeinen voimavara. Työelämä on murroksessa ja jatkuvassa muutoksessa. Syntyy uusia työtehtäviä, vanhoja poistuu ja tarvitaan uutta osaamista. Nopean teknologisen muutoksen on ennakoitu lähivuosina nopeutuvan ja johtavan monien työtehtävien katoamiseen ja monien ammattien perinpohjaiseen muuttumiseen. (TEM, 2019)

Osaamisen johtaminen liittyy organisaation yksilöiden osaamistasosta huolehtimiseen, osaamisen kehittämiseen ja osaamisen tehokkaaseen hyödyntämiseen. Osaamisen johtaminen on ihmisten johtamisen ja strategian johtamisen lisäksi myös muutosjohtamista. Henkilöstön kyky oppia ja henkilökohtainen kiinnostus osaamisen kehittämiseen mahdollistaa osaamisen uudistumisen. Tulevaisuudessa merkitystään kasvattaa erityisesti henkilökohtainen osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen, johon liittyy myös muutoksen hallinta. Osaamisen kehittäminen on osa jatkuvan oppimisen mallia, jonka rooli tulee siis vahvistumaan entisestään muuttuvassa toimintaympäristössä. (Heinonen, 2019)

Opinnäytetyöni aiheena on osaamiskartoituksen suunnittelu oman työnantajani, Hämeenlinnan kaupungin, sivistyksen ja hyvinvoinnin toimialalle, perusopetuksen tarpeisiin. Tutkimuksen aihe on organisaatiossani hyvin ajankohtainen ja tärkeä julkisen sektorin muutosten ja osaamisen kehittämisen haasteiden keskellä. Kuten muutkin alat, myös julkinen sektori on kohdannut suuria haasteita henkilöstöresursseihin liittyen. Toimialalle on vaikea saada ammattitaitoista ja osaavaa henkilöstöä. Yksityisellä sektorilla on julkista sektoria laajemmat ja monipuolisemmat mahdollisuudet houkutellessa osaavaa henkilöstöä ja julkisella sektorilla on huomattavasti rajallisemmat mahdollisuudet taistella osaavista työntekijöistä. Ongelma on uusi ja vaatii viimeistään tässä vaiheessa puuttumista ja tekoja tilanteen parantamiseksi sekä keinoja, joilla osaavasta henkilöstöstä voidaan kilpailla eri organisaatioiden ja toimialojen kesken.

Uusimman PISA 2022 -tutkimuksen, eli OECD-maiden nuorten osaamistuloksia mittaavan tutkimuksen mukaan, suomalaisnuorten osaaminen on heikentynyt, vaikka onkin edelleen muiden OECD-maiden keskitasoa parempi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2023.-b) Tutkimustulosten lasku liittyy moniin yhteiskunnallisiin muutoksiin ja ilmiöihin. Tuloksia ei voida tarkastella tai tuloksiin johtavia syitä ei voida analysoida valtakunnallisesti, sillä kuntakohtainen tiedonkeruu on ollut hyvin rajoitettua. Tämä epäkohta olisi tarpeen korjata, jotta hyviin oppimistuloksiin johtavien opettajien ja heidän opetuksen järjestämisen osaamista voidaan hyödyntää ja jakaa myös muille opettajille valtakunnallisesti.

Suomi on ollut tutkimushistorian alkuvaiheessa, 2000-luvun alussa, tuloksissa kärkimaita, mutta viime vuosina tulokset ovat laskeneet. Syitä tähän on varmasti monia, eivätkä juurisyyt

ole pelkästään opetuksessa tai oppilaissa. Jotta tulokset saadaan uudelleen nousuun ja Suomi koulutuksen mallimaaksi, edellyttää se varmasti tulevina vuosina suunnitelmallista opetushenkilöstön osaamisen johtamista ja kehittämistä, jotta opettajilla on jatkossakin riittävät valmiudet, tiedot ja taidot tuottaa laadukasta perusopetusta. Opettajien osaamisen kehittämisen tukemiseen ja PISA-tulosten paranemiseen tulevaisuudessa on toivottavasti avuksi nykyisen Petteri Orpon hallituksen asettama Peruskoulun tulevaisuustyö -ohjelma, jossa arvioidaan peruskoulun kehittämistarpeita ja valmiuksia koulutuksen tulevaisuuden näkökulmasta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2023.-c)

2 Kehittämistyön lähtökohdat ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Hämeenlinnan kaupungin ja sen perusopetuksen osaamisen johtamisen nykytilaa ja mahdollisia tarpeita sekä suunnitella osaamiskartoitus perusopetuksen käyttöön osaamisen johtamisen ja kehittämisen työvälineeksi osallistaen perusopetuksen henkilöstöä osaamiskartoituksen sisällön suunnitteluun. Opinnäytetyön tuotoksena toteutettavan osaamiskartoituksen avulla on tavoitteena selvittää henkilöstön ammatillisen osaamisen nykytila, vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä saada yleiskuva osaamisen nykytilasta eri opetusyksiköiden välillä. Osaamiskartoituksen suunnittelu halutaan toteuttaa opetushenkilöstöä osallistaen ja valmis lomake toteutetaan Hämeenlinnan kaupungin vuoden 2024 lopussa käyttöönotettavaan uuteen henkilöstöhallinnon järjestelmään.

Osaamiskartoituksen avulla kerättyä tietoa on tarkoitus hyödyntää henkilöstön osaamisen kehittämisessä, osaamisen liittyvien kehittämistarpeiden ja henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien määrittelyn tukena sekä koulutussuunnitelmien laatimisessa. Osaamiskartoituksen avulla saatavaa tietoa voidaan hyödyntää organisaation halutun osaamisen tavoitetason määrittelemisessä ja osaamispuutteiden tunnistamisessa. Tällä hetkellä kaupungin perusopetuksessa ei toteuteta minkäänlaista strukturoitua tai yhteisesti koordinoitua osaamisen kartoittamisen mallia.

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena kehittämistyönä, jolle tyypillistä on tutkimuksellisen ja kehittävän toiminnan käytännönläheisyys, kohderyhmän osallistaminen, kehittämisen yhteisöllisyys ja vuorovaikutus aiheeseen liittyvien osapuolten kesken. (Kostamo ym., 2022, s. 10) Toiminnallinen kehittämistyö voi olla kokonaisuus, joka vastaa päivittäisestä työstä tai käytännöstä tunnistettuun tarpeeseen liittyen toimintamallin, prosessin tai näiden osien suunnitteluun ja dokumentointiin. (Vilka, 2021.-b, s. 32) Tämä kehittämistyö etenee lineaarisen mallin mukaisesti alkaen tavoitteen asettamisesta, edeten suunnitteluvaiheen, toteutuksen ja päättämisen kautta arviointivaiheeseen (Toikko & Rantanen, 2009, s. 64). Tässä opinnäytetyössä tavoitteeksi, tunnistetuksi tarpeeksi, on asetettu osaamiskartoituksen suunnittelu perusopetusta varten.

Opinnäytetyön avulla halutaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten osaamisen johtaminen näkyy Hämeenlinnan kaupungin perusopetuksessa?
- Millainen perusopetuksen opetushenkilöstön osaamista kartoittava kysely tulisi olla ja millaisia osaamisia kyselyssä tulisi kartoittaa?

Opinnäytetyöni tuloksena syntyy osaamiskartoitusta ja osaamiskartoituksen laadintaprosessia voidaan jatkossa hyödyntää koko kaupungin eri toimialojen ja tulosalueiden henkilöstön osaamiskartoituksissa valmiina pohjana ja kartoitusten laadinnan mallina. Osaamiskartoituksilla voidaan selvittää kaupungin työntekijöiden osaamisen tasoa ja arvioida osaamista organisaation asettamien tavoitteiden ja tulevaisuuden näkökulmasta.

2.1 Tiedonkeruumenetelmät

Tämän tutkimuksen aineisto on laadullista eli kvalitatiivista. Vilkan (2021.-a, s. 118) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmisiin liittyviä merkityksiä, tapahtumia ja toimintoja, joissa korostuu ihmisten väliset sosiaaliset suhteet ja merkitysten väliset suhteet osana kokonaisuutta.

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen sekä tutkimaan taustalla olevien asioiden merkityksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu yksilö ja yksilön näkökulma (Hirsjärvi & Hurme, 2021, ss. 22, 24). Hirsjärvi ja Hurme (2023, s. 22) avaavat teoksessaan oletuksia todellisuuden luonteesta viitaten Creswellin ajatuksiin, jossa todellisuus on kvalitatiivisen otteen mukaan subjektiivinen ja moninainen niin kuin tutkittavat sen kokevat. On siis olemassa yhtä monta todellisuutta kuin on henkilöäkin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa. Siten esimerkiksi haastattelut ovat aina haastattelijan ja haastateltavan yhteistyön tulosta, jossa haastattelija saattaa jopa vahvistaa ja tukea haastateltavaa. Haastattelijan omat arvot ja näkemykset voivat siten vaikuttaa tutkimukseen ja pahimmassa tapauksessa vääristää tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme, 2021, ss. 23–24)

Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Suosituimpia menetelmiä ovat erilaiset vapaamuotoiset tai kevyesti strukturoidut haastattelumenetelmät. Haastattelu on joustava menetelmä, jossa ollaan suorassa kielellisestä vuorovaikutuksesta tutkittavan kanssa. Tutkija voi tarvittaessa suunnata tiedonhankintaa haastattelutilanteen aikana tarpeen mukaan ja saada lisätietoa vastausten taustalla olevista motiiveista tai muista taustatekijöistä tai aiheeseen liittyviä paremmin kuvaavia esimerkkejä. Haastattelu mahdollistaa haastatteluun osallistuvien motivoinnin paremmin kuin esimerkiksi kyselylomake ja haastattelussa voidaan edetä vapaamuotoisemmin keskittyen tarvittaessa syvällisemmin johonkin tärkeään aiheeseen

tai aihepiiriin. Haastattelu sopii joustavuutensa vuoksi hyvin asioiden kartoitukseen, jonka myötä haastattelussa saatavan tiedon pohjalta voidaan muodostaa uusia hypoteeseja tai osoittaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2021, ss. 34, 36)

Tässä tutkimuksessa aineiston keräämisessä käytettäviä menetelmiä ovat yksilöhaastattelut sekä osallistavat työpajat, joiden avulla pyritään keräämään käytännön näkemyksiä osallistujilta ja hankkimaan parempaa kosketuspintaa arjen tekemiseen. Yksilöhaastatteluilla pyrin saamaan lisätietoa nykytilanteesta koskien opetushenkilöstön osaamisen johtamista ja kehittämistä ja siihen liittyviä tarpeita. Yksilöhaastatteluilla on tavoitteena saada mahdollisimman vapaamuotoisia ja monitahoisia näkemyksiä nykytilasta. Yksilöhaastattelut toteutetaan neljälle rehtorille henkilökohtaisina haastatteluina. Neljän yksilöhaastateltavan määrä on riittävä otos antamaan olennaista tietoa lähijohtajien kokemuksista ja näkemyksistä ja antamaan tarpeeksi taustatietoa työpajojen toteuttamiseksi. Valittu harkinnanvarainen näyte rehtoreista edustaa pitkää ja laaja-alaista kokemusta lähijohtajan ja rehtorin työstä eri kouluasteilla Hämeenlinnan kaupungilla.

Työpajatyöskentely on osallistujia osallistava työtapo, jossa osallistujat työskentelevät ryhmässä annetun teeman tai asian ympärillä. Työpajatyöskentely voi sisältää sekä yksilö- että ryhmätehtäviä. Työpajatyöskentelyssä on tavoitteena kerätä ja koota tietoa sekä muodostaa sen perusteella yhteistä käsitystä, luoda uusia ideoita tai lisätä ymmärrystä annetun aiheen tiimoilta. Työpajatyöskentely on aina ennakkoon suunniteltua ja tavoitteellista toimintaa. Tavoitteiden pohjalta valitaan ennakkoon työpajassa käytettävät työskentelytavat ja työkalut. Työpajaa ohjaa erillinen fasilitaattori, joka ei osallistu työskentelyyn ja keskusteluun, vaan ohjaa ja johdattelee työskentelyä neutraalisti kohti tavoitetta. (Vilka, 2021.-b, s. 90)

Työpajat toteutetaan kahdessa erillisessä työpajassa, jossa molemmissa on noin 10–15 osallistujaa ja osallistajat edustavat lähijohtajia ja opetushenkilöstöä. Ryhmähaastattelut on tarkoitus pitää vapaamuotoisina ja osallistuvina keskustelutilaisuuksina, joiden tuloksena syntyy ehdotus opetushenkilöstön osaamiskartoituksen aihepiireistä osaamisista. Hirsjärven ja Hurmeen (2021, s. 61) mukaan ryhmähaastattelut mahdollistavat osallistujille spontaaninmahdollisuuden osallistua, tehdä huomioita ja tuottaa monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmähaastattelussa haastattelija voi tarvittaessa osoittaa välissä kysymyksiä myös yksittäisille ryhmän jäsenille. Ryhmähaastattelussa korostuu vuorovaikutus osallistujien kesken, jolloin haastattelijan tehtävänä on lähinnä johdattaa ja aikaan saada keskustelua. Tässäkin tapauksessa haastattelijan tulee huolehtia, että keskustelu pysyy annetuissa teemoissa ja että kaikilla osallistujilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun.

Opinnäytetyössäni käyttämäni työpajatyöskentely rinnastuu toimintatavaltaan ja menetelmältään vastaavaan kuin Hirsjärven ja Hurmeen (2021, s. 62) kirjassaan esittelemä täsmäryhmähaastattelu -tyyppinen menetelmä. Menetelmälle erityisinä piirteinä on, että ryhmän jäsenet kutsutaan haastatteluun ja heidät on tarkasti valittu. Osallistujat ovat henkilöitä, joiden mielipiteillä ja näkemyksillä on vaikutusta tarkasteltavaan ilmiöön. Täsmäryhmähaastattelussa ryhmällä on tarkoin määritelty tavoite, joka on etukäteen ilmoitettu osallistujille. Tätä menetelmää käytetään erityisesti tilanteissa, joissa tarkoituksena on kehittää uusia ideoita tai toimintatapoja.

Tässä opinnäytetyössä ei ole käsitelty luottamuksellista tai arkaluontoista dataa. Opinnäytetyö ja kerätty tausta-aineisto ei sisällä tunnistettavia henkilötietoja tai erikseen salassa pidettävää tietoa, eikä siten edellytä erillistä aineistohallintasuunnitelmaa. Aineistoa on käsitelty Hämeen ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä koskevan aineistohallintasuunnitelman mukaisesti. Opinnäytetyön aineisto ja tulokset ovat vapaasti Hämeenlinnan kaupungin käytettävissä.

2.2 Toimintaympäristön kuvaus

Julkisilla organisaatioilla on nimensä mukaisesti julkinen, verovaroin rahoitettu tehtävä. (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 88) Kunnat järjestävät asukkailleen palveluita, joista suurin osa on määritelty kuntien tehtäväksi laissa, asetuksissa ja erilaisissa säädöksissä. Tehtäviä kunnille voidaan antaa vain säätämällä siitä laissa, mutta kunnat voivat ottaa itselleen muita itsehallinnollisia tehtäviä lakisääteisten tehtävien lisäksi. Lakisääteiset tehtävät liittyvät seuraaviin palveluihin: koulutus ja varhaiskasvatus, kulttuuri, nuoriso- kirjasto- ja liikuntapalvelut, kaupunkisuunnittelu, maankäyttö, vesi- ja jätehuolto sekä ympäristöpalvelut. (Valtiovarainministeriö, 2023)

Kuntasektori on Suomen suurin työllistäjä ja sen piirissä työskentelee vuoden 2021 tilastolukujen mukaan 434 000 henkilöä (Kunta- ja hyvinvointialueuudistuksen myötä noin puolet kuntien ja kuntayhtymien henkilöstöstä siirtyi hyvinvointialueiden palvelukseen ja kuntiin sekä kuntayhtymiin jäi noin 207 000 työntekijää. Kuntiin jääneistä palkansaajista noin 40 prosenttia edustaa opettajien ja muiden opetusalan erityisasiantuntijoiden ammattiryhmää. (Udd, 2023)

Vaikka kunnat uudistuvat, tulevat Suomen kuntien ja kaupunkien kohtaamat tulevaisuushaasteet lähivuosina olemaan niin sisällöllisesti kuin toiminnallisestikin suuria ja

haastavia. Ratkaistavaksi on tullut ja tulee jatkossakin merkittäviä kysymyksiä, jotka koskevat niin taloutta, palveluja ja niiden järjestämistä, elinvoimaisuuden kehittämistä kuin toiminnan linjaamista. Tehostamistoimet eivät voi kohdistua tai toteutua henkilöstö- ja resurssileikkauksiin, vaan tulevaisuudessa pitää keskittyä myös julkisen organisaatioiden osaamisiin ja vahvuuksiin ja erityisesti ihmisten osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen. (Virtanen & Stenvall, 2014, ss. 33–35)

Kuntia haastaa tällä hetkellä erityisesti digitalisaatio ja siihen liittyvät uudella tavalla tekemisen haasteet ja toiminnalliset muutokset. Jotta kunnat pystyvät vastaamaan näihin haasteisiin, on kuntien osaamisen kehittäminen ja osaamisen varmistaminen keskeinen edellytys koko Suomen digitalisaatiokehityksen ja kuntien elinvoimaisuuden kannalta. Osaamisen parantaminen vaatii suunnittelua ja johtamista sekä erityisesti muutosprosessien johtamista. Tämä voi olla monelle kunnalle hyvin uusi ja erityinen tilanne. (Valtiovarainministeriö, 2022)

Muutospaineiden ja uudistumisen keskellä kuntien tulisi panostaa voimakkaasti henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Motivoimalla ja sitouttamalla henkilöstöä voidaan luoda uudistuvia ja älykkäitä organisaatioita, jotka pystyvät jatkossakin kilpailemaan osaavasta ja pätevästä työvoimasta ja pitämään julkisen sektorin kilpailukykyisenä ja houkuttelevana työympäristönä. Hyvä henkilöstön strateginen johtaminen on tulevaisuuden kuntien yksi tärkeimmistä tehtävistä ja osaamisista. (Sydänmaanlakka, 2015, s. 129)

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat (KT) ohjaa kuntia Työn Murros -raportissa (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT, 2023.-b, ss. 4, 7) huomioimaan työelämän vauhdikkaan muutoksen ja kehittämään ratkaisuksi uusia toimintatapoja ja työtehtävien ja teknologian vaatimaa osaamista. KT muistuttaa, että jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen kulkevat käsi kädessä. Jotta työntekijöille mahdollistetaan jatkuva oppiminen, tulee pyrkiä poistamaan oppimisen esteitä ja antaa tukea työssä oppimiselle. Jatkuvan oppimisen merkitystä on korostettu myös erillisellä KT:n antamilla työ- ja virkaehtosopimukseen lisätyillä suosituksilla, jotka eivät kuulu viralliseen KVTES 2022 - 2025-sopimukseen, mutta ovat kuitenkin mukana korostamassa asian tärkeyttä ja merkityksellisyyttä. Suosituksessa korostetaan yksilöiden osaamisen kehittämisen oman vastuun ja aktiivisuuden lisäksi osaamisen johtamisen seurannan ja tiedolla johtamiseen perustuvaa strategisen osaamisen johtamisen tärkeyttä organisaatioissa. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT, 2022)

Henkilöstön osaamisella on suuri merkitys myös julkisen sektorin toiminnassa. Osaamispuutteet ja osaamattomuus näkyvät nopeasti asiakkaiden palautteissa, sidosryhmien ja kumppanien arvioinneissa ja henkilöstön työtyytyväisyyttä ja -viihtyvyyttä mittaavissa

tutkimuksissa. Osaamattomuus vaikuttaa työn merkityksellisyyteen, tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen kuormittamalla henkilöstöä turhaan. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 136) Julkisen hallinnon osaamistarpeet ovat muuttumassa toimintaympäristön muutoksen myötä. Ei välttämättä vielä tiedetä, millaista osaamista julkisessa hallinnossa tarvitaan tulevaisuudessa, mutta näyttää siltä, että 2020-luvulla arvostetaan entistä enemmän monitaitoisuutta ja korostetaan yksilöllisiä vahvuusalueita yksilön osaamispuutteiden korjaamisen sijaan. (Virtanen & Stenvall, 2019, ss. 136–137)

Kunnat joutuvat tulevaisuudessa kohtaamaan muiden organisaatioiden tavoin haasteita työvoiman saatavuudessa. Ongelmia työvoiman saatavuudessa on ollut vuodesta 2020 alkaen, koronakriisin vaikuttaessa ja muuttaessa merkittävästi työmarkkinoita. Haasteet työvoimaongelmien osalta edellyttää myös kunnissa ennakointia osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Oppiminen on siis viimeistään tässä vaiheessa nostettava keskeiseksi strategiseksi ulottuvuudeksi kunnissa ja uudistettava toimintatapoja oppimiseen kannustavaksi. (Valtioneuvosto, 2020)

2.2.1 Perusopetus kunnan palveluna

Koulutuspalvelut kuuluvat kunnan lakisääteisiin palveluihin. Kunnissa peruskouluun liittyvästä koulutuksesta käytetään nimitystä perusopetus. Opetushallitus (Opetushallitus, 2023) määrittelee perusopetuksen seuraavasti:

Suomalainen perusopetus on yleissivistävää koulutusta, ja sillä on sekä kasvatus- että opetustehtävä. Perusopetuksen tavoitteena on tukea oppilaiden kasvua ihmisinä ja yhteiskunnan jäseninä sekä opettaa tarpeellisia tietoja ja taitoja. Perusopetus tuottaa kaikille saman jatko-opintokelpoisuuden.

Perusopetukseen, sen järjestämiseen ja henkilöstöön liittyy erinäisiä lakeja ja säädöksiä. Perusopetuksen järjestämiseen sovelletaan perusopetuslakia (628/1998) ja sen nojalla annettuja säännöksiä ja määräyksiä. Opetusta ohjaa myös Opetushallituksen antamat opetussuunnitelman perusteet, joissa määritellään opetuksen tavoitteet ja keskeiset sisällöt, joiden pohjalta opetuksen järjestäjänä kunta laatii täsmennetyn paikallisen opetussuunnitelman. Lisäksi opetushenkilöstön kielitaitovaatimuksista ja opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista säädetään omassa asetuksessa (986/1998). (Kuntaliitto, 2013)

Hämeenlinnan kaupungin perusopetuksessa on yhteensä 22 peruskoulua, joista 14 on alakouluja ja loput 8 erityis-, ylä- ja yhtenäiskouluja. Opetushenkilöstöä opetuspalveluissa on yhteensä noin 570 (tilanne toukokuu 2024). Suurin osa opetushenkilöstöstä on luokan- tai aineenopettajia.

2.2.2 Hämeenlinnan kaupunki ja strategiset lähtökohdat

Hämeenlinnan kaupunki on Suomen neljänneksitoista suurin kaupunki vuoden 2022 asukasmäärien mukaan ja sen alueella asuu noin 68 000 asukasta (Kuntaliitto, 2022). Hämeenlinna sijaitsee eteläisessä Suomessa ja on Kanta-Hämeen maakunnan keskus sekä Etelä-Suomen läänin pääkaupunki. Kaupungin henkilöstöorganisaatio jakaantuu konsernipalveluihin ja toimialoihin, joita ovat kaupunkirakenne ja sivistys ja hyvinvointi. Kaupungin palveluksessa on noin 1 800 työntekijää (Hämeenlinnan kaupunki, 2023.-a).

Tutkimukseni kohteena oleva opetuspalvelut kuuluu sivistyksen ja hyvinvoinnin toimialaan. Toimiala jakaantuu useampiin tulosalueisiin, joita ovat opetuspalveluiden lisäksi nuoris- ja kulttuuripalvelut, varhaiskasvatuspalvelut sekä kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut. Sivistyksen ja hyvinvoinnin toimiala onkin henkilöstömäärältään kaupungin suurin toimiala, työllistäen noin 1 300 henkilöä (Hämeenlinnan kaupunki, 2023.-b).

Hämeenlinnan kaupungin toimintaa ohjaa Hämeenlinnan kaupunginvaltuuston hyväksymä kaupunkistrategia. Strategian visiona on Houkutteleva Hämeenlinna, joka on kasvava, menestyvä, kestävästi rakentuva ja tunnettu. Strategia rakentuu kolmen päämäärän kautta, jotka ovat hyvinvoivien ihmisten yhteisöllinen kaupunki, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä kaupunki ja elinvoimainen kasvun kaupunki. Jokainen päämäärä sisältää erikseen kolme erillistä tavoitetta. (Hämeenlinnan kaupunki, 2023.-c)



Kuva 1. Hämeenlinnan kaupungin strategiakuva. (Hämeenlinnan kaupunki 2023.-d).

Hämeenlinnan kaupungin strategiassa viitataan monessakin kohtaa osaamiseen ja oppimiseen, mutta viittaukset liittyvät kaupungin ulkoiseen tekemiseen ja sidosryhmätoimintaan, ei suoranaisesti henkilöstöön tai henkilöstöön kohdistuen. Taloudellisesti ja ekologisesti kestävä kaupungin päämäärän alla on tavoite, Osaava ja oppiva, jossa kuvataan johtamisen tukevan yhteisöllisyyttä ja jatkuvaa oppimista. Strategia sisältää yli neljäkymmentä erilaista mittaria, joista yksikään ei suoraan tai yksiselitteisesti mittaa tai viittaa osaamisen johtamiseen tai kehittämiseen liittyvään tekemiseen. Strategian on varmasti ajateltu sisältävän liittymiä henkilöstön osaamiseen, mutta niitä ei ole strategiatekstissä tai sisäisessä keskustelussa avattu riittävällä, konkreettisella tavalla.

2.2.3 Osaamisen johtamisen nykytila Hämeenlinnan kaupungissa

Osaamisen kehittämisen tarpeet ja osaamisen tarkempi määrittely tulisi aina lähteä liikkeelle organisaatiosta ja organisaation johdon määrittelemänä ja pohjautua organisaation strategiaan. Hämeenlinnan kaupunki noudattaa mahdollistavan johtamisen toimintamallia, joka perustuu kaupungin laajennetun johtoryhmän yhdessä laatimiin ja kaupunginhallituksen hyväksymiin teeseihin, ”Uskallan johtaa - johtamisen kivijalat”. Kivijalat toimivat ikään kuin henkilöstöstrategian pohjana. Johtamisen kolme kivijalkaa ovat *menestyminen*,

mahdollistaminen ja huippuosaaminen, jotka luovat perustan mahdollistavalle johtamiselle. Johtamisen kehittäminen johtamisen kivijalkojen mukaisesti on jatkunut vuonna 2022, jolloin johtamisen teemoina kivijalkojen toteuttamisen lisäksi ovat olleet rohkea johtaminen ja turvallinen työyhteisö.

Kivijalkojen teesit viittaavat osaltaan osaamisen johtamiseen siten, että johtajan tärkeä tehtävä on antaa suuntaa työntekijöiden oppimiselle, tilaa työn tekemiselle ja mahdollistaa työntekijän kehittyminen. Johtamisen kivijaloista menestyminen ja huippuosaaminen viittaavat osaamisen johtamiseen siten, että johtajan tulee varmistaa osaamisen olevan huippuluokkaa ja että osaaminen koetaan tärkeäksi jokaisen yksilön kohdalla, jotta jokainen voi kasvaa omassa tehtävässään vielä paremmiksi ja siten tukea kulttuuria, jossa osaaminen on kaikkien käytössä. Johtamisen kivijalat on hyvin avattu ja kuvattu, mutta niitä olisi hyvä tarkentaa ja liittää konkreettisemmin eri johtamistilanteisiin ja lähijohtajalta odotettavaan toimintaan eri tilanteissa.



Kuva 2. Hämeenlinnan kaupungin johtamisen kivijalat.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöllä on käytössään hyvin vähän osaamisen johtamisen työkaluja tai malleja, ja tietoa henkilöstön osaamisesta tai osaamistarpeista kerätään lähinnä kehityskeskusteluinä käytävien onnistumiskeskusteluiden kautta.

Kaupungin ja perusopetuksen tulosalueen osaamisen johtamisen nykytilan kuvausta varten haastattelin neljää esimiesasemassa toimivaa perusopetuksen rehtoria, jotka edustivat

kaupungin ala-, ylä- ja yhtenäiskouluja ja heistä jokaisella oli useamman vuoden kokemus eri kokoisista kouluista sekä useista alaisista. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää perusopetuksen lähijohtajien näkemyksiä ja kokemuksia osaamisen johtamisesta ja osaamisen kehittämistä, ja samalla haastatteluista saatu informaatio auttoi tulevien työpajojen suunnittelussa. Rehtoreiden haastattelut tukevat opinnäytetyön lineaarisen etenemismallin suunnitteluvaihetta, jossa varmistetaan, että opinnäytetyön ennakoitu lopputulos tukee organisaation toiminnallisia tavoitteita. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 64)

Rehtoreiden yksilöhaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina Teams - yhteistyösovelluksen välityksellä. Haastattelut kestivät noin 45 minuuttia per haastateltava. Haastateltaville kerrottiin haastattelukutsussa sekä haastattelun alussa opinnäytetyön aiheesta ja tulevasta perusopetuksen osaamiskartoituksen kehittämistyöstä. Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin myöhemmin kirjalliseen muotoon. Haastattelut ja niissä käsitelty aineisto käsiteltiin anonyymisti ja luottamuksella.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta kysymysten järjestys voi vaihdella eikä vastauksia ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme, 2021, s. 47) Menetelmälle on ominaista, että haastattelu seuraa osin valmista sisältörunkoa tai näkökulmaa, mutta sallii asioihin syventymisen ja lisäkysymysten esittämisen. Hirsjärvi & Hurme (2021, s. 47) käyttävät kirjassaan tämän tyyppisestä haastattelumenetelmästä termiä teemahaastattelu. Teemahaastattelulle on ominaista se, että haastateltavalla on aikaisempaa kokemusta aiheesta ja että tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavaan ilmiöön oletettavasti liittyviä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän perusteella tutkija kykenee tekemään aiheesta sisältö- ja tilanneanalyysia ja muodostamaan haastattelulle rungon, jolla selvitetään tutkittavien kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta.

Teemahaastattelu kohdennetaan teemoihin, joista keskustellaan ja joiden varassa haastattelu etenee. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden ihmisten tulkinnoille asioista ja heidän asioillensa antamat merkitykset ovat keskeisiä. Haastattelussa syntyvä vuorovaikutus mahdollistaa merkitysten syntymisen haastattelun aikana. (Hirsjärvi & Hurme, 2021, s. 48)

Rehtoreiden haastattelussa keskeisinä teemoina toimivat seuraavat kysymykset:

- Kuinka hyvin lähijohtajilla on tiedossa, millaista osaamista opettajilla on tällä hetkellä ja miten osaamistietoja ylläpidetään ja tallennetaan?

- Miten opetushenkilöstön osaamistietoja selvitetään eri toimintayksikössä ja miten tietoa dokumentoidaan?
- Miten kerättyä / saatua tietoa hyödynnetään? Tunnistetaanko, millaista osaamista opettajilla pitäisi olla tulevaisuudessa?
- Miten kaupungin visio, arvot ja strategiset tavoitteet näkyvät osaamisen kehittämisessä ja osaamistarpeiden suunnittelussa lähijohtajan työssä opetushenkilöstön osaamistarpeita suunniteltaessa?
- Miten osaamisen johtaminen ja kehittäminen näkyy / esiintyy kaupungin tasolla ja opetuspalveluissa?
- Millaista osaamistietoa tai siihen liittyviä toimintamalleja, prosesseja ja työvälineitä lähijohtaja kokee tarvitsevansa osaamisen johtamisen ja kehittämisen tueksi?
- Millaista osaamiseen liittyvää tietoa lähijohtaja tarvitsee tämänhetkisestä tilanteesta ja tulevaisuuden osaamistarpeista?
- Mitkä olisivat lähijohtajan näkökulmasta oleellimmat osaamiskartoituksen ylätasoinen kategoriat / aihepiirit ja oleellimmat niiden alle tulevat yksittäiset osaamiset?

Rehtoreiden haastattelussa selvisi, että henkilöstöön liittyvää osaamistietoa kartoitetaan ja kerätään lähinnä lähijohtajan ja työntekijän välisissä onnistumiskeskusteluissa. Hämeenlinnan kaupungissa vuosittain käytävissä onnistumiskeskusteluissa on tavoitteena käydä läpi oman työn onnistumisia, tavoitteita ja yhteistä tekemistä. Keskustelussa on tarkoitus keskittyä kaupungin henkilöstöhallinnon ohjeiden mukaisesti erityisesti kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat motivaatio ja oma tehtävä, tavoitteet ja oppiminen sekä lähijohtaja ja yhteistyö.

Rehtoreiden osaamistiedon keräämiseen käytetyt keinot vaihtelivat ja jokainen haastatelluista olikin luonut itselleen sopivan oman tavan kerätä osaamistietoa. Onnistumiskeskusteluista syntyvän tiedon lisäksi yksi haastatelluista rehtoreista keräsi osaamistietoa myös pienemmissä ryhmäkeskusteluissa, jotta lähijohtajalla olisi mahdollisimman hyvä tietämys henkilöstön taidoista ja erityisosaamisista. Opettajien työhön liittyvien ydinosaamisten lisäksi yhden haastatellun rehtorin koulussa ylläpidettiin erikseen tietoa turvallisuus- ja ensiapuosaamisesta, jotta koululla olisi aina riittävästi osaavaa henkilöstöä tähän tarkoitukseen. Edellä mainittujen keinojen lisäksi yhdellä rehtorilla oli tapana kierrellä luokissa ja seurata opettajien opetusta. Tällä tavoin rehtori sai käytännönläheisen näkemyksen esimerkiksi opettajien pedagogisesta osaamisesta tai muista erityisosaamisista.

Rehtorien keräämää tietoa hyödynnettiin ensisijaisesti vahvuuksien hyödyntämiseen lukuvuosisuunnittelussa sekä pidemmän aikavälin suunnittelussa. Osaamistiedon koettiin

auttavan rehtoreita myös tulevien rekrytointien suunnittelussa ja tilanteissa, joissa tarvittiin jotain erityisosaamista. Onnistumis- ja ryhmäkeskusteluissa nykyisen osaamistiedon lisäksi kartoitettiin opettajien mielenkiinnon kohteita eri osaamistarpeille.

Haastateltujen rehtoreiden yleinen näkemys oli, että Hämeenlinnan kaupungissa tai kaupungin perusopetuksessa, ei ole selkeää ja konkreettista osaamisen johtamisen ja kehittämisen mallia. Johtamisen tueksi toivottiin myös osaamiseen liittyviä mittareita, joilla kehitystä voisi seurata. Pääosin haastatellut rehtorit kokivat, että kaupungin strategiaa ei ole avattu osaamisen johtamisen näkökulmasta. Rehtorit ovat ylläpitäneet yksiköissään omaa strategiaan, ja arvioihin perustuvaa keskustelua yllä ja luoneet omia koulukohtaisia arvoja, joista osaamistarpeita on myöhemmin johdettu käytäntöön. Osaamisen kehittämisen tavoitteita on poimittu vaihtelevasti muun muassa sivistys- ja hyvinvointilautakunnan tavoitteista ja perusopetuksen tieto- ja viestintäteknologiastrategiasta. Strategialähtöisen osaamisen johtamisen tueksi yksi rehtoreista toivoi, että henkilöstöä osallistettaisiin tähän keskusteluun enemmän, jotta strategiaa osattaisiin sanottaa paremmin arkeen sopivaksi ja että henkilöstö pääsisi vaikuttamaan osaamisen johtamisen tavoitteisiin.

Rehtorit toivoivat työnsä tukemiseksi osaamisen vahvistamista osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen lähijohtajille sekä työvälaineitä osaamisen johtamisen tueksi. Erityisesti toivottiin erillistä järjestelmää, johon henkilöstön osaamisia voisi tallentaa ja todentaa. Tällä hetkellä ei ole olemassa dataa siitä, mitä kukin opettaja osaa tai miten hän on menestynyt työssään. Osaamiskartoituksen osalta toivottiin, että henkilöstö voisi itse arvioida omaa osaamistaan, jotta samalla he saisivat käsityksen oman osaamisensa tilasta ja mahdollisista osaamispuutteista. Yksi haastatelluista rehtoreista esitti toiveen, että kaupungissa keskityttäisiin luomaan näkemys henkilöstön osaamisen nykytilasta sekä tulevaisuuden tarpeista ja suunnasta.

Perusopetuksessa toteutettavan, tulevan osaamiskartoituksen osaamisalueiden ja ydinosamisten osalta rehtoreille oli monia toiveita. Nykyisiksi osaamistarpeiksi ja kartoitettaviksi aiheiksi toivottiin muun muassa työhyvinvointi, työelämäntaidot, sosiaaliset taidot, itsensä ja oman työn johtaminen, digitalisaatio ja siihen liittyvät taidot mukaan lukien myös pedagogiset taidot, moniammatillisen yhteistyön taidot, yleinen pedagoginen kehittäminen, kestävä kehitys ja elämäntapa sekä ammatillisen osaamisen taidot ja opetettavat oppiaineet, kuten matematiikka ja äidinkieli. Rehtoreiden toivomat osaamisalueet ovat pitkälti samoja, joita opetushenkilöstö kirjasi työpajoissa osaamiskartoituksen ydinosamisaikueiksi.

Tulevaisuuden merkittäviksi osaamisalueiksi rehtorit mainitsivat muutoksiin varautumisen ja valmistautumisen taidot, kriisien kohtaamisen taidot, osallisuuteen ja vuorovaikuttamiseen liittyvät taidot, koulukiusaamisen tunnistamiseen ja käsittelyyn liittyvät taidot, oman jaksamisen hallitsemisen taidot, hyvän arjen vaalimisen taidot sekä kehittämiseen ja johtamiseen liittyvä osaaminen. Edellä mainitut taidot ja osaamiset kuvastavat hyvin nyky-yhteiskunnan toimintaympäristön tuomia haasteita ja muutoksia perusopetuksessa.

Rehtoreiden haastattelussa selvisi, että Hämeenlinnan kaupungissa, sivistys- ja hyvinvointitoimialalla, ei tehdä tällä hetkellä strukturoituja tai yhteisesti hyväksytyjä virallisia osaamiskartoituksia. Opetuspalveluissa on kuitenkin osallistuttu useampana vuonna Opeka-kyselyyn, jossa opettajat ja koulu voivat arvioida koulunsa tieto- ja viestintäteknikan opetuskäytön tasoa saaden samalla tietoa heidän omista TVT-valmiuksistaan suhteessa muihin opettajiin, kouluihin ja valtakunnalliseen tilanteeseen. Opeka -kyselyn yhtenä osa-alueena ovat lyhyt osaamisen arviointi ja ammatillinen kehittyminen. (Opeka, 2023) Haastatellut rehtorit kokivat, että Opeka -kysely on nykyisellään liian laaja, siihen vastaaminen aiheuttaa vaikeuksia ja että kysely ei nykyisessä muodossaan palvele koulujen tarpeita. Opeka-kyselyn ei koeta antavan riittävästi tietoa yksilötasolla, jolloin sitä ei pystytä hyödyntämään kouluissa.

2.3 Opettajan työ ja rooli muutoksessa

Opettajan rooli ja työ saattaa tulevaisuudessa muuttua muotoaan. Opettaja on tähän saakka koettu tiedon jakajaksi, kun taas tulevaisuudessa opettaja on entistä enemmän oppimisen ohjaaja ja mentori. Muutokseen vaikuttavat samat ilmiöt ja syyt kuin muihinkin yhteiskunnan ja toimintaympäristön muutoksiin ja muutoksen läpinäkyvyyttä edistää opetusteknologian nopea kehitys. Työn ja tulevaisuuden muutokset vaativat myös opettajilta enemmän. (Opetushallitus, 2022, s. 25) Opetusalan ammattijärjestö OAJ:n vuoden 2024 työolobarometrin mukaan (OAJ, 2024, s. 3) moni tutkimus kuvaa työelämän muuttuneen nopeatempoisemmaksi alati muuttuvien ilmiöiden myötä. Työolobarometriin vastanneita opettajia huolestuttaa erityisesti työelämän vauhdikas muutostahti ja yhteiskunnan polarisoituminen.

Opetushallituksen (2022, ss. 25–26) raportissa viitataan OECD:n näkemykseen opettajan työn muuttumisesta ja muotoutumisesta. Näkemyksessä opettajan asema voi tulevaisuudessa muotoutua neljällä eri tavalla. Opettajat nähdään eräänlaisena monopoliaseman haltijoina, jolloin opettajien työ ja merkitys tulee selkeästi korostumaan. Toisen näkemyksen mukaan

koulutyöhön tulee osallistumaan entistä enemmän muita asiantuntijoita ja ammattilaisia opettajien lisäksi. Tätä ryhmää edustaa huoltajat, perheenjäsenet, muut oppimisen ammattilaiset ja eri alojen yhteisöasiantuntijat. Tässä mallissa opetuksen järjestäjän rooli voi kokea myös muutoksen. Kolmannessa näkymässä ajatusta on viety pidemmälle ja tilalle on tullut lisensoitu joustava asiantuntijajärjestelmä, jossa oppiminen on laajentunut koulun ulkopuolelle, mutta edelleen voimassa on vahva opetuksen sääntely ja opettajilta edellytetään virallista sertifikaattia. Opettajan aseman voi kuitenkin saada eri ammatillisten reittien kautta, jolloin opettajan voi taustaltaan edustaa eri toimialoja. Neljännessä näkemyksessä opetuksen nähdään siirtyneen täysin avoimille markkinoille, jolloin opettamisesta voivat vastat monet toimijat sertifioitujen opettajien lisäksi. Keskeisinä kysymyksinä opettajien asemasta tulee siis olemaan, kenellä tulevaisuudessa on oikeus opettaa koulussa oppilaita ja miten opetusta tullaan sääntelemään erilaisen avointen mallien vallatessa alaa.

Suomen Yrittäjien Osaamisen ekosysteemiä (Valtiovarainministeriö, 2018) käsittelevässä artikkelissa luodaan tulevaisuuskuvaa myös opettajuuden muutokselle. Ympäristön ja yhteiskunnan muuttuessa, koulujen ja oppilaitosten kehittyessä, koulutussisältöjen päivittyessä ja oppimisen ympäristöjen moninaistuessa on opettajuudenkin uudistuttava. Edelleen tulevaisuudessa tarvitaan opettajuutta, mutta opettaja nähdään tulevaisuudessa oppimisen ja sen ympäristöjen muotoilijana sekä oppivien yksilöiden ja yhteisöjen valmentajana. Muuttuvassa maailmassa opettajan pedagogiset ja sosiaaliset taidot korostuvat entisestään. Opettaja toimii auttajana ja tukijana digitaalisen yhteiskunnan edellyttämien taitojen opettelussa. Tulevaisuudessa opettajan uskotaan soveltavan oppimisteknologiaa, analysoivan oppimisesta kertyvää dataa ja sen pohjalta ohjaavan omaa ja oppijoiden toimintaa.

Koulutus tulevaisuudessa (Opetushallitus, 2022.-a, s. 29) raportissa korostetaan teknologian ja digitalisaation muuttavan koulumaailmaa tekoälyn ja robotisaation vaikuttaessa kehityskulkuun. Tässä vaiheessa muutosta on vaikea ennustaa, mutta kehitys luo kuitenkin uusia mahdollisuuksia mutta myös haasteita. Raportissa viitataan Osaamisen ennakointifoorumin visioimaan näkymään, jossa vuonna 2035 robotit ovat osa työelämää ja kouluissa toimivat opettajien apulaisen roolissa, ei kuitenkaan heidän tilallaan. Robotit voivat siis olla opettajille korvaamaton apu tulevaisuudessa, kunhan tasapaino ja suhde tekniikan ja ihmisen välillä toimii ja on kunnossa. Teknologian rooli nähdään vahvasti jatkossakin avustavana.

Samalla, kun opettajilta odotetaan uusia taitoja ja osaamista sekä sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin, ennakoidaan koulutusalan työntekijöiden tarpeen vähenevän

tulevaisuudessa. Opetushallituksen (2020.-a, ss. 9, 41) Koulutus ja työvoiman kysyntä 2035 raportissa perusopetuksen luokanopettajien koulutustarpeen ennakoitaan laskevan noin kymmenen prosenttia nykyistä koulutusmäärää pienemmäksi. Raportin mukaan merkittäviä muutoksia tulevien opettajien koulutusmääriin ei kuitenkaan tarvitse tehdä opettajien suuren alalta poistumismäärän vuoksi.

Opettajien saatavuus on viime vuosiin saakka ollut hyvä ja opettajankoulutus on pysynyt edelleen vetovoimaisena. Opettajankoulutuksen vetovoimaa tarkastelevan Opettajat ja rehtorit Suomessa 2019 -selvityksen mukaan opettajia on houkuttellut alalle opettajan työn luonne ja sen merkitys yhteiskunnalle sekä tulevaisuuden parissa työskentely ja osittain myös digitalisaatio. (Opetushallitus, 2020.-b, s. 8) Mikäli opetusala ei kohtaa suuria muutoksia tulevina vuosina, tulevat edellä mainitut vetovoimatekijät jatkossakin tarjoamaan opettajille vastinetta. Opettajien työssä kohdataan myös vetovoimaa vähentäviä tekijöitä, jotka ovat mielikuvat heikentyneistä työoloista, mikä näkyy käytännössä koulujen vähäisinä resursseina ja työkuormituksena. Vahvistamalla opettajien työn edellytykset ja osaaminen, voidaan epäkohtia jossain määrin vähentää.

2.3.1 Opetus- ja kasvatusalan osaamistarpeet nyt ja tulevaisuudessa

Opettajan työ on vaativaa, tietointensiivistä ja akateemista asiantuntija- ja ihmissuhdetyötä. Työ sisältää pitkäjänteistä ja systemaattista suunnittelua opetussuunnitelman laatimisesta yksityiskohtaisin opetus- ja oppimistilanteiden valmisteluun ja oppilaiden kohtaamiseen. Opettajan työ vaatii ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä moninaisissa ja jatkuvasti muuttuvissa vuorovaikutustilanteissa oppilaiden, kollegojen, vanhempien ja huoltajien sekä eri sidosryhmien kanssa. (Husu & Toom, 2017, s. 337)

Opetus- ja kulttuuriministeriö on vuonna 2016 julkaisemassaan Opettajankoulutuksen kehittämisen suuntaviivoja -julkaisussa kirjannut vision opettajankoulutukselle ja tulevaisuuden opetukselle. Visiossa Suomi kuvataan seuraavasti: ”Tulevaisuuteen suuntaava, uutta luova kasvatuksen, koulutuksen ja oppimisyhteisöjen kehittäjä.” Julkaisussa opettajien osaaminen katsotaan perustuvan tutkimuksen kautta saatavaan osaamiseen ja tulevaisuuden opettajuus katsotaan perustuvan laaja-alaiseen pedagogiseen ja sisältöjen osaamiseen, yhdessä tekemiseen, itsensä kehittämiseen sekä uutta luovaan osaamiseen ja yritteliäisyyteen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2016)

Samassa Opettajankoulutuksen kehittämisen suuntaviivoja – julkaisussa on myös todettu, että opettajien osaamisen kehittämisessä on puuttunut tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus.

Vaikka opetuksen järjestäjällä on vastuu henkilöstön osaamisen kehittamisestä, korostetaan julkaisussa kuitenkin opettajien omaa aktiivisuutta osaamisen ylläpitämisessä. Haasteena nähdään kuntien taloudellinen tilanne ja kouluttautuminen tarjolla oleviin resursseihin sekä alueelliset erot, jolloin yksittäisen opettajan tai oppilaitoksen osaamisen kehittäminen voi olla hyvinkin hajanaista ja puutteellista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2016)

Julkaisu viittaa myös ennen vuotta 2016 julkaistuihin PISA-tutkimustuloksiin ja näkee niissä yhteneväisyyksiä koulutuksen haasteissa niin oppijan kuin opettajankoulutuksen tasolla. Opettajan työn kontekstiin liittyen haasteita on muun muassa opettajien haluissa, taidoissa ja mahdollisuuksissa jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja ammatilliseen kasvuun sekä tarpeessa kehittää tutkimusosaamista, jotta opettajat voisivat osallistua myös kansainvälisiin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin. Tulevaisuus ja muuttuva toimintaympäristö haastaa opettajia entistä enemmän ja siksi opettajilta odotetaan tulevaisuudessa pedagogisten taitojen osaamisen kehittämistä, jotta heillä olisi riittävät valmiudet toimia ja opettaa heterogeenisissä, monikulttuurisissa ryhmissä ja laaja-alaista osaamista tarvittavissa tilanteissa. Julkaisun mukaan opettajilta odotetaan tulevaisuudessa yhteistyötaitoja, digitalisaatioon sekä tieto- ja viestintäteknikkaan liittyvää osaamista ja kykyä verkottua moniammatillisesti. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2016)

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2022) on päivittänyt vuonna 2022 opettajien perus- ja perehdyttämiskoulutuksen sekä uranaikaisen ja jatkuvan oppimisen kehitysohjelmaa. Uudessa Opettajankoulutuksen kehittämisohjelmassa vuosille 2022–2026 visio on pysynyt edelleen samana ja painotus edelleen osaamisen vahvistamiseksi yhdessä tekemällä. Päivitetty ohjelma pyrkii vastaamaan 2020-luvun toimintaympäristön uusiin tarpeisiin. Uudessa ohjelmassa on asetettu kolme tavoitetta opettajien osaamisen kasvattamiseksi. Tavoitteina ovat opettajien laaja-alainen perusosaaminen, uutta luova asiantuntijuus sekä kyky kehittää omaa osaamista ja oppilaitosta. Tavoitteisiin odotetaan päästävän asioiden ennakkoinnilla, jatkuvalla tutkimukseen perustuvalla kehittämisellä, vahvoilla verkostoilla ja osaavalla johtamisella. Tämä kaikki tulee muuttamaan opettajien työn luonnetta ja edellyttämään uutta osaamista.

Opettajan osaamiseen, riippumatta eri kouluasteista, katsotaan koostuvan erityisesti substanssiosaamisesta ja pedagogisesta osaamisesta. Substanssiosaamiseksi määritellään omaan toimialaan ja tehtävään liittyvää ammattiosaaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön (2022) Opettajankoulutuksen kehittämisohjelmassa 2022–2026 substanssiosaaminen, eli syvällinen oman alan osaaminen, katsotaan kuuluvaksi opettajien laaja-alaiseen perusosaamiseen. Laaja-alaisen perusosaamisen piiriin on mainittu kuuluvaksi myös

pedagoginen ja didaktinen osaaminen, opetussuunnitelmaosaaminen, tieto oppijoista ja erilaisten oppijoiden tukemisesta, tutkimusosaaminen ja kriittinen ajattelu, kestävyysosaaminen, minipuolisten oppimisympäristöjen ja digitaalisuuden hallinta sekä niihin liittyvä pedagogiikka ja viimeisenä kokonaisuutena arvo-, kulttuuri, tunne-, vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen.

Opettajien substanssiosaamista haastaa laajat muutostrendit ja toimintaympäristön muutos, jotka näkyvät arjessa koulutuksen muuttuessa. Opetushallituksen (2022.-a, s. 5) Koulutus tulevaisuudessa -raportissa tulevaisuudessa oppimisen ennakoitaan kaikkiallistuvan ja yksilöllisten oppimispolkujen merkitys tulee lisääntymään. Perinteiset hierarkiat ja rakenteet katoavat uudenlaisten verkostomaisten ja kumppanuuksiin perustuvien toimintatapojen muuttaessa ja moninaistaessa oppimista. Tämä edellyttää oppivaa yhteisöä, joka vaatii osallisuutta, aitoa kokemusta muutoksen tarpeesta sekä vahvaa pedagogista johtamista. Opetushallituksen raportissa korostetaan osaamisen merkityksen kasvamista ja erityisesti tässä muutoksessa tarvittavia geneerisiä osaamisia, kuten ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus ja oppimiskyky. Kaiken tämän rinnalla tarvitaan substanssiosaamista, kuten useasti tässäkin opinnäytetyössä mainittu digiosaaminen.

Husun & Toomin (2017, ss. 338–339) Opettajan työn, osaamisen ja opettajankoulutuksen tutkimus opettajankoulutuksen tulevaisuustekijänä -artikkelissa korostuvat opettajien perinteisten oppiaineiden tietojen ja taitojen lisäksi entistä enemmän niin sanottujen geneeristen taitojen keskeisyys ja digitaalisen teknologian taidot. Artikkelissa käytetään samoja määritelmiä opettajien osaamiselle. Edellä mainituista geneerisistä ja digitaalisista taidoista käytetään eri fokukselta ja kontekstista riippuen määritelmänä laaja-alainen osaaminen, tietotyökompetenssit, työelämäntaidot ja tulevaisuuden taidot.

Opetushallituksen (2019.-b, s. 74) Osaamisrakenne 2035 -raportissa tarkastellaan osaamistarpeiden merkitysten muutoksia sekä tärkeimpiä osaamisia vuonna 2035 myös opetusalan näkökulmasta. Merkityksellisimpinä osaamistarpeina geneeristen taitojen osalta raportissa luetellaan monikulttuurisuustaidot, eettisyys, luovuus ja innostamis- ja motivoitukyky. Raportin mukaan opetusalan tehtävissä ei tunnistettu lainkaan geneerisiä osaamisia, joiden merkittävyys vähenisi tai pysyisi ennallaan. Opetusalan yleisistä työelämäntaidoista taas merkityksellisimpinä nostettiin esiin moniammatillinen osaaminen, kasvatuksen ja lapsuuden yhteiskunnallisten ja kulttuuristen lähtökohtien tiedostaminen, henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen, kehittämisosaaminen ja arviointiosaaminen. Edellä mainitut osaamiset ovat osin täysin samoja kuin julkisen hallinnon osalta korostetut osaamistarpeet muissa tässä opinnäytetyössä viitatuissa raporteissa ja

julkaisuissa. Opetusalan osalta ei tunnistettu yhtäkään työelämäosaamista, jonka merkitys vähenisi tai pysyisi ennallaan. Ammattikohtaisista osaamisista opetusalan osalta tulevaisuudessa korostuvat erityisesti perheiden kanssa tehtävä yhteistyön osaaminen, erityispedagoginen osaaminen, oppimisympäristöjen suunnittelu ja kehittäminen, monitaustaisten lasten ja ryhmien opetustaidot, kasvatusosaaminen ja työssäoppimisen kehittäminen.

Työelämäntaitoja korostetaan nykyisin toimialasta riippumatta yhä enemmän. Kallonen & Kuhmonen (2021, s. 18) korostavat toimialasta riippumatta yleisten työelämätaitojen ja osaamisen merkitystä, niiden ymmärtämistä ja taitojen edelleen vahvistamista. Tärkeimmiksi työelämäntaidoiksi katsotaan muun muassa vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä varsinkin asiantuntijatyössä korostuvat ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot. Itseohjautuvuuden lisääntyessä korostuu työelämäntaitoina myös luovuus ja johtamistaidot. (Eklund, 2021, s. 49)

Lisääntyvä moninaisuus edellyttää opettajilta uusia taitoja ja toimintatapoja. Kansainvälistyminen ja globalisaatio asettavat opettajankoulutukselle ja opettajille haasteita ja vaatimuksia opetella uusia tietoja, taitoja ja valmiuksia. Monimuotoinen ja yhä monimutkaistuva toimintaympäristö edellyttää opettajien osaamisen vahvistamista koko opettajauran ajan. Lisääntyvän erilaisuuden myötä korostuvat myös opettajien eettismoraalisen vaatimukset ja niiden tietoinen ja tavoitteellinen kehittäminen. Husu & Toom, 2017, ss. 341–342)

Moninaisuuteen liittyy myös monikulttuurisuus, joka lisääntyy ja korostuu opettajan työssä entistä enemmän. Monikulttuurisuudessa ja siihen liittyvässä osaamisessa on tärkeää oman kulttuurin tunteminen ja hyödyntäminen sekä eri kulttuuritaustaisten lasten ja heidän huoltajien kohtaaminen ja heidän kanssaan toimiminen. Lisäksi opettajilta edellytetään osaamista syrjinnän eri muotojen tunnistamisesta ja niihin puuttumiseen, asioiden puheeksi ottamisen taitoja eri kulttuuritaustaisten ihmisten kanssa sekä monikulttuurisessa työympäristössä toimimiseen. (Laaksonen, 2022, s. 41) Näihin taitoihin perehdytään varmastikin opettajankoulutuksessa, mutta osaamista tulisi kasvattaa myös työelämässä olevan opetushenkilöstön osalta.

Monikulttuurisuuteen ja kansainvälistymiseen opetuslalla liittyy myös kasvava tarve kielitaitovaatimuksille. Laaja kielitaito nähdään tulevaisuudessa hyödyksi toimittaessa monikansallisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kesken. Erityisesti tärkeimpinä suomen ja englannin kielen sujuva suullinen ja kirjallinen osaaminen. Merkityksellisiksi

mainitaan myös Euroopan suurten kielten, kuten ranskan, saksan ja espanjan osaaminen. Opetushallituksen (2019.-b, s. 76)

Sitran (2023, s. 54) julkaisussa yhtenä tulevaisuuden merkittävänä osaamisena mainitaan teknologiaosaamisen ja sen merkityksen korostaminen niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin. Teknisten valmiuksien lisäksi tarvitaan ymmärrystä teknologiasta, jotta tarjolla olevaa sisältöä voidaan käsitellä kriittisesti ja arvioida sen luotettavuutta. Kallonen & Kuhmonen (2021, s. 18) kutsuvat edellä mainittua teknologista osaamista digitaaliseksi älykkyydeksi, joka on samanarvoinen taito kuin luku- ja kirjoitustaito. Teknologiaosaaminen ja siihen liittyvät digitaaliset perustaidot mahdollistavat jatkuvan oppimisen ja siten vahvistetaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista.

Kuten edellä jo mainittiin, korostetaan Opetushallituksen (2019.-b, s. 75) Osaamisrakenne 2035 -raportissakin kaikkia opetusalan ammatteja koskien tärkeimmäksi tulevaisuudentaidoksi digipedagogiikan hallitsemista ja siihen liittyen muita digitaitoja. Pelkkä tekninen osaaminen ei riitä, vaan opetuslalla edellytetään digitaalisten laitteiden ja ympäristöjen pedagogista hyödyntämisosaamista ja kykyä ohjata oppilaita digitaalisissa ympäristöissä. On kuitenkin tärkeä muistaa, että digitaitoja ei tule ajatella itseisarvona ja tavoitteina itsessään, vaan menetelminä erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Opetusalan digitaalisten taitojen ja osaamisten merkitystä korostetaan myös EU:n Digitaalisen koulutuksen toimintasuunnitelmassa, jossa edellä mainitut taidot ja osaamiset mainitaan yhdeksi suunnitelman päätavoitteista. Suunnitelman visiona on opetushenkilöstön digitaalisen osaamisen kehittäminen suunnitelmallisesti ja laaja-alaisesti yhteistyössä. Tällä tavoitellaan sitä, että kaikilla kasvatus-, opetus- ja ohjaustehtävissä toimivilla on riittävät valmiudet ja ensiluokkainen osaaminen erilaisten pedagogisesti laadukkaiden digitaalisten ratkaisujen hyödyntämiseen. Osaamisen jatkuvan kehittämisen tavoitellaan olevan kansainvälisesti korkeatasoista ja siinä korostuvat erityisesti yhteisöllinen kehittäminen ja vertaistuki. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2023.-a, ss. 7–13)

Digitalisaation ja siihen liittyvää osaamistarvetta voi olla vaikea määritellä digitaalisen tieto- ja viestintäteknologian muuttuessa hurjaa vauhtia uusien teknologiaratkaisujen lisääntyessä. Digitalisaatio kattaa moninaisia taitoja ja digitaalisuus liittyy moneen ero yhteyteen. Suomen Yrittäjien (Valtiovarainministeriö, 2018) Osaamisen ekosysteemi 2025-julkaisussa digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalisen teknologian kehittämistä ja soveltamista. Julkaisussa digitalisaatio nähdään enemmänkin megatrendien taustalla vaikuttavana pohjavirtauksena, mikä vaikuttaa kaikkeen toimintaan, niin talouteen, politiikkaan kuin tieteeseen. Nopeasti

kiihtyvä teknologinen kehitys vaatii kehittymistä myös oppimis- ja päättelykyvyssä. Peruskoulumme opettajilta vaaditaan ja tullaan tulevaisuudessa vaatimaan näin monipuolista ja ajantasaista teknologista osaamista, jotta tulevaisuuden lapset ja nuoret pärjäävät muuttuvassa toimintaympäristössä.

Yksi tässä vaiheessa monelle vielä epäselvänä näyttäytyvä tulevaisuuden taito liittyy tekoälyyn ja sen hyödyntämiseen työssä sekä opetuksessa. Salo (2023, ss. 121–122) korostaa kirjassaan, että tekoälyn tehokas ja vastuullinen käyttö koulutuksen alalla edellyttää opettajilta riittäviä taitoja valmiuksia hyödyntää tätä teknologiaa sekä investointia opettajien osaamisen kehittämiseen. Tekoälyn hyödyntäminen opetuksessa ja oppimisessä ei tarkoita pelkästään teknistä osaamista, vaan myös opetusmenetelmiin liittyvää osaamista sekä kykyä soveltaa kriittisen ajattelua tekoälyn tuottamaan tietoon, jotta sitä voidaan myös hyödyntää opetuksessa.

Opettajien osaamisen suuntaviivoja kunnille voi antaa peruskoulun tulevaisuutta ja yhteistä visiota rakentava uuden hallitusohjelman puitteissa käynnistynyt Peruskoulun tulevaisuustyö -hanke ajalla 1.2.2024 – 31.12.2025. Hankkeessa arvioidaan laaja-alaisesti pitkän aikavälin yhteiskunnallisia muutoksia sekä niiden heijastumista muun muassa koulun tavoitteisiin ja oppimisen merkityksellisyyden kokemusta tukeviin tapoihin. Hankkeen läpileikkaavia teemoja ovat tekoäly ja teknologia, perustaidot ja oppiminen sekä ekologinen ja sosiaalinen kestävyys. Hankkeen on suunniteltu antavan pohjaa peruskoulun pitkän aikavälin strategiselle kehittämiselle ja raportin tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi opetussuunnitelmatyössä ja opettajankoulutuksen sisältöjen suunnittelussa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2024)

Opettajien työuran aikainen osaamisen kehittäminen on onneksi aktiivista. Opetushallituksen (2020,-b) Opettajat ja rehtorit Suomessa 2019 -raportin mukaan, opettajatiedonkeruun 2019 tulokset osoittavat, että opettajien osallistuminen täydennyskoulutuksiin on lisääntynyt. Vuonna 2018 yli 84 prosenttia opettajista osallistui johonkin täydennyskoulutukseen. Täydennyskoulutusten vaikuttavuuden ja osaamisen johtamisen näkökulmasta on taas huolestuttavaa, että henkilökohtaisia koulutus- ja kehityssuunnitelmia laadittiin edelliseen tiedonkeruuseen verrattuna noin kahdeksan prosenttia vähemmän. Osaamisen johtaminen vaatii siis huomiota ja suunnitelmallisuutta. Onneksi Opetusalan ammattijärjestön OAJ:n syksyllä 2024 julkaiseman työolobarometrin (OAJ, 2024, ss. 4, 7) mukaan, opettajat kokevat, että heitä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen ja kyselyyn vastanneista lähes 90 % koki, että voi käyttää osaamistaan työssään hyvin. Osaamisen kehittämiseen panostamisen koetaan kuitenkin vaihtelevan eri aloilla paljon.

2.3.2 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen opettajan työssä

Kallonen & Kuhmonen (2021, s. 18) korostavat yleisten työelämätaitojen ja osaamisen merkitystä, niiden ymmärtämistä ja edelleen vahvistamista. Suurin osa oppimisesta tapahtuu työssä ja siksi työn tulisi tarjota mahdollisuuksia uuden oppimiseen, kehittymiseen ja kehittämiseen. Erilaiset kehittämishankkeet, työryhmät ja projektit tarjoavat opetushenkilöstölle mahdollisuuksia uuden oppimiseen, omien vahvuuksien hyödyntämiseen, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön muiden saman alan osaajien kanssa. On silti tärkeää, että kehittämishankkeet onnistutaan sitomaan kiinteästi opetushenkilöstön arkeen, jotta ne eivät jää irralliseksi ja turhaa työllistäväksi erillistoiminnoiksi. (Wenström, 2020, s. 168)

Opetus- ja kulttuuriministeriön (2022) Opettajankoulutuksen kehittämissuunnitelmassa vuosille 2022–2026 yhtenä tavoitteena on osaava johtaminen. Osaavalla johtamisella tavoitellaan oppivia ja yhteisöllisiä organisaatioita, joissa myös opettajat osaavat johtaa opetustoimintaansa. Johtamisosaamisella tavoitellaan johtamisen yhteisöllistä luonnetta ja pedagogisen johtamisen roolia kasvatus- ja koulutusalailla. Johtamistaidot korostuvat opettajan työssä erityisesti oppimisen ohjaamisen ja koordinoimisen kohdalla.

Opettajien osaamisen kehittämiseksi on luotu myös erilaisia innovatiivisia malleja, joista yksi on Seinäjoen kaupungin opettajien työelämään tutustuminen, Ope-TET. Opettajien työelämään tutustuminen on tarkoitettu opetushenkilöstölle sekä perusopetuksessa ja lukioissa. Tutustumisen tavoitteena on lisätä koulujen ja yritysten välistä kumppanuutta, mutta samalla myös kasvattaa opettajien työelämäntietoutta ja päivittää yhteyksiä elinkeinoelämään. Tutustumisjakso on käytännössä muutaman työpäivän pituinen. Jaksolla tavoitellaan virikkeitä oman oppiaineen opetustyöhön ja samalla on mahdollisuus päivittää omaa ammatillista osaamista. (Seinäjoen kaupunki, 2024)

3 Osaaminen ja osaamisen johtaminen

Osaaminen on yhdistelmä taitoja, tietoja, asenteita ja kokemuksia. Yhdessä nämä kaikki mahdollistavat suoriutumisen ja toiminnan eri tilanteissa ja työtehtävissä. (Sydänmaanlakka, 2015, s. 152) Osaaminen näkyy ulospäin taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana ja sitä voidaan tarkastella yksittäisen yksilön, tiimin tai ryhmän tai organisaation näkökulmasta (Kupias ym., 2014, s. 50).

Wenström (2020, s. 140) määrittelee osaamisen ja taitojen tarkoittavan vahvuuksia, joita voi oppia, hankkia ja kehittää. Osaaminen koetaan laaja-alaisena ja siksi osaamiseksi kutsutaan usein sellaisiakin ominaisuuksia, jotka ovat esimerkiksi luontaista kyvykkyyttä ja jotka ainakin osittain edellyttävät muiden vahvuuksien lajien tarkastelua.

Osaaminen on tärkein menestystekijä alalla kuin alalla. Eklund (2021, ss. 27–28) kuvaa teoksessaan, kuinka suhtautuminen osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen on muuttunut aikaisemmasta hyvin henkilökohtaisesta ja asiantuntijuuteen pohjautuvasta näkökulmasta nykyiseen, avoimeen ja osaamisen jakamiseen perustuvaan malliin ja kulttuuriin. Osaamisen kehittämisen kuvaillaan olevan nykyisin mielen avoimuutta, tulevaisuuteen katsomista ja tietoista tekemistä uusien taitojen kartuttamiseksi.

Osaaminen vanhenee nopeasti ja uutta osaamista tarvitaan entistä nopeammin ja useammin. Osaamisen uudistaminen on tärkeä prosessi osana työtä ja koko yhteiskuntaa. Osaamisen kehittäminen kuuluu osaksi jokaisen työnkuvaa ja toiminnan kehittämistä. (Ojala & Meklin, 2021, ss. 13–15) Oppimista tapahtuu osana päivittäistä arkea, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Vastaanotamme jatkuvasti uutta informaatiota eri lähteistä ja päätämme itse, mitä informaatiosta käytämme, mitä sillä teemme tai miten sitä hyödynnämme. (Eklund, 2021, s. 29)

Oppiminen ja osaamisen kehittäminen muuttuu työelämän muutosten mukana. Oppimisen taidoista on tullut yksi tärkeimmistä työtaidoista työelämässä. Oppiminen on muuttunut perinteisistä koulutuksista ja kursseista ketteräksi työssä tapahtuvaksi oppimiseksi, jonka tarpeet lähtevät työstä ja työtehtäviin liittyvistä ongelmista ja haasteista. Ketterä oppiminen edellyttää toimintatapoja, joissa tekemisen ja kehittämisen ohella samalla luodaan uutta tietoa

ja osaamista. Oppiminen on näin jatkuvaa ja tarpeen mukaista, itseohjautuvaa, sosiaalista ja yhteisöllistä. (Ojala & Meklin, 2021, ss. 16–19)

Sitran (2023, s. 30) Megatrendejä käsittelevässä verkkojulkaisussa todetaan, että elinikäisen oppimisen ja jatkuvan osaamisen kehittämisen rooli tulee vahvistumaan tulevaisuudessa entisestään. Muuttuvan työelämän ja yhteiskunnan edellyttämä jatkuva osaamisen kehittäminen korostaa uuden oppimista, luovuutta, kokonaisuuksien hahmottamista ja erilaisten metataitojen oppimista. Läpi elämän jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja uudistamista tuetaan edellisellä hallituskaudella alkaneella Valtioneuvoston (2023) parlamentaarisella Jatkuvan oppimisen uudistus- hankkeella. Hankkeen linjaukset julkaistiin vuonna 2020 ja hankkeen visio ja tavoitteet ulottuivat vuoteen 2023 kattaen 27 erilaista toimenpidettä tavoitteiden saavuttamiseksi. Uudistuksella oli tarkoitus vastata ihmisten jatkuvaan tarpeeseen kehittää ja uudistaa omaan osaamistaan, edistää työelämässä tapahtuvaa oppimista, luoda jatkuvan oppimisen palvelujärjestelmä ja lisätä osallistumisen tasa-arvoa parantamalla palvelujen saatavuutta.

Suomen Valtioneuvosto (2022) korostaa edellisellä hallituskaudella julkaistussa Osaaminen turvaa tulevaisuuden -julkaisussa jatkuvan oppimisen olevan paras turva työn, teknologian ja maailman muutoksissa. Julkaisussa korostetaan niin yksilön omaa vastuuta kuin myös sitä, että jatkuvan oppimisen tulee olla organisaatioissa strateginen osa toimintaa. Jatkovaa oppimista voidaan tarkastella kokonaisuutena, sillä se ilmiönä ulottuu yhteiskunnan eri alueille ja hallinnonaloille. Jatkovaa oppimista halutaan tukea valtion taholta erillisellä jatkuvan oppimisen palvelujärjestelmän uudistuksella, jolla halutaan lisätä koulutustarjontaa huomioiden oppijoiden elämäntilanteen ja työelämän tarpeet. Tavoitteena on, että Suomeen syntyy kattava tarjonta työelämälähtöisiä, monimuotoisia jatkuvan oppimisen koulutuskokonaisuuksia ja että yksilön osaaminen voidaan saattaa näkyväksi työelämässä yhtenäisten osaamisen tunnistamisen periaatteiden avulla.

Osaamisen kehittämistä harvemmin ajatellaan taloudellisen tuottavuuden näkökulmasta. Sitran (2022.-a, ss. 16–17) Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä -selvityksessä, osaamisen kehittäminen esitetään investointina ja panostuksena, jolla julkinen sektori voi tavoitella tuottojen lisäämistä. Yhteiskunnalle työntekijän osaamisen kehittämisen tuotot näkyvät epäsuorasti, kun osaamisen kehittämisen seurauksena työn tuottavuus kasvaa ja samalla vähentää usein kalliita osaamispuutteista johtuvia virheitä tai puutteista työsuorituksissa. Taloudellinen toiminta ylläpitää myös työllisyyttä, josta kertyy taas verotuloja. Näin ollen osaamisen kehittämisellä voidaan lisätä tuottoja ja säästää kustannuksia.

3.1 Yksilön osaaminen ja tulevaisuuden osaamistarpeet

Yksilöiden osaaminen on koko organisaation osaamisen lähtökohta. Siksi osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen - oppimisen ytimenä on aina yksilön oppiminen. (Viitala, 2013, ss. 170–171) Viitalan mukaan oppimista voidaan hahmottaa kolmella eri tasolla, jotka ovat yksilön, ryhmän sekä organisaation ja verkoston tasot. Jotta organisaatio voisi uudista ja kehittyä, vaaditaan osaamisen kehittämistä kaikilla edellä mainituilla tasoilla.

Yksilön osaaminen voidaan nähdä rakentuvan eri tekijöistä. Tainio-Keinonen (2019) listaa blogikirjoituksessaan osaamisen tekijöiksi seuraavat asiat:

- kyvykkyys, elämänhallinta, asiantuntijuus ja ammattitaito
- yksilön kyky suoriutua tehtävistään, kehittää työtään ja ratkaista ongelmia
- yksilön tiedot, taidot, kokemukset, verkostot
- kontaktit sekä asenne ja henkilökohtaiset ominaisuudet

Yksilön osaamisen kannalta olennaista on kyky yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot sellaisella tavalla, että niistä on hyötyä. Hyödylliseksi osaamiseksi luetaan muun muassa tietojen ja taitojen monipuolinen sekä luova käyttö, työn priorisointi ja organisointi, oman toiminnan ja osaamisen arviointi sekä oppimaan oppiminen. (Kupias ym., 2015, s. 50)

Yksilötason osaaminen yhteydessä osaamisista saatetaan käyttää termiä kompetenssit, joilla tarkoitetaan työntekijöiden työssä ja työorganisaatiossa tarvittavia valmiuksia. Kompetenssit voidaan ryhmitellä yleisiin osaamisiin, ammattikohtaisiin osaamisiin ja tehtäväkohtaisiin osaamisiin. Yleiset työelämäkompetenssit liittyvät valmiuksiin, joita tarvitaan työelämässä tehtävistä riippumatta, kuten ongelmanratkaisutaidot ja sosiaaliset taidot. Ammatilliset tai ammattikohtaiset kompetenssit liittyvät tiettyyn ammattialaan ja niistä käytetäänkin usein nimitystä substanssiosaaminen. Ammattikohtaiset kompetenssit voidaan ajatella kokoelmana valmiuksia, joiden avulla työntekijä menestyy ja onnistuu tehtävässään. Tehtäväkuvaan liittyvät kompetenssit taas sisältävät juuri tietyssä tehtäväkuvassa tarvittavia valmiuksia. (Viitala, 2021, s. 40).

Yksilön osaamisen merkitys korostuu uusien tehtävien ja uusien vaatimusten myötä. Otalan ja Meklinin (2021, ss. 14,19) mukaan tämän päivän talenttius, asiantuntijuus ja osaaminen on sitä, että kykenee oppimaan nopeasti lisää hyvän ja ajan tasalla olevan yleis- ja ammattiosaamisen luoman yleisosaamisen päälle. Työtehtävien muuttuessa myös

työntekotavat muuttuvat ja edellyttävät uusia taitoja. Yksilön tehokkuutta ja tulosta ei enää saavuteta vain kerryttämällä työkokemusta, vaan nopealla uusien asioiden oppimisella, jota tarvitaan nopeasti muuttuvassa maailmassa. Oppiminen tapahtuu entistä useammin työtä tekemällä, mutta se edellyttää oppijalta myös tiettyjä valmiuksia. Vastuu oppimisesta on entistä enemmän yksilöllä, jolloin jokaisen pitää itse osata ja haluta hakea tietoa ja oppia sekä ottaa vastuuta omasta osaamisen kehittämisestään.

Työ- ja elinkeinoministeriön (2023) työolobarometri osoittaa, että palkansaajat varautuvat entistä paremmin mahdollisiin muutoksiin työtehtävissä ja työnkuvassa. Vuoteen 2018 verrattuna osaamisen kehittäminen, joka mahdollistaa henkilölle uusia tehtäviä, on kasvanut 14 prosenttia vuoteen 2022 tultaessa. Vuonna 2022 kaiken kaikkiaan 54 prosenttia palkansaajista vastasi, että on kehittänyt taitojaan ja osaamistaan niin, että voi jatkossa työskennellä uusissa tehtävissä. Osaamisen kehittäminen uusia tehtäviä varten on kuitenkin yleisempää nuoremmissa ikäryhmissä. Alle 35-vuotiaista vastaava luku oli 68 prosenttia, kun se yli 54-vuotiailla oli vain 28 prosenttia. Julkisen sektorin kuntatyöntekijöillä luku jäi kaikkien vastaajien kohdalla 47 prosenttiin.

Kilpisen (2022, s.164) mukaan yksilötasolla osaamista voidaan lähestyä eri näkökulmista kysymysten muodossa:

- 1) miten auttaa ihmisiä kiinnittymään organisaation strategiaan kyvykkyyksiin ja kehittämään niiden edellyttämää osaamista
- 2) mistä muodostuu yksilön oma osaamisprofiili ja -portfolio, johon kuuluu strategisten osaamisten lisäksi roolikohtaisia osaamisia ja työelämän metataitoja
- 3) miten mahdollistaa oppiminen ja osaamisen jatkuva kehittyminen oikeaan suuntaan?

Osaamisiin ja niihin liitettyjen tietojen ja taitojen lisäksi yksilön osaamisen yhteydessä puhutaan usein myös asenteista ja motivaatiosta. Asennetta kuvataan perusvireeksi, joka on melko pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva, kun taas motivaatio on melko lyhytaikainen ja yleensä tilannekohtainen. Asenteet heijastuvat yksilön arvoista ja motivaatio antaa toiminnalle suuntaa ja voimaa. Sekä asenne että motivaatio ovat molemmat tärkeitä sen kannalta, miten yksilö hyödyntää ja käyttää omaamia taitoja ja tietoja tehtävässään. Osaaminen vaikuttaa molempiin usein samanaikaisesti. Osaaminen luo myönteistä asennetta, kun taas riittämätön osaaminen voi viedä työmotivaatiota (Viitala, 2013, s. 181).

Julkisen hallinnon organisaatioissa ollaan myös siirtymässä uudenlaiseen osaamismaailmaan, jossa arvostetaan ja edellytetään monitaitoisuutta. Työntekijän tulee hallita useampia erilaisia

taitoja, mikä osaltaan voi edistää myös hänen urakehitystään ja samalla mahdollistaa keskittymiseen omiin yksilöllisiin vahvuuksiin. Osaamisen kehittämisen periaatteena on keskittyä vahvuuksien parantamiseen osaamispuutteiden korjaamisen sijaan. Uudenlainen vahvuuksia korostava lähestymistapa parantaa organisaation erinomaisuutta sen sijaan, että organisaation osaaminen olisi huonoimmiltaan keskinkertaista tasoa. (Stenvall & Virtanen, 2019, ss. 136–137)

Yksilön osaamisen yhteydessä korostetaan entistä enemmän työelämäntaitoja, joiden merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan. Työelämäntaitoihin katsotaan kuuluvaksi muun muassa vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot. Lisäksi näihin tulevaisuuden taitoihin liitetään yksilön luovuus ja johtamistaidot, itsensä johtamisen taito sekä suunnittelu- ja stressinhallintataidot. Työn muutoksen myötä itseohjautuvuus lisääntyy ja edellä mainittuja taitoja vaaditaan omassa tehtävässä suoriutumiseksi. (Eklund, 2021, ss. 49–50)

Vuosittain ilmestyvässä World Economic Forumin, The Future of Jobs Report -julkaisussa, maailman 803 suurinta työnantajaa nosti vuonna 2023 toiseksi merkittävimmäksi työntekijöiden ydintaidoksi heti analyyttisen ajattelun jälkeen luovan ajattelun. Luova ajattelu kiilasi muun muassa joustavuuden, ketteryyden, motivaation ja elinikäisen oppimisen edelle. Luovan ajattelun merkitys tulee yritysten mukaan kasvamaan työtehtävien automatisoitumisen myötä analyyttisen ajattelun rinnalla. Nämä kaksi osaamista nähdään yrityksissä vuosien 2023–2027 aikana myös merkittävimpinä kehittämisen painopisteinä. Heti perään tärkeimpinä kehitettävänä osaamisina tulevat tekoäly ja big data, joihin yrityksissä arvioidaan keskiarvoisesti investoitavan arviolta yhdeksän prosenttia uudelleen koulutukseen tarkoitetuista määrärahoista. (World Economic Forum, 2023)

Hyvin samansuuntaisia osaamistarpeita nousi esiin Opetus- ja kulttuuriministeriön sekä Opetushallituksen yhteisen ennakkoinnin asiantuntijaelimen, Osaamisen ennakkointifoorumin (OEF), selvityksessä. Vuonna 2019 tehtyyn toimialakohtaisia osaamistarpeita tarkastelemaan selvitykseen on nostettu julkisen hallinnon 2035 osaamistarpeiksi myös analyyttiset ajattelutaidot, luovuus ja digitalisaatioon liittyvä osaaminen, kuten kehittämiskyky sekä prosessi- ja ratkaisutaidot. Tärkeimpinä yleisiin työelämäntaitoihin liittyvinä osaamisina on listattu muun muassa henkilökohtainen osaamisen kehittäminen ja johtaminen, ennakkointiosaaminen, innovaatio-osaaminen sekä verkosto-, kumppanuus- ja sidosryhmäosaaminen. Listalla korostuu edellä mainittujen lisäksi perusdigitaidot, joista on nostettu monia esimerkkejä, kuten tiedon arviointitaidot, tiedon hakutaidot, digitaaliset

kommunikointitaidot sekä henkilökohtaisen tiedon ja -yksityisyyden suojeleminen. (Opetushallitus, 2019.-a)

Osaamisen ennakointifoorumi (OEF) on päivittänyt vuonna 2022 tärkeimpiä osaamistarpeita työelämässä 2035-listaa 30 eri toimialan osalta yhdistettynä ja edellisessä kappaleessa listatut julkisen hallinnon osaamiset ovat edelleen kymmenen tärkeimmän osaamisen listalla. Uusina osaamistarpeina listalle on noussut asiakaslähtöinen palvelujen kehittämisosaaminen, eli palvelumuotoilu sekä kestävä kehityksen periaatteiden tuntemus. (Opetushallitus, 2022.-b)

3.2 Organisaation osaaminen

Osaamisen kehittämisen yhteydessä puhutaan usein kyvykkyyksistä, erityisesti organisaation kyvykkyyksistä ja termi sekoitetaan helposti yksittäisiin osaamisiin ja taitoihin. Kilpinen (2022, s. 135) kuvaa organisaation kyvykkyyttä yksinkertaisesti kyvyksi saada aikaan haluamansa lopputulos hyödyntämällä organisaation sisäisiä ja ulkoisia resursseja. Kilpinen määrittelee kyvykkyyden yhdistelmäksi osaamista, prosesseja, järjestelmiä, dataa ja teknologiaa, jotka yhdessä määrittelevät organisaation kyvyn saavuttaa tavoittelemansa päämäärä. Yksinkertaistaen, organisaatiotasolla puhutaan kyvykkyyksistä ja yksilö- tai tiimistasolla osaamisista, kompetensseista, kyvyistä ja taidoista.

Osaamisen tarpeet ja tavoitteet eivät kosketa vain yksittäisiä ihmisiä ja tiimejä. Se koskettaa koko organisaatiota ja sen kulttuuria, jonka tulisi tukea ja mahdollistaa oppimista selkeillä prosesseilla samalla sopivasti tukien oppimista muotoillen sitä joustavaksi ja yhteisölliseksi. (Huttunen, 2018, s. 212). Kallio (2023, s. 124) korostaa teoksessaan yksilöllisen osaamisen ja yhteisöllisen kyvykkyyden yhteensovittamista, jolloin ne parhaimmillaan täydentävät toisiaan. Kehittämällä yhteisöllistä kyvykkyyttä, saadaan silloin yksilöiden osaamisesta paras hyöty koko organisaation käyttöön. Mikäli organisaatiossa ei ole osaavia yksilöitä, voi vastavuoroisesti olla mahdotonta kehittää yhteisöllistä kyvykkyyttä. Osaamisen kehittäminen ja osaamisen jakaminen kulkevat rinnakkain liittyvät työelämässä läheisesti toisiinsa.

Toiminnan ja työntekotapojen muuttuessa syntyy tarvetta uudelle osaamiselle ja uusille asiantuntijuuksille. Tämä tarkoittaa eri organisaatioissa usein myös tehtäväkuvien muuttumista. Työntekijän ammatillinen kehittyminen uusissa tehtävissä edellyttää hyvinkin systemaattisia osaamisen kehittämisen rakenteita. (Jalkanen, 2020, s. 106)

Vaikka työelämässä osaamistarpeita ja osaamisen kehittämistä johdetaan usein strategian kautta, tulisi tavoitteellinen osaamisen kehittäminen olla jokaisen työntekijän arkea. Ymmärrettävät, osuvat ja kannustavat tavoitteet motivoivat työntekijää kehittämään osaamistaan ja siten ne nivoutuvat hyvin kaikkeen tekemiseen ja auttavat kehittymään ja kasvamaan. (Eklund, 2021, s. 31)

Tuoreessa maaliskuussa 2024 Opetushallituksen (2024) julkaisemassa, Osaamisen ennakointifoorumin (OEF) Koulutuksen kehittämissuuntia -raportissa, päivitettiin pitkän aikavälin osaamistarpeita organisaatioissa vuoteen 2040 mennessä. Raporttiin on koottu erilaisia toimenpide-ehdotuksia sekä tunnistettuja laaja-alaisia, ammatti- ja toimialarajat ylittäviä osaamisia, joista osa on selkeästi noussut listalle viime vuosien tapahtumien seurauksena ja geopoliittisten muutosten myötä. Aikaisemmissa raporteissa listattujen monikulttuurisuustaitojen sekä digitalisaatio- ja teknologiaosaamisen rinnalle on nostettu muun muassa kestävyysosaaminen, kyberturvallisuusosaaminen, huoltovarmuusosaaminen sekä palvelujen kehittämissaaminen ja hyvinvointiteknologia. Edellä mainitut osaamiset nähdään siis tulevaisuuden työntekijöiden perusosaamisina, jotta osaaminen vastaisi jatkossakin työelämän muuttuvia tarpeita.

3.3 Osaamisen strateginen johtaminen

Osaamisen johtaminen sisältää tavoitteellista ja tarkoituksenmukaista toimintaa, jonka avulla organisaation edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen käsite viittaa järjestelmään, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen kehittäminen tapahtuu (Viitala, 2013, s. 179).

Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittämisen prosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. (Sydänmaalakka, 2007, s. 131) Työelämässä osaamisen kehittäminen on tavoitteellista toimintaa. Osaamisen kehittämisen tulisi siis olla johdettu strategiasta ja osaamisen kehittämisen toimenpiteiden tulisi tukea strategiaa. Strategian tulisi kertoa selkeästi, millaiseen osaamisen kehittämiseen organisaatiossa tulisi panostaa ja kohdistaa toimenpiteet. Tavoitteet tulisi asettaa strategiatasolla riittävän selkeästi ja ne tulisi linkittää työntekijöiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja tekemiseen (Eklund, 2021, ss. 30–31). Viitalan mukaan (2013, s. 185) osaamisen kehittämisen tavoitteena on saada aikaan sellaista osaamisen tason

kehittymistä, että se näkyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä sekä viime kädessä organisaation menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena.

Stenvall & Virtanen (2019, s. 137) korostavat osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä strategian merkitystä. Organisaation osaamisvaatimukset, osaamisen arviointi, osaamista koskevat kehittämistavoitteet ja konkreettiset osaamisen vahvistamiseen liittyvät keinot voidaan hahmottaa ja toteuttaa vasta sen jälkeen, kun organisaation strategia on selkeästi määritelty, viestitty ja yhteisesti ymmärretty. On siis tärkeää oivaltaa, että osaamista voi ja pitää osata johtaa ja johtaminen lähtee aina ylimmän johdon toiminnasta. Osaamisen johtamiseen liittyy vahvasti myös organisaation oppimiskulttuuri, joka on yhteinen käsitys siitä, miten oppimisen osalta toimitaan ja miten ajatellaan. Organisaation johto voi oppimiskulttuuria rakentamalla ohjata ihmisiä oppimaan ja toimimaan toivotulla tavalla. Kulttuuri on siis osa johtamista ja ylimmän johdon malli ja ihmiskäsitys antaa suunnan organisaation oppimiskulttuurille. Johdon tulee siis ymmärtää ja sisäistää oppimisen merkitys sekä sitoutua aidosti kehittämään työpaikkaa kohti oppivaa organisaatiota ja hyvää oppimispaikkaa. (Ojala & Meklin, 2021, ss. 217–219) Kilpisen (2022, s. 187) mukaan kulttuurin tavoitetilä on saavutettu vasta silloin, kun se näkyy työntekijöiden asenteissa, käyttäytymisessä ja toiminnassa. Tämä koskee myös oppimiskulttuuria.

Osaamisen johtaminen on muuttunut perinteisestä hierarkkisesta, ylhäältä alaspäin ohjautuvasta lähestymistavasta kohti systemaattista ja vuorovaikutteista lähestymistapaa. Nykyaikaisessa mallissa korostuu yksilön oma vastuu ja itseohjautuvuus, mikä yhdistyy vuorovaikutteiseen tapaan kehittää omaa osaamista vuorovaikutuksessa muiden organisaation jäsenten kanssa. Osaava työntekijä tuntee omat vahvuudet, ydintaidot ja kehittämiskohteensa ja osaamisen kehittäminen tapahtuu ketterästi itseä johtaen. (Välimaa, 2014, ss. 90, 94)

Moderni työelämä vaatii yhä suuremmissa määrin eri työryhmien ja asiantuntijaverkostojen yhteistoimintaa. Kallio (2023, ss. 119–120) tuo kirjassaan esiin osaamisen johtamisen yleisenä ongelmana liiallisen yksilötasoiseen osaamiseen keskittymisen, kun osaamista pitäisi nimen omaa johtaa laajemmalla mittakaavalla ja isompina kokonaisuuksina. Ryhmä huippuunsa viritettyjä yksilöosaajia ei riitä, jos osaajat eivät kykene toimimaan yhdessä ja kehittämään yhteisön toimintaa. Tähän liittyy läheisesti tarve edistää jaettava asiantuntijuutta, jolla viitataan verkostomaiseen yhteistyöhön hyödyntäen muiden ihmisten tietämystä ja osaamista.

Wenströmin (2018, s. 165) mukaan strategiaan perustuva osaamisen johtaminen tulisi olla arjessa elävä ja uudistuva, yhteinen oppimisprosessi, jossa kaikilla on mahdollisuus osallistua

ja vaikuttaa ja jossa kaikkien osaamista ja vahvuuksia hyödynnetään. Yhteisesti laaditut strategiset osaamisen tavoitteet mahdollistavat myös liikkumavaraa työn tekemisen tavoissa. Kallonen & Kuhmonen (2021, s. 20) kutsuvat tätä johdon ja henkilöstön yhteistä strategiasta lähtevää, strategista osaamisen johtamista osallistavaksi osaamisen kehittämiseksi. Oppimisen tarve kumpuaa työstä ja työ määrittelee työntekijälle osaamistavoitteet, joita työntekijä kehittää jatkuvasti ja itseohjautuvasti. Vastuu osaamisen kehittämisestä on työntekijällä, organisaation johdon luottaessa työntekijän valintoihin osaamisen kehittämisen valinnoissaan.

Kilpinen (2022, ss. 104–105) kuvaa kirjassaan strategista johtamista tapahtuvan kolmella eri tasolla: strategian inhimillistäminen organisaatiotasolla, strategian henkilökohtaistaminen yksilötasolla sekä strategian sydämellistäminen tunnetasolla. Erityisesti henkilökohtaistamistasolla tapahtuu osaamisten merkityksellistäminen. Henkilökohtaistamisen myötä jokaisen työntekijän tulisi tuntea strategia omakseen ja kokea sen merkityksellisyyden, eli ymmärtää, mitä se tarkoittaa hänen kohdallaan osaamisina, tapana toimia, henkilökohtaisina tavoitteina ja tekoina. Merkityksen kokemisen myötä voidaan tunnistaa, mitä osaamista henkilöltä vaaditaan ja miten henkilön osaaminen kytkeytyy strategiaan.

Strategisen osaamisen johtamisen tavoitteena on, että jokainen työntekijä ymmärtää, mitä tulee osata nyt ja tulevaisuudessa, jotta oma osaaminen vastaa organisaation tarpeita. Samalla luodaan yhteinen ymmärrys, mihin suuntaan omaa osaamista tulisi kehittää ja miten (Kilpinen, 2022, s. 105). Organisaation on siis kyettävä valitsemaan, mille alueelle se keskittää osaamisensa ja kyettävä jatkuvasti ja innovatiivisesti kehittämään tätä osaamista (Juuti & Vuorela, 2015, s. 70). Vaikka yksilön osaamistarpeet tulisi johtaa strategiasta, pitää Huttunen (2018, s. 218) kirjassaan haasteena, että yksilölliset osaamisen vaatimukset saattavat jossain tapauksissa ohjata käytännössä osaamisen kehittämistä selvästi enemmän kuin strategia tai toimintaympäristöstä esille tulevat vaatimukset. Tähän selityksenä voidaan pitää organisaatioiden kehityskeskusteluja, joissa painotetaan yksilölähtöistä osaamista ja koulutus- sekä osaamistarvekeskeistä lähestymistapaa osaamisen kehittämiseen.

Vaikka osaamisen kehittämisen yhteydessä korostetaan usein taitoja ja osaamisia, korostaa Jalkanen (2020, s. 32) kirjassaan Michael Fullanin näkemystä, jonka mukaan onnistuneen muutoksen kannalta tulisi kiinnittää huomiota yksittäisten osaamisten lisäksi myös aiheeseen liittyvien rakenteiden ja prosessien muutokseen. Rakenteita ja prosesseja muuttamalla mahdollistetaan uuden oppiminen ja luominen, mikä houkuttelee ihmisiä kehittämään uutta tietoa, taitoa ja ymmärrystä. Organisaation johtaminen tulisi siksi aina kytkeä vahvasti

organisaation perustoimintaan ja huomioida samalla organisaation muut prosessit, järjestelmät, data ja teknologia. (Kilpinen, 2022, ss. 158–159)

Osaamien johtamisen kehittäminen on aikaisempaa ajankohtaisempaa johtuen globaaleista muutostarpeista ja osaamisen johtamisessa törmätään edelleen moniin haasteisiin. Huomio osaamisen kehittämisessä voi olla liikaa nykyisissä osaamisissa, eikä johtamisella saada aikaan toivottuja tuloksia. Jotta organisaation fokus pysyisi kirkkaana ja muuten kilpailukykyisenä, tulee osaamisen kehittämisessä tunnistaa tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista.

Henkilöstöjohtamista on kritisoitu pitkään erityisesti strategisuuden puutteesta. Kritiikki peräänkuuluttaa organisaatioiden toimintastrategioiden ja henkilöstöstrategioiden kytkemistä paremmin ja lähemmin toisiinsa ja ennakoivampaa otetta suunnittelussa sekä toimintaympäristön ja organisaation tulevaisuuden muutosten ennakoinnissa ja varautumisessa. Tämä yleinen haaste on tunnistettu myös julkisella sektorilla kuntien toiminnassa. Henkilöstö- ja osaamisen johtamisesta on puuttunut reaktiivisuus ja johtaminen on perustunut kustannuskeskeiseen henkilöstöajatteluun, jossa osaamista on vahvistettu useimmiten uusilla resursseilla. (Viitala & Lehto, 2023, s. 28)

Sydänmaanlakka (2015, ss. 16–17) korostaa, että laajamittaisella strategisen ajattelun kehittämisellä on tärkeä rooli julkisen sektorin uudistamisessa, mutta näkee haasteita julkisen sektorin strategisessa johtamisessa. Johtaminen on julkisella sektorilla osin vielä muutoksessa johtamisen muuttuessa perinteisestä hallintokeskeisestä tavasta kohti jaettua ja kollektiivista johtamista. Verrattaessa yksityisen ja julkisen sektorin johtamista, julkisen sektorilla panostetaan strategiseen johtamiseen vähemmän kuin yksityisellä sektorilla. Tämä voi vaikuttaa myös osaamisen kehittämisen johtamiseen kuntasektorilla.

Virtanen & Stenvall (2014, s. 112) tuovat kirjassaan esiin julkisen organisaation strategisen henkilöstöjohtamisen muutostarpeita. Strategisen henkilöstöjohtamisen tulisi uudistua merkittävästi, mikäli julkisissa organisaatioissa halutaan siirtyä kohti älykästä, tietoa ja osaamista korostavaa organisaatio -mallia. Käytännössä tämä tarkoittaa myös sitä, että organisaatioiden tulisi pohtia tarkasti, minkälaisia henkilöitä tarvitaan ja löytyykö organisaatiosta tarvittavaa osaamista. Osaamisen strateginen johtaminen on siten merkki älykkäästä julkisesta organisaatiosta.

Sydänmaanlakka (2015, s. 81–82) kuvaa hyvän julkisen sektorin osaamisen johtamisen kriteereiksi organisaatiossa tulevaisuuden osaamisen ennakoinnin, osaamisen kehittämisen

tavoitteellisen ja konkretisoidun johtamisen, tehtävien ja työnjaon uudistumisen, työyhteisön jatkuvan toimintaa kehittävän palautteen sekä osaamisen jakamisen vastuuttamisen yksilötasolle.

3.4 Osaamisen kehittäminen

Osaaminen kehittyy oppimisen avulla ja edellyttää aina jonkinlaista muutosta oppijassa. Muutos liittyy tietoihin, taitoihin ja asenteisiin. Osaamisen kehittäminen ei ole yhteen tiettyyn hetkeen sijoittuva, vaan oppimista ja kehittymistä tapahtuu jatkuvasti ja vähitellen. Parhaimmillaan osaamisen kehittämistä tapahtuu päivittäisessä työssä ja osana arkea. Oppiminen tapahtuu usein huomaamattomasti, mutta ei kuitenkaan täysin itsestään, vaan edellyttää oppijalta aktiivista roolia. Oppiminen tapahtuu usein tietojen ja taitojen siirtyessä, yksilön peilattaessa uutta opittavaa asiaa tai taitoa aikaisempia kokemuksiansa vasten. Uuden oppiminen edellyttää oppijalta aktiivista työstämisestä opittavaa asiaa kohtaan myös tiedollisella tasolla. Uuden opittavan asian ymmärtäminen ja oivaltaminen johtaa henkilön osaamiseksi ja osaksi hänen toimintaansa. (Kupias ym., 2015, ss. 108–109) Osaamisen kehittäminen vaatii siis avointa suhtautumista asioihin, oman osaamisen tunnistamista, tulevaisuuteen katsomista ja näiden pohjalta tietoista tekemistä ja tekemisen muuttamista uusien taitojen hankkimiseksi.

Osaamisen kehittäminen on tavoitteellista toimintaa niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Yksilöllisellä tasolla tavoitteellisuus toteutuu säännöllisenä osaamisen kehittämisen tarkasteluna systemaattisesti määräajoin. Osaamisen päivittämiseen ja yksilöllisten vahvuuksien kehittämiseen panostetaan ja siihen kiinnitetään huomiota. Organisaation tulisi kuitenkin tarkastella osaamisen kehittämistä kokonaisvaltaisesti. On tärkeää, että osaamisen kehittämisen toimenpiteet osataan kytkeä laaja-alaisesti myös muuhun organisaation toiminnan ja talouden suunnitteluun. (Virtanen & Stenvall, 2019, ss. 141–142)

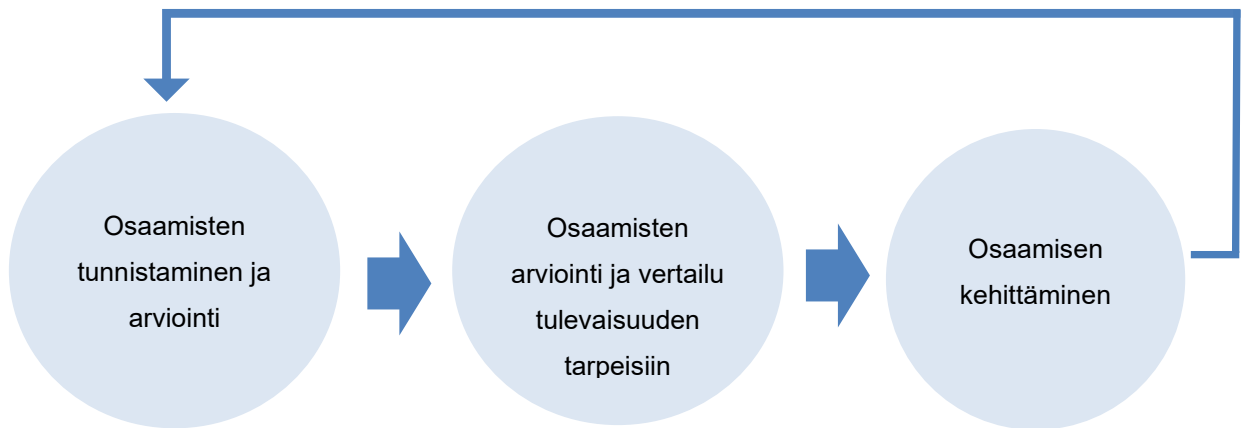
Osaamisen kehittämisellä katsotaan olevan yhteys työhyvinvointiin. Työntekijä voi hyvin, mikäli työntekijän oma henkilökohtainen osaaminen on tasapainossa työtehtävien suorittamiseen vaadittavien tavoitteiden kanssa. Tasapaino voi muuttua työtehtävän alhaisen vaatimustason ollessa vähäisempi suhteessa työntekijän osaamistasoon. Tämä voi aiheuttaa työntekijässä pitkäkestymistä ja turhautumista. Tasapaino voi poiketa myös toiseen suuntaan, jolloin

työntekijän osaamattomuus suhteessa työtehtävän korkeisiin osaamisvaatimuksiin aiheuttaa ahdistusta ja vaikuttaa henkilön työhyvinvointiin. Edellä kuvatut osaamiseen liittyvät tasapainohäiriöt johtuvat useimmiten organisaation puutteellisista osaamisen johtamisen taidoista. (Stenvall & Virtanen, 2019, ss. 141–142)

Työelämän laadun kehittymistä suomalaisten palkansaajien näkökulmasta mittaavan työolobarometrin mukaan osaamisen kehittämisen ja uusien ideoiden pohtimisen mahdollisuudet suomalaisissa organisaatioissa ovat nykyisellään entistä paremmat. Tutkimuksen mukaan 84 prosenttia palkansaajista kokee työpaikkojen tarjoavan erittäin tai melko hyvin mahdollisuuden jatkuvaan uuden oppimiseen ja kannustavan kokeilemaan uusia työ- ja toimintatapoja, joiden kautta osaaminenkin kasvaa. Trendin suunta on ollut ylöspäin aina vuodesta 2033 lähtien. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023)

Työpaikan kulttuuri ja suhtautuminen osaamisen kehittämiseen vaihtelee organisaatioittain. Työolobarometrin mukaan vuonna 2022 kaikista kyselyyn vastanneista palkansaajista vain neljännes (26 prosenttia) koki, että työpaikalla vaikutetaan aktiivisesti osaamiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. Näkemys eri ikäryhmissä asiaan kuitenkin vaihtelee, sillä nuoremmista 18–34 vuotiaista palkansaajista 37 prosenttia koki, että osaamisen kehittämiseen on vaikutettu hyvin aktiivisesti. Kokonaisuudessaan tutkimus osoittaa, että osaamisen kehittämisen kulttuuri työpaikoilla on melko vahva ja se on voimistunut pitkällä aikavälillä. Myönteisemmin sen kuitenkin kokevat nuoremmat ikäryhmät ja toimialoittain yksityisen sektorin palkansaajat. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023)

Viitala (2013, s. 183) kuvaa kirjassaan osaamisen kehittämisen prosessia yleisellä tasolla jatkuvana prosessina, joka lähtee liikkeelle osaamisten tunnistamisesta ja arvioinnista. Tunnistamisen jälkeen prosessi jatkuu osaamisten arviointiin, jossa huomioidaan myös tulevaisuuden tarpeet. Kun osaamiset on tunnistettu ja arvioitu, voidaan edetä osaamisen kehittämiseen ja miettiä siihen liittyviä toimenpiteitä ja menetelmiä. Prosessi on jatkuva ja edellyttää säännöllistä osaamisiin liittyvää seurantaa ja tarpeisiin liittyvää tarkastelua palaten prosessin alkuun.



Kuva 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2013, s. 183).

3.4.1 Osaamisen kehittämisen käsitteistöä

Osaamisesta puhuttaessa on tärkeä määritellä osaaminen ja mistä näkökulmasta osaamista lähestytään. Osaaminen voi liittyä yksilön tai organisaation osaamiseen tai tiettyyn toimintaan tai tehtävään. (Sydänmaalakka, 2007, s. 136) Osaamisen kehittämisen yhteydessä puhutaan yleensä erilaisista osaamisalueista, kuten ydinosaaminen ja kriittinen osaaminen. Sydänmaalakka, 2007, ss. 132, 144) määrittelee ydinosaamisen osaamiseksi, joka luo kilpailuetua organisaatiolle. Ydinosaaminen voi olla erityisosaamista, jolla luodaan lisäarvoa. Sydänmaalakka liittää ydinosaamisen käsitteen käytettäväksi ja määriteltäväksi organisaatiotasolla. Ydinosaaminen on yleensä syväosaamista ja niitä voidaan organisaatiotasolla määritellä yleensä 5–10 kappaletta. Ydinosaamiset voidaan johtaa organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista (Sydänmaalakka, 2007, s. 154).

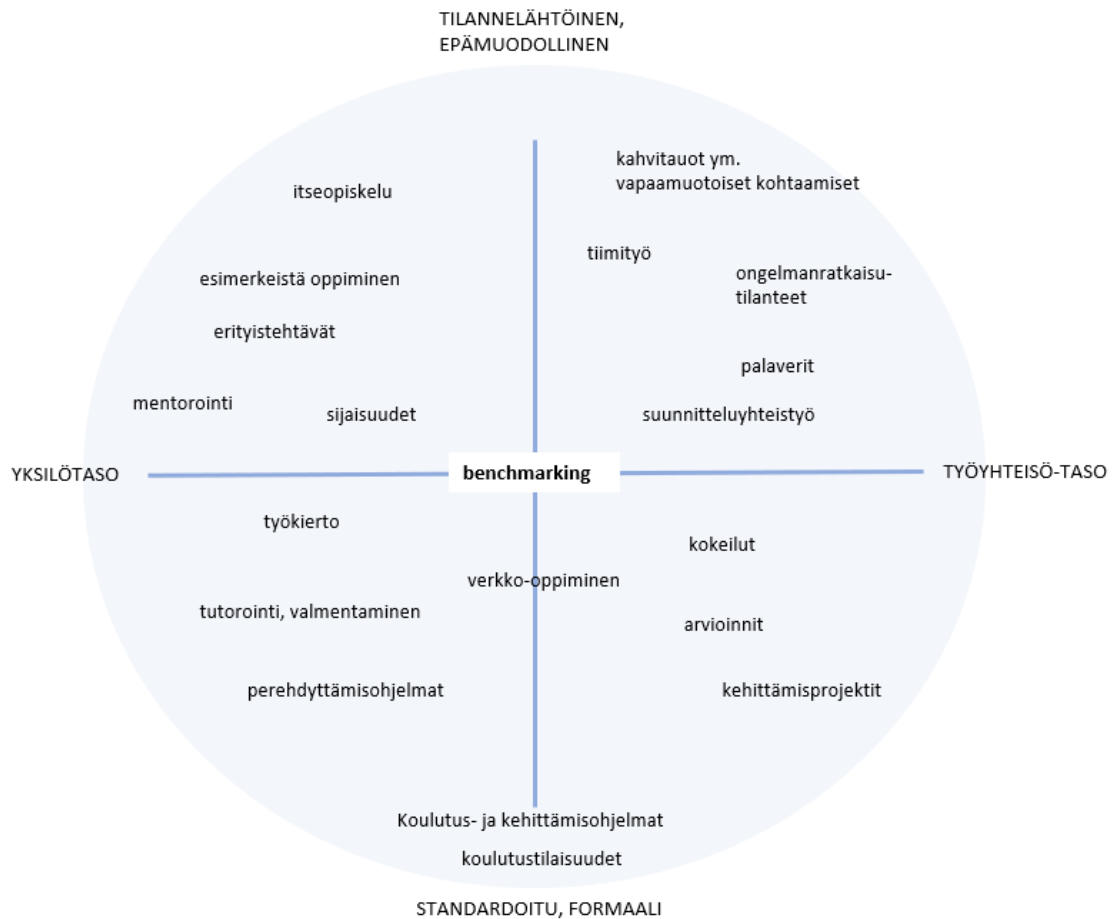
Viitala (2013, s. 174) tarkentaa teoksessaan ydinosaamisia määrittämällä ne osaamisiksi, joita on vaikea synnyttää nopeasti, kopioida tai siirtää toiselle. Viitalan mukaan ydinosaamiset kumuloituvat pitkän ajan kuluessa ja säilyvät osana organisaation osaamisista muuttuvissakin tilanteissa. Ydinosaamiset voivat liittyä teknologiseen tietotaitoon, prosesseihin tai suhteisiin organisaation ulkopuolisiin toimijoihin. Ydinosaamisten yhteydessä puhutaan myös kriittisestä osaamisesta, jolloin ydinosaaminen on organisaatiolle merkittävän ratkaisevaa ja tarjoaa jollain tapaa kilpailuetua.

3.4.2 Osaamisen kehittämisen keinoja

Osaamisen kehittämisen käytännöt sisältävät kaikki prosessit ja toimenpiteet, joiden avulla organisaatiossa tarvittavaa osaamista kehitetään. Osaamisen kehittämistä organisaation sisällä voidaan tukea johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. Yksi tärkeä osa tukemista on oppimisen mahdollistaminen erilaisia kehittämiskeinoja hyödyntämällä. Osaamisen kehittämistä voi toki tapahtua muillakin keinoin kuin yksilötason kompetensseja kehittäen. Muita keinoja ovat tarvittavan osaamisen hankkiminen rekrytoinnein tai hankkimalla osaamista organisaation ulkopuolelta (Viitala, 2021, ss. 121–122).

Jokaisen organisaation tulisi löytää eri osaamisen kehittämisen keinoista tarkoituksenmukaisimmat tavat, jotka sopivat aina parhaiten määriteltyjen osaamisen kehittämisen tavoitteisiin. Tavat ja keinot tietoon perustuvien syventävien osaamisten kehittämisessä voivat olla täysin erilaisia kuin vuorovaikutusta kehittävien taitojen tai verkosto-osaamista kehittävien taitojen hankkimissa käytettävät keinot. On kuitenkin yllättävän helppo tukeutua vanhoihin ja perinteisiin tapoihin ja toimenpiteisiin, jolloin valitut keinot eivät välttämättä vastaa osaamisen kehittämisen tarpeisiin riittävän tehokkaalla tavalla. (Huttunen, 2018, s. 242)

Oppimista tapahtuu kuitenkin erilaisissa tilanteissa usein jopa hyvinkin epämuodollisesti, esimerkiksi osana työtä tai ilman erityistä suunnittelua. Tällöin oppiminen voi olla osin tiedostamatonta. Vastakohtana epämuodolliselle oppimiselle on suunniteltu, formaali oppiminen, jolloin oppimisen sisältö, tavoitteet, aika ynnä muut oppimistilanteeseen liittyvät asiat ovat etukäteen suunniteltuja. Viitala (2021, ss. 129–130) on kuvannut edellä mainitun oppimistilanteiden jaottelun ja oppimisen kohteet oheiseen nelikenttään ja liittänyt siihen osaamisen kehittämisen keinoja tilanteesta ja kohteesta riippuen.



Kuva 4. Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoja (mukaillen Viitala, 2021, s. 130)

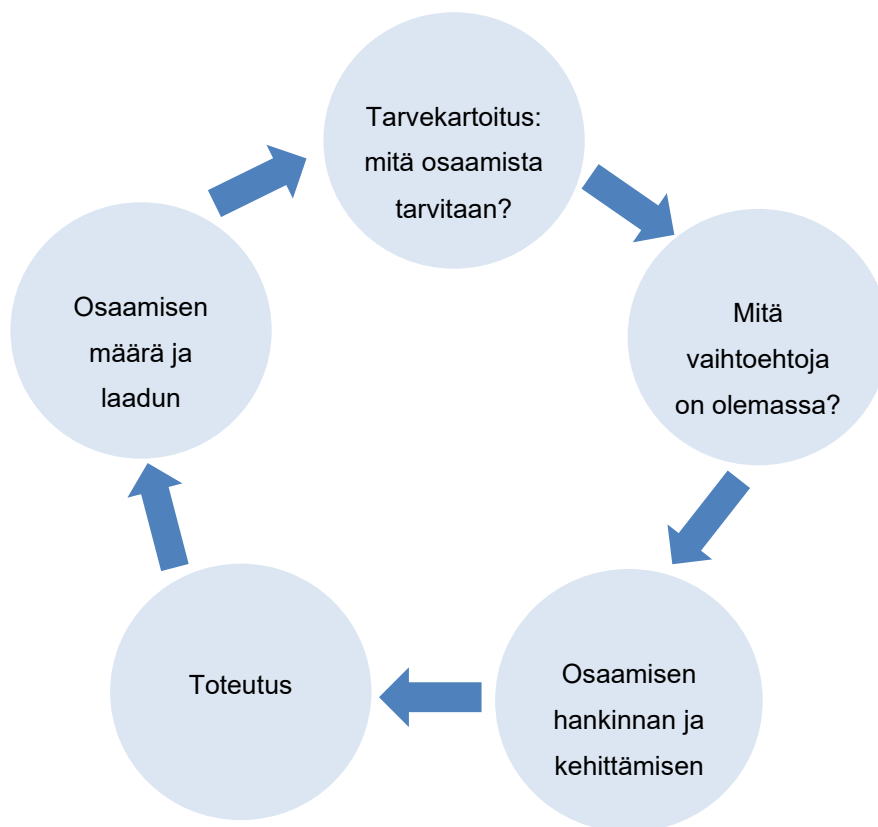
Julkisella sektorilla kunnissa osaamisen kehittämisen toimenpiteet keskittyvät enimmäkseen koulutusmahdollisuuksien ja lähinnä yksilöllisten ammatillisten kehittymismahdollisuuksien tukemiseen. Vain osassa kunnista, osaamisen johtamisessa on menty pidemmälle, jolloin on teetetty erilaisia osaamiskartoituksia ja niihin liittyviä kehityssuunnitelmia. Osaamisen kehittäminen nähdään kunnissa yhtenä tärkeimmistä kehittämisen kohteena, vaikkakaan siihen ei panosteta riittävällä tavalla. (Kuntaliitto, 2017)

Osaamisen kehittämiseen liittyy haasteita ja erilaisia keinoja ratkaista näitä haasteita on lukuisasti. Yksi merkittävin haaste liittyy johtajiin ja heidän osaamisen johtamisen tapoihin. Osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä vastaavat johtajat ovat epätietoisia siitä, kuinka henkilöstöä tulisi kehittää. Monet johtajat kokevat vaikeutta integroida oppiminen työn tekemiseen tehokkaasti ja kaipaavat osaamisen kehittämisen menetelmiä, jotka mahdollistavat riittävän nopean reagoimisen toimintaympäristön muutoksiin (Kallio, 2023, s. 155).

Yksi yleisin osaamisen kehittämisen malli on niin kutsuttu 70–20–10, jossa 70 prosenttia työhön liittyvästä osaamisesta kehittyy työtä tekemällä, 20 prosenttia vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten tai muun verkoston kanssa ja 10 prosenttia osaamisesta hankitaan erilaisista koulutuksista ja seminaareista. (Kallio, 2023, s. 155) Nykyisin näitä kolmea eri oppimisen osa-aluetta on vaikea erottaa toisistaan niiden sekoittuessa usein keskenään. 70–20–10-malli korostaa erityisesti oppimisen kokemuksellisuutta ja sen soveltamista arjen tekemiseen. Parhaimmillaan kaikki kolme oppimisen muotoa tukevat toisiaan mahdollistaen tavoitteellisen oppimiskokemuksen. Mallia on myös kritisoitu vanhanaikaiseksi, mutta toimii edelleen hyvin osaamisen kehittämisen suunnittelun pohjana. (Eklund, 2021, s. 38)

Vuoden 2022 työelämän laadun kehittymistä suomalaisten palkansaajien näkökulmasta mittaavan työolobarometrin mukaan, työnantajat yli kymmenen henkilön organisaatioissa kokivat vuosina 2020–2021 henkilöstön osaamisen kehittämisen tärkeimmiksi keinoiksi vertaisoppimisen työkaverilta toiselle, esihenkilön ja alaisen väliset kehityskeskustelut sekä henkilöstön osallistumisen toiminnan, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Lisäksi työntekijät kokivat, että oma osaaminen kehittyi etenkin, kun asioita oppii nykyistä työtä tekemällä ja työkaverilta. Osallistuminen koulutuksiin tuli vasta edellä mainittujen jälkeen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023) Tämä tutkimustulos osoittaa, että yleinen edellä kuvattu osaamisen kehittämisen malli toimii edelleen käytännössä ja erilaiset oppimisen muodot sekoittuvat hyvin keskenään toisiaan tukien.

Viitala (2021, s. 123) tarkentaa ja laajentaa osaamisen kehittämisen prosessia oheisella prosessikuvalla, lisäten siihen yhtenä prosessin vaiheena keinojen valinnan osaamisen hankinnan ja kehittämisen vaiheessa, kun osaamistarpeet ovat selvillä.



Kuva 5. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2021, s.123).

Osaamisen kehittämisen keinoja on siis useita ja oppimista tapahtuu työtä tekemällä, eikä oppimista ja työntekoa voi aina edes erotella toisistaan. Organisaatioiden tulee kuitenkin varmistaa ja luoda rakenteet ja suositukset, jotka mahdollistavat osaamisen kehittämisen työnteon yhteydessä. Keskeistä on, että työntekijöiden asenteet muuttuvat oppimis- ja kehittymismyönteisiksi, jolloin osaamisen kehittämisestä tulee jatkuvaa, sujuvaa ja tehokasta. (Eklund, 2021, s. 39)

3.4.3 Oppiva organisaatio

Organisaatiota, joka kykenee tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeet, uudistamaan osaamistaan ja hyödyntämään sitä, kutsutaan oppivaksi organisaatioksi. Kirjassaan Viitala (2013, s. 171) kuvaa oppivan organisaation tunnusmerkeiksi muun muassa yhteistä näkemystä luovan ja oppimista suuntaavan strategiaprosessin, visiolla johtavat ja jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen innostavat johtajat, systemaattiset oppimista tukevat käytännöt sekä oppimista tukevan ilmapiirin.

Eklund (2021, ss. 51–52) listaa organisaation oppimisen teorian kehittäjän, Peter Sengen, luomat viisi peruselementtiä, joiden avulla voidaan vahvistaa oppivaa organisaatiota. Elementit ovat osin samat kuin Viitalan edellä kuvaamat oppivan organisaation tunnusmerkit – yhteinen visio, ajattelumallit, henkilökohtainen kasvu, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. Elementteihin keskittymällä ja niiden periaatteet ymmärtämällä voidaan Sengen mukaan saavuttaa muutoskykyinen ja oppiva organisaatio sekä luoda monipuolisia osaamisen kehittämisen käytäntöjä.

Oppiva organisaatio perustuu yhteiselle visiolle ja ymmärrykselle tulevaisuuden päämääristä ja tavoitteista. Ymmärrys tulee olla yhtenäinen ja jokaisen tulee ymmärtää, miten yksilö voi vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen ja millaisia valintoja tai tekemisiä se tarkoittaa omassa työssä. Jokaisen yksilön omien kokemusten ja tottumusten kautta syntyy ajattelumalleja, jotka vaikuttava tekemiseen ja käyttäytymiseen. Joskus nämä mallit vaativat muutosta, jotta oppimista voidaan saada aikaan. Ajattelumallien muutokseen liittyy yksi oppivan organisaation toimintamalleista, joka on tiimityö. Laadukkaalla tiimityöllä organisaatio voi saavuttaa enemmän tuloksia ja samalla se mahdollistaa osallistujien oppimisen laajemmin ja nopeammin. (Eklund, 2021, ss. 51–52)

Oppivan organisaation keskeisiin elementteihin kuuluu myös henkilökohtainen kasvu, joka näkyy yksilössä kiinnostuksena itsensä ja oman osaamisensa kehittämiseen ja siitä vastuun ottamisena. Henkilökohtainen kasvu korostuu jatkuvan oppimisen merkityksen ymmärtämisenä ja valintojen tekemisenä oppimisen polulla. (Eklund, 2021, s. 52)

Viimeisenä oppivan organisaation elementeistä Eklund (2021, s. 52) nostaa esille systeemiajattelun. Se on tapa tarkastella ja analysoida organisaatiota kokoanisvaltaisesti. On ymmärrettävä, miten jokainen osa vaikuttaa toisiinsa ja miten ne ovat riippuvaisia toisistaan. Eklund (2021, s. 51) myös korostaa, että organisaatio voi oppia ainoastaan oppivan henkilöstön avulla ja oppimiseen tarvitaan jokaisen henkilön panosta. Oppimisen tulee olla jatkuvaa, mikä johtaa asteittaiseen oppimiseen ja muutokseen. Oppimistarve tulee lähteä jostain ongelmasta, tavoitteesta tai käytännön tarpeesta, johon etsitään ratkaisua.

Otala ja Meklin (2021, ss. 113–114) käyttävät kirjassaan termiä ketterä oppiminen ja vievät oppivan organisaation mallin pidemmälle puhuen oppiva organisaatio 2.0:sta. Ketterästi oppivan oppiva organisaatio 2.0:n rakennuselementeiksi he listaavat ketterästi ja itseohjautuvasti oppivat ihmiset, jatkuvan keskustelun yhteisestä tulevaisuudesta ja sen tuomista haasteista, selkeät tavoitteet ja yhdessä sovitut keinot tavoitteiden saavuttamiseksi sekä itse- ja yhdessä ohjautuvat tiimit. Oppiva organisaatio 2.0 – malli perustuu keskeisesti

vuorovaikutteiseen ja verkostomaiseen toimintamalliin. Otala ja Melkin korostat 2.0-mallin perustana olevan yhteisesti päätetty osaamisstrategian, oppimisen toimintatavat, oppimista tukevat rakenteet sekä johtaminen, joka näyttää suuntaa organisaation toiminnalle.

Opetushallituksen (2022.-a, s. 25) Koulutus tulevaisuudessa -raportissa viitataan opettajien yhteistyön vaativan tulevaisuudessa edellä kuvatun kaltaista ketterää, oppivaa yhteisöä. Opettajilta vaaditaan valmiuksia ja mahdollisuuksia yhdessä tekemiseen, verkottumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen. Niin oppiminen, opettaminen kuin opettajien oman osaamisen kehittäminenkin tulee tapahtumaan entistä vahvemmin erilaisissa tiimeissä. Samalla korostuvat yksilön vahvuuksien löytäminen ja niiden tukeminen sekä oikeus yksilöllisiin ratkaisuihin.

3.5 Osaamisen arviointi

3.5.1 Osaamistarpeiden tunnistaminen

Eklund (2021, ss. 103–104) kuvaa teoksessaan osaamisen kehittämisen ja osaamisten nykytilan kartoittamisen syventymiseksi työntekijöiden arkeen ja todellisuuteen ja siihen, miten työntekijät todellisuudessa tekevät työtään, mihin heidän aikansa kuluu ja mitä he ajattelevat osaamisen kehittämisestä. Eklundin mukaan osaamisten kartoittaminen tarkoittaa ihmisten arvoihin, toiveisiin ja henkilökohtaisiin päämääriin tutustumista sekä niiden tiedostamista. Olemassa olevien osaamistarpeiden tunnistaminen on aina tavoitesidonnaista, koska osaamista arvioidaan suhteessa johdon asettamiin osaamistavoitteisiin (Stenvall & Virtanen, 2019, s. 139).

Osaamisen kehittäminen lähtee osaamistarpeiden määrittelystä. Kun osaamistarpeet ovat tiedossa, voidaan tarkemmin etsiä erilaisia osaamisen hankinnan ja kehittämisen vaihtoehtoja ja tapoja. Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi ja siksi keinot ja erilaiset tavat tulisi arvioida ja valita aina tilannekohtaisesti (Viitala, 2021, s. 122). Juutin & Vuorelan (2015, s. 72) mukaan osaamistarpeiden nykytilan kuvaamisen tuloksena tulisi syntyä tietynlainen kuva siitä, millä tasolla yksilöiden ja koko organisaation ydinosaaminen on tällä hetkellä ja millä tasolla sen tulisi tulevaisuudessa olla. Nykytilan ja tulevaisuuden tilaa vertailemalla saadaan tietoon, millaisia kehittymistarpeita ydinosaamisessa on. Keskeistä on, että organisaation ja yksilön

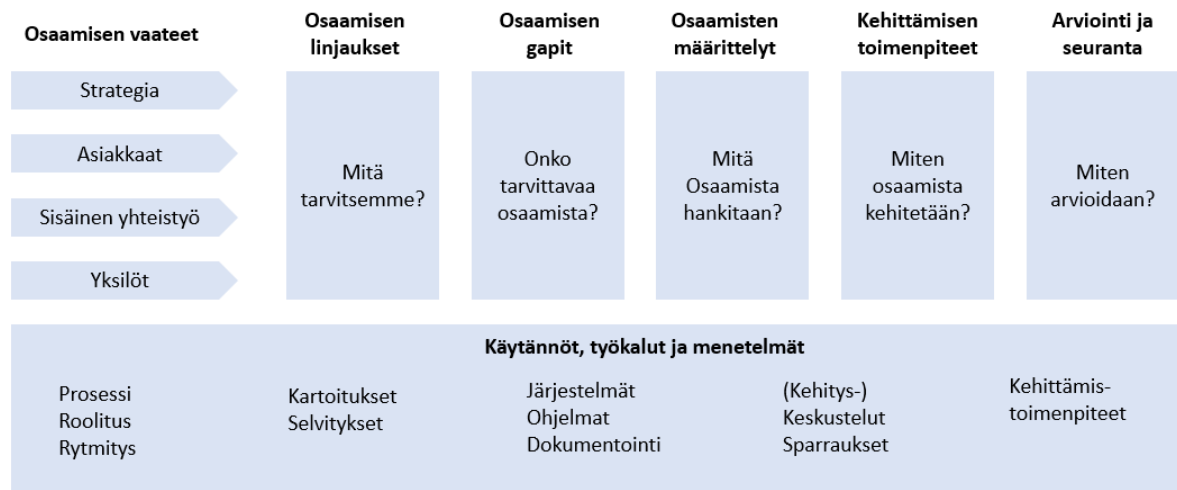
tarpeet yhdentyvät osaamisen kehittämisessä ja että kehittämisen seurauksena siitä hyötyvät sekä organisaatio että yksilö.

Osaamisen tunnistamisessa on myös omat haasteensa. Haasteena on, että keskitytään liikaa operatiivisten osaamisen kartoittamiseen, kun painopiste organisaation kehittymisen ja kilpailukyvyn osalta pitäisi olla enemmän strategisten osaamisen tunnistamisessa. Kartoitetaan osaamisia, jotka eivät aidosti ole organisaatiolle arvoa tuottavia ja hyödyllisiä. Huomio voi keskittyä liikaa nykytilan osaamisiin, kun pitäisikin enemmän kiinnittää huomiota tulevaisuuden osaamisen tunnistamiseen ja kartoittamiseen. (Kilpinen, 2022, s. 159) On myös vaarana, että yksilölliset osaamisen vaatimukset ohjaavat käytännössä osaamisen kehittämistä enemmän tai jopa liikaa, kuin strategiasta tai asiakaskentästä tulevat vaatimukset (Huttunen, 2018, s. 218).

Osaamistarpeita on tärkeä tarkastella erityisesti yksilön näkökulmasta, johon liittyen Huttunen (2018, s. 218) esittää kirjassaan pari kehittämisen peruskysymystä:

- Mitä yksilö itse kokee tarvitsevänsä hoitaa tehtävään ja kehittyäkseen siinä?
- Mitä työntekijä tarvitsee laajentaakseen tai syventääkseen osaamistaan, viihtyäkseen, kehittyäkseen muuten ammatillisesti, edetäkseen urallaan, kasvaakseen ihmisenä ja elinikäisenä oppijana?

Osaamisen kehittäminen koostuu monenlaisista elementeistä ja odotuksista. Koska osaamisen elementit, toimijat ja vaateet ovat erilaisia organisaation sisällä, tarvitaan osaamisen ympärille sopivanlaiset raamit ja käytännöt. Huttunen (2018, s. 213) on jäsentänyt kirjassaan osaamisen kehittämisen elementit oheisella tavalla:



Kuva 6. Osaamisen kehittämisen elementit (mukaillen Huttunen, 2018, s. 213)

Välimaa (2014, ss. 90–91) korostaa, että tietojohdamisen näkökulmasta olennaiset osaamiset tulisi määritellä riittävällä ylätasolla, jotta osaamisille voidaan löytää yhteisiä nimittäjiä ja luokkia. Haasteeksi kuitenkin voi muodostua osaamisen liian yksityiskohtaiseksi ja alatasolle menevä määrittely, jolloin osaamisen koetaan olevan niin erikois- ja ainutlaatuista, ettei sitä voi yleisellä tasolla enää määritellä. Näin määrittelystä voi tulla liian epäohdonmukainen ja osaamismäärittelyä on vaikea ylläpitää. Vastakohtaisesti vaarana voi olla, että osaamiset määritellään liian ylätasolla, jolloin määrittelyn hyödyntäminen voi jäädä riittämättömäksi ja vajavaiseksi. Olennaisten osaamisen määrittelyllä organisaatio pystyy selkeästi ja ymmärrettävästi viestimään henkilöstölleen millaista osaamista se arvostaa ja haluaa.

Kun organisaatiossa on määritelty osaamisen tahto- ja tavoitetila, on seuraavana vuorossa osaamisen nykytilan mittaaminen ja arvioiminen. Nykytila selvittäminen onnistuu erilaisten osaamiskartoitusten, työilmapiirikartoitusten ja kehityskeskustelujen avulla. (Tainio-Keinonen, 2019)

3.5.2 Osaamiskartoitukset

Osaamiskartoitusten avulla selvitetään organisaation osaamistarpeita. Mitä ja millaista osaamista organisaatiossa on ja mihin suuntaan ja millä alueilla osaamista tulisi kehittää. Osaamiskartoituksista voidaan käyttää myös nimitystä kompetenssikartoitukset (Viitala, 2013, s. 182). Kuten edellisessä luvussa mainittiin, ovat erilaiset henkilöstökyselyt ja -kartoitukset

yksi yleisin tapa tunnistaa osaamistarpeita. Kyselyiden haasteena on, että tulokset eivät useinkaan anna riittävän kattavaa kuvaa todellisuudesta (Eklund, 2021, s. 104).

Osaamiskartoitukset olivat suosittuja erityisesti 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa. Osaamiskartoitusten avulla selvitettiin usein hyvin tarkastikin osaamisen tasoja ja niiden välisiä vajeita tai kuiluja. Ongelmaksi osaamiskartoituksissa muodostui ja muodostuu kartoituksista saatava datan määrä, mikä sisältää hyvinkin yksityiskohtaisia listauksia, kaavioita ja graafeja niin yksilö, tiimi- kuin organisaatiotasolla. Aineiston määrä ja sen hyödyntäminen osoittautui usein haastavaksi. Tästä on kuitenkin opittu ja osaamiskartoituksista on tehty monissa organisaatioissa huomattavasti kevyempiä ja yksinkertaisempia (Huttunen, 2018, ss. 227–228).

Osaamiskartoituksissa määritellään, nimetään ja eritellään vastuualueeseen tai työhön liittyviä nykyisiä ja tulevia osaamisvaatimuksia. Osaamiskartoitukset avaavat siten hyvin tulevaisuuden tarpeita niin yksilöille kuin koko organisaatiolle. Osaamisen nykytilan arviointi sisältää yleensä strategiaan kirjattuja osaamisen painopisteitä ja ydinosamisalueita, joita on tavallisesti noin neljästä kuuteen kappaletta. Kukin näistä ydinosamisalueista sisältää erikseen noin 4neljästä kahdeksaan keskeistä osaamisvaatimusta. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 139)

Ydinosamisten ja osaamisvaatimusten nimeäminen ja niiden tarkkuus voi olla haastavaa ja vaatii aina valintoja. Osaamisia nimettäessä joudutaan valitsemaan, miten tarkasti niitä eritellään ja yksilöidään. Nykytilan ja tulevaisuuden kehitystarpeet määritellään yleensä hyvinkin yksityiskohtaisesti työyksiköissä, joissa tekeminen tapahtuu ja joissa parhaiten tunnetaan henkilön osaaminen sekä työhön liittyvät osaamisvaatimukset. Osaamiskartoitukseen valittavien osaamisten osalta prosessi etenee usein niin, että lähijohtaja yhdessä alaistensa kanssa määrittelee vastuualueella tarvittavat osaamiset ja arvioi olemassa olevaa osaamista suhteessa niihin. Samalla arvioinnin avulla tunnistetaan nykyiset vahvuudet, heikkoudet ja puutteet osaamisissa (Viitala, 2021, ss. 123–124).

Osaamiskartoitus auttaa henkilöstöä ymmärtämään omaan tehtäväkuvaan ja muuhun organisaatioon liittyviä osaamisvaatimuksia. Parhaimmillaan osaamiskartoituksen tulos antaa kattavan kuvan henkilön omasta osaamisesta suhteessa työn vaatimuksiin ja korostaa selkeästi osaamisen kehittämiskohteet nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala, 2013, ss. 182–183). Vaikka osaamiskartoitukset antavat hyvinkin tarkkaa tietoa organisaation osaamisesta, ei niitä voida pitää täydellisenä osaamisen mittarina, vaan lähinnä suuntaa antava tietona henkilöstön osaamisen kehittämistä varten.

Osaamiskartoituksia toteutetaan erilaisilla osaamisen arviointiin tarkoitetuilla työkaluilla, kuten lomakkeilla ja tietokoneohjelmilla. Useimmiten henkilö arvioi itse omaa osaamistaan ja arviointituloksista keskustellaan esihenkilön kanssa. Arviointiin voi osallistua myös lähijohtaja ja kollega tai arviointi voidaan toteuttaa, vaikka tiimitasolla. Osaamiskartoitusten tuloksia voidaan koostaa yksilötason tuloksista aina tiimi, yksikkö- tai organisaatiotason kuvauksiksi. Osaamisia arvioidaan valmiin asteikon avulla. Arviointiasteikot ovat usein kolmi-, neli- tai viisiportaisia ja ne on myös kuvattu sanallisesti. (Viitala, 2021, s.124)

3.5.3 Osaamistarpeiden arviointi, määrittely ja tiedon hallinnointi

Wenströmin (2020, ss. 141–142) mukaan Suomessa on pitkät perinteet ja paljon tutkimusta sekä kirjallisuutta erilaisista osaamisten jäsentelymalleista ja tavoista luokitella opetus- ja kasvatusalalla tarvittavaa osaamista. Organisaatioiden osaamistarpeita on kartoitettu ja selvitetty hyvin eri tavoin ja osaamiskartoituksiin liittyykin muutamia haasteita. Wenström näkee ongelmaksi sen, että taitojen ja osaamisten osa-alue kattaa pienen osan, vain kuudesosan ihmisen vahvuuspotentiaalista. Lisäksi haasteena nähdään ammatillisen osaamisen nopeat muutostarpeet. Kerran kartoitettu osaaminen ja määritellyt osaamistarpeet vanhentuvat hetkessä nopeasti. Kolmantena ongelmana Wenström näkee sen, että ammatillisen, muodollisen koulutuksen ja työkokemuksen parissa hankitun osaamisen kartoittaminen jättää huomioimatta osaamisen, joka ei suoraan liity työtehtävään, kuten työelämäntaidot. Juuri tämän tyyppiset taidot, jotka eivät ole sidoksissa tiettyyn ammattiin ja työtehtävään, nähdään tärkeinä tulevaisuuden osaamisina työelämän muutoksissa.

Osaamiskartoituksilla kerättyä tietoa on helpointa hallinnoida sitä varten kehitetyillä osaamisen hallintajärjestelmillä. Järjestelmä tekee osaamisen näkyväksi ja sen avulla voidaan helposti osoittaa, mitä osaamista organisaatiolla on, missä päin organisaatiota ja kenellä sitä on sekä millaisia tarpeita ja puutteita osaamisessa on. Sähköiset osaamisen hallintajärjestelmät helpottavat myös osaamisen kehittämisen seurantaa. Jotta järjestelmästä ja sen sisältämästä osaamistiedosta on organisaatiolle hyötyä, tulee jokaisen työntekijän ylläpitää omaa osaamistaan ja siihen liittyviä tietoja aktiivisesti ja säännöllisesti. Oman substanssiosaamisen lisäksi osaamistieto voi olla harrastuksiin ja kiinnostuksen kohteisiin liittyvää ja erilaisiin koulutuksiin sekä projekteihin liittyvää osallistumistietoa. (Ojala & Meklin, 2021, s. 142)

Osaamiskartoitusten pohjalta voidaan luoda osaamisprofiileja ja -karttoja, jotka ovat yhteenvetoja osaamisista ja niitä hyödyntämällä voidaan seurata, kehittykö organisaation osaaminen haluttuun suuntaan ja missä organisaation osissa osaamista tulee kasvattaa ja lisätä. (Kilpinen, 2022, s. 160) Osaamiskartoituksen tiedot voidaan tulostaa osaamismatriisiin, mikä kokoaa kaiken arvioidun osaamistiedon. Matriisista voidaan muun muassa tarkistaa onko organisaatiossa riittävästi tiettyä strategisesti tärkeää osaamista ja kuinka monella ja kenellä sitä on. Osaamismatriisin avulla havaitaan osaamispuutteet ja tiedon avulla voidaan suunnitella toimenpiteitä, miten osaamista tullaan jakamaan tai lisäämään organisaatiossa. (Luotain, 2024

4 Kehittämistyön toteutus

4.1 Osaamiskartoitus kaupungin opetuspalveluissa

Hämeenlinnan kaupungin opetuspalveluissa tavoitteena on opetushenkilöstön osaamisen kehittäminen ja osaamistarpeiden tunnistaminen, mikä tapahtuu keräämällä tietoa henkilöstön osaamisesta ja osaamistarpeista. Osaamiskartoituksen avulla on tarkoitus muodostaa kokonaiskuva osaamisen nykytilasta ja kehittämistapeista. Osaamiskartoituksella saatu tieto parantaa opetuspalveluiden lähijohtajien osaamisen johtamisen valmiuksia. Osaamiskartoituksen tulosten pohjalta voidaan tunnistaa niin yksilöiden kuin yksiköiden osaamiseen liittyvät vahvuudet ja puutteet.

4.2 Osaamiskartoituksen suunnittelu ja toteutus

Aloitin osaamiskartoituksen työstämiseen liittyvän suunnittelun avoimilla keskusteluilla kaupungin perusopetuksen opetustoimenjohtajan kanssa. Keskusteluiden pohjalta loimme tavoitetilan, mitä osaamiskartoituksella tavoitellaan ja miten osaamiskartoitusten suunnittelu työpajojen avulla toteutetaan ja mitä tietoa osaamiskartoituksella halutaan saada.

Osaamiskartoituksen rakenne ja pilotointiversio oli tarkoitus työstää kahdessa erillisessä työpajassa, johon osallistui 12–14 perusopetuksen opettajaa ja rehtoria. Tavoitteena oli, että työpajoihin osallistuvat opettajat saivat työpajoissa päättää, mitä ydinosaamisista ja niihin liittyviä osaamisista pilotoitavaan kartoitukseen tulee. Osallistamalla opetushenkilöstöä suunnitteluun mahdollistettiin opettajien kuulluksi tuleminen, jolloin osaamiskartoituksen toteutus ei ole liian lähijohtaja- tai hallintovetoinen. Opetushenkilöstön ääni ja näkemykset haluttiin tuoda ensisijaisina esiin osaamiskartoituksen suunnittelussa, mutta myös opetushenkilöstön lähijohtajia, koulujen rehtoreita, haluttiin osallistaa työpajoissa antamalla mahdollisuus tuoda esiin näkemyksiään ja ideoitaan osaamiskartoituksen osalta. Rehtoreiden määrä työpajojen osallistujissa rajoitettiin kahteen rehtoriin per työpaja.

Työpajoja varten koostin etukäteen virike- ja taustamateriaaliksi lähete PowerPoint -esityksen, joka lähetettiin osallistujille ennen työpajaa sähköpostin liitteenä. Esitykseen oli koottu aineistoa liittyen Hämeenlinnan kaupungin strategiaan ja sivistys- ja hyvinvointilautakunnan vuosille 2024 määrittelemiін tavoitteisiin sekä poimintoja erinäisistä opettajien osaamisen

kehittämistä ja toimintaympäristön muutosta koskevista Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjelmista ja raporteista. Tausta-aineiston valmistelussa hyödynnettiin myös tekoälyä, joka tuotti esimerkkejä opettajien osaamistarpeista nyt ja tulevaisuudessa. Tekoälyn esiin nostamat asiat olivat hyvin samansuuntaisia Opetus- ja kulttuuriministeriön raporteissaan nostamien osaamistarpeiden kanssa.

4.2.1 Työpajojen sisältö ja toteutus

Osaamiskartoituksen rakennetta työstettiin kahdessa erillisessä, mutta sisällöltään samanmuotoisessa toiminnallisissa työpajassa huhtikuussa 2024. Selkeyden vuoksi, työpajojen toteutuksen kuvaamisessa ja tuotosten raportoinnin yhteydessä ensimmäisestä työpajasta käytetään nimitystä ”ryhmä A” ja jälkimmäisestä työpajasta ”ryhmä B”. Työpajojen tavoitteena oli saada osallistuvat opettajat ja rehtorit suunnittelemaan tulevalle osaamiskartoitukselle pohjaa, pohtimalla ja kirjaamalla osaamiskartoituksen ydinosaamisalueet ja niiden alle yksittäisiä arvioitavia osaamisia. Työpajan lopussa osallistujille esiteltiin erilaisia valmiita arviointiasteikkoja, joilla osaamista voidaan arvioida ja sen pohjalta käytiin keskustelu, millainen arviointiasteikko voisi toimia parhaiten.

Työpajojen sisältö oli molemmissa työpajoissa sama. Työpajat pidettiin opettajien työpäivän jälkeen iltapäivisin kello 13.30–16.00 välisenä aikana. Työpajoihin osallistuva opetushenkilöstö edusti jokaista Hämeenlinnan koulua, joita on Hämeenlinnassa 22. Näin ollen työpajoihin osallistujamääräksi rajattiin 12–14 osallistujaa sisältäen rehtoriedustuksen. Koulua edustavan opettajan päätti kunkin opetusyksikön rehtori. Ryhmä A:n työpajaan emme saaneet täyttä edustusta ja osallistujia oli rehtorit mukaan laskettuna kahdeksan. Ryhmä B:n työpajassa taas oli täysi edustus, eli 14 osallistujaa, mikä oli mielestäni lähellä maksimimäärää tämänkaltaiselle työpajatoteutukselle. Jälkimmäisen ryhmä B:n työpajan suurempi osallistujamäärä vaikutti myös lopullisiin tuotoksiin, sillä ehdotuksia ja sisältöjä syntyi suurempi määrä.

Työpajan kulku oli etukäteen käsikirjoitettu fasilitaattorin toimesta ja työpaja eteni pääosin suunnitellusti. Työskentely tapahtui kirjaamalla asioita eri värisille etukäteen kooditetuille Post it-lapuille. Jokaisessa työskentelyn vaiheessa käytettiin eri värejä lappuja.

Työpajan tavoitteena oli saada aikaiseksi seuraavat asiat.

Nykytilan arvioimiseksi tavoitteena on tuottaa ja kirjata:

- Osaamisalueet / ydinosaamiset (5–8 kpl)
- Kunkin osaamisalueen alle 5–15 osaamista

Tulevaisuuden osaamistavoitteet:

- Valmiiden ydinosaamisten alle tulevaisuuden kriittisimmät osaamisalueet

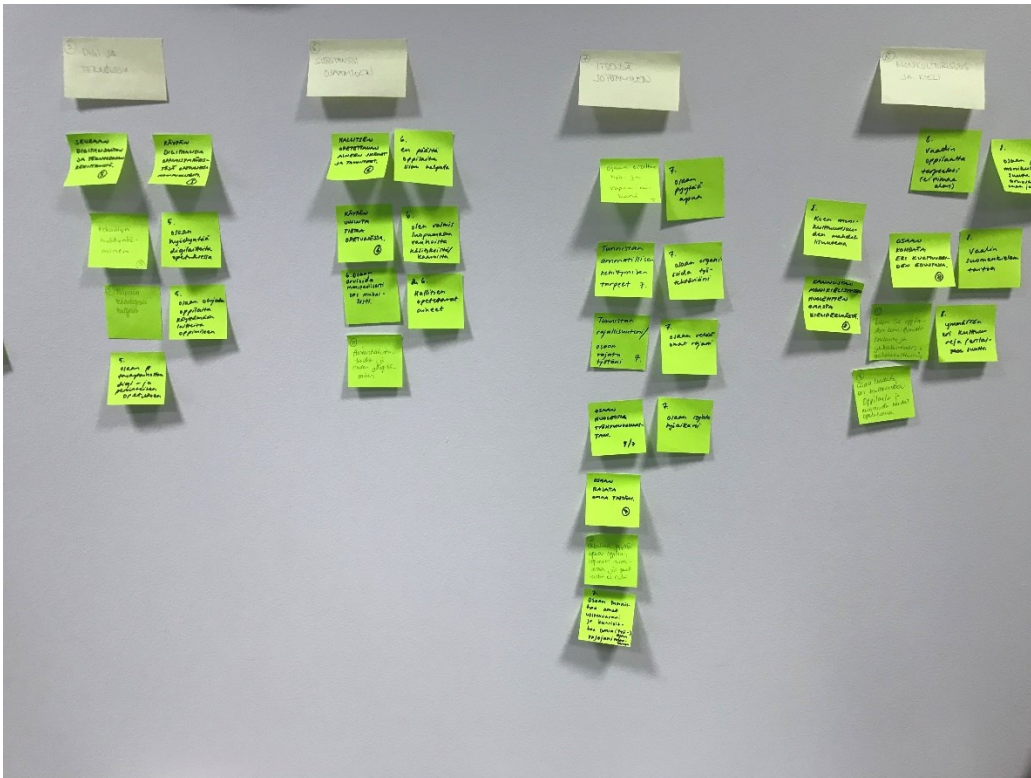
Arviointikriteeristön määrittely (arviointikriteerit ja asteikot)

Työskentely työpajoissa tapahtui niin yksilö- kuin pienryhmätyöskentelynä ja yhdessä keskustellen. Työpaja aloitettiin osallistujien esittelyllä. Osa osallistujista tunsivat toisensa ennestään, mutta minulle, työpajan fasilitaattorille, suurin osa osallistujista oli ennestään vieraita. Esittelykierron jälkeen kävin läpi ennakkoon osallistujille sähköpostikutsussa lähetetyn taustamateriaalin. Nostin materiaalista esille tärkeimmät kohdat, painottaen erityisesti osaamiskartoituksen tavoitteita ja merkitystä sekä osaamiskartoituksen sisällön strategista näkökulmaa ja Opetus- ja kulttuuriministeriön Opetuksen kehittämisen suuntaviivoja -raportin esiin nostamia asioita. Taustamateriaalia oli rikastettu myös tekoälyn avulla kysymällä Open AI:n ChatGPT:ltä opettajien osaamistarpeista nyt ja tulevaisuudessa sekä pyytämällä tekoälyä luomaan lyhyen esimerkin opettajille suunnatusta osaamiskartoituksesta. Annoin lisäksi esimerkkien kautta virikkeitä ydinosaamisalueiden pohdintaa, joka oli edellytys sille, että työskentely lähtee käyntiin ja konkreettisia osaamisia saadaan syntymään sujuvasti ydinosaamisten alle suunnitellun aikataulun puitteissa. Esityksessäni korostin myös opettajien omaa näkemystä tulevan osaamiskartoituksen suunnittelussa. Osaamiskartoituksen tulisi olla opettajille hyödyllinen, ei taas yksi turha täytettävä kysely, vaan palvella opettajien osaamisen kehittämisen suunnittelua.

Esityksen läpikäynnin jälkeen työskentely aloitettiin yksilötyöskentelyllä. Jokainen osallistuja sai miettiä noin kymmenen minuutin ajan opettajien osaamiseen liittyviä ydinosaamisalueita. Jokainen ehdotus tuli kirjoittaa omalle punaiselle Post -it -lapulle. Ehdotuksia ydinosaamisalueiksi sai kirjata niin monta kuin keksi. Yksilöpohdinnan jälkeen ehdotukset koottiin seinälle kaikkien nähtäväksi. Annoin osallistujille tehtäväksi ryhmitellä omat ehdotukset saman kaltaisten ehdotusten alle. Kun kaikki laput olivat seinällä ryhmiteltynä, kävimme yhteiskeskustelun seinän äärellä tuotoksista. Keskustelun pohjalta valitsimme ehdotusten perusteella ydinosaamiset, joiden alle osaamisia työstettäisiin. Nämä ydinosaamiset kirjattiin

omille isoille keltaisille lapuille ehdotusten yläpuolelle. Tämä vaihe meni molemmissa työpajoissa yllättävän sujuvasti ja yhteisymmärryksessä. Ryhmä A:n työpajassa ydinosaamisalueita syntyi seitsemän ja ryhmä B:n työpajassa kahdeksan. Olin varautunut siihen, että mikäli ydinosaamisalueita syntyisi enemmän kuin kahdeksan, äänestäisimme kaikista vaihtoehdoista jatkoon vain kahdeksan ydinosaamisaluetta. Jokainen osallistuja olisi saanut antaa kahdeksan ääntä ja eniten ääniä saaneet olisivat tulleet valituksi. Vaikka ehdotuksia olisi tullut enemmän kuin kahdeksan, olisi joka tapauksessa kaikki ehdotukset huomioitu jatkosuunnittelussa, kun lopullista osaamiskartoituksen sisältöä päätetään.

Yksilötyöskentelyn jälkeen osallistujat jaettiin kolmen tai neljän hengen pienryhmiin. Ryhmä A:n työpajassa saimme muodostettua kaksi ryhmää ja ryhmä B:n neljä ryhmää. Pienryhmissä jatkettiin nykytilan osaamisten ja osaamisalueiden kirjaamista kunkin edellisessä vaiheessa valitun ydinosaamisalueen alle. Jokainen osaaminen kirjattiin omalle vihreälle Post-it-lapulle. Ideointivaiheessa korostin osallistujille osaamisten määrää, jotta saisimme mahdollisimman paljon ideoita, joita voidaan ryhmitellä, linkittää ja yhdistellä tarvittaessa keskenään. Ohjasin kirjaamaan jokaisen osaamisen valmiiksi sellaiseen muotoon, jotta sen voi helposti arvioida. Esimerkiksi annoin tausta-aineistosta tekoälyn antamat esimerkit pedagogisen ydinosaamisen osaamisista, kuten ”Ymmärrän syvällisesti opetussuunnitelman sisällön ja tavoitteet” ja ”Osaan suunnitella ja toteuttaa opetusta monipuolisesti ja oppilaslähtöisesti”. Osaamisia syntyi molemmissa työpajoissa hyvin. Ensimmäisessä työpajassa osaamisia kertyi neljästä kahdeksaan kappaletta per osaamisalue ja jälkimmäisessä työpajassa 3–11 kappaletta per osaamisalue. Aikaa tämän vaiheen pohdintaan meni ryhmä A:n työpajassa noin 40 minuuttia kun taas jälkimmäisessä ryhmä B:n työpajassa valmista tuli hieman yli 30 minuutissa. Pienryhmäpohdinnan päätteeksi oli alun perin suunniteltu yhteinen tuotosten tarkasteluvaihe, mutta päätin aikataulussa pysymisen vuoksi ensimmäisessä työpajassa jättää tämän vaiheen väliin, kun taas jälkimmäisessä työpajassa ehdimme käydä niistä keskustelua noin kymmenen minuutin ajan. Molemmissa työpajoissa tämä työvaihe herätti selkeästi keskustelua pienryhmissä.



Kuva 7. Työpaja-työskentelyä ja konkreettisten osaamisten kirjaaminen ydinosaamisten alle.

Seuraavassa vaiheessa siirryttiin miettimään tulevaisuuden osaamistarpeita. Ryhmille annettiin tehtäväksi miettiä samojen ydinosaamisten alle osaamisia ja asioita, joita opettajat tulevat tarvitsemaan ja kohtamaan tulevan kahden ja kolmen vuoden sisällä. Pohdintaa jatkettiin samoissa pienryhmissä. Jälleen jokainen osaaminen kirjattiin kukin omalle oranssille Post it-lapulle ja laput kiinnitettiin lopuksi seinälle ydinosaamisten alle. Tähän toiseen vaiheeseen annettiin työskentelyaikaa noin 30 minuuttia.

Tulevaisuuden osaamistarpeiden pohtiminen oli ryhmä A:n työpajan osallistujille selkeästi haastavampaa, sillä tulevaisuuden osaamisia ei syntynyt yhtä hyvin kuin edellisessä vaiheessa. Ensimmäisessä työpajassa kolmen ydinosaamisen alle syntyi vain yksi tulevaisuuden osaamistarve ja parhaimmillaan neljä. Jälkimmäisessä ryhmä B:n työpajassa tulevaisuuden osaamisia syntyi melkein samaan tahtiin kuin edellisessä vaiheessa, määrän vaihdella kahden ja kahdeksan osaamistarpeen välillä per ydinosaaminen. Suurempaan määrään vaikutti varmasti toisen työpajan suurempi osallistujamäärä. Tämänkin vaiheen lopuksi kävimme keskustelun tuotoksista. Ryhmä B:n työpajassa kävimme tässä vaiheessa mielenkiintoisen keskustelun palaten ensimmäiseen vaiheeseen ja ydinosaamisalueisiin. Osallistajat olivat tulevaisuuden osaamisia pohtiessaan huomanneet, kuinka kirjatuiissa osaamisissa oli havaittavissa niin sanotusti läpiluoatavia osaamisia, jotka voisi sijoittaa

useamman ydinosaamisen alle. Toistuvana teemana oli muun muassa tekoäly ja sen esiintyminen eri asiayhteyksissä. Lisäksi osallistajat havaitsivat, että osa heidän valitsemistaan ja päättämistään ydinosaamisista voisi olla yhdistettävissä ja uudelleennimettävissä, jolloin osaamista voisi paremmin yhdistellä ja niputtaa saman osaamisalueen yhteyteen.

Työpajan viimeisessä vaiheessa keskusteltiin osaamisten arvioinnissa käytettävistä kriteereistä ja arviointiasteikoista. Esitin osallistujille taustamateriaalista muutaman esimerkin, millainen arviointiasteikko voisi olla. Tässä vaiheessa tarkoituksena olisi keskustella yhteisesti, kuinka ja missä määrin kriteerit tulee sanallistaa ja avata ja millaisia termejä arviointiasteikossa tulisi käyttää. Kehotin osallistujia kiinnittämään erityistä huomiota siihen, että kriteeristön tulee antaa tietoa ja palautetta arvioinnin kohteena olevalle henkilölle sekä lähijohtajalle osaamisen kehittämisen ja johtamisen tueksi. Kirjasin fasilitaattorin roolissa keskustelussa nousseet asiat muistiin.

Ensimmäisessä ryhmä A:n työpajassa kriteeristön osalta keskustelua herätti erityisesti kriteeristön porrastus. Perinteinen viisiportainen kriteeristö koettiin asteikoksi, josta käyttäjän on helppo ja turvallista valita keskimäinen arvo varsinkin tilanteissa, joissa ei osaa arvioida, kumpaan päähän asteikkoa osaaminen sijoittuisi. Ensimmäisen työpajan osallistajat korostivat, että mikäli viisiportaista asteikkoa käytetään, tulee erityisesti keskimäinen arvo sanallistaa ja avata selkeästi myös kirjallisessa muodossa. Kriteeristöön toivottiin myös vastattavaksi vaihtoehtoa ”En tarvitse työssäni” tai vastaava. Opettajat kokivat, että tämä vaihtoehto voi olla tarpeellinen, vaikkakaan mitään selkeää esimerkkiä arvioitavasta osaamisalueesta, jossa tätä arvoa voisi käyttää, ei nostettu esille. Tähän liittyen kävimme myös toisessa työpajassa keskustelun väittämistä ”Ei osaa” ja ”Ei tarvitse”. Osallistajat korostivat, että nämä kaksi väitettä tarkoittavat kahta ihan eri asiaa, jolloin tulevassa osaamiskartoituksessa olisi tärkeä olla jokaisen osaamisen kohdalla myös kohta, jossa vastaaja voi määritellä tarvitseeko osaamista lainkaan. Osallistajat toivoivat, että sanallinen täydennys olisi jollain tavoin saatavilla, mutta esimerkeissä esitettyjä pidempää sanallista kuvausta tulisi kuitenkin välttää.

Toisessa ryhmä B:n työpajassa kävimme keskustelun termistöön liittyen sanasta ”tärkeä”. Esitin yhdeksi malliksi arviointiasteikon, jossa tämä sana oli merkittävässä roolissa arviointia tehdessä.

Asteikkoesimerkki: osaamisen tärkeys omassa työssä

1 = ei ollenkaan tärkeä

2 = ei kovin tärkeä

3 = keskitärkeä

4 = melko tärkeä

5 = erittäin tärkeä

Edellä kuvatussa esimerkissä työpajan osallistujat kokivat asteikon arvottavan osaamisia ja asiaa, ja siten toivoivat vältettävän tämän sanan käyttämistä, jotta siitä ei saa väärää käsitystä.

Arviointiasteikon lisäksi keskustelimme osallistujien kanssa osaamiskartoituksesta saatavista tuloksista ja niiden hyödyntämisestä. Ensimmäisen ryhmä A:n työpajan osallistujat toivoivat, että tuloksista saisi jatkossa henkilökohtaisen analyysin ja koosteen, joka olisi myös visuaalisesti kuvattu. Edellä mainittu toive nousi esiin myös toisessa työpajassa, jossa tuloksista toivottiin henkilökohtaisten tulosten lisäksi saatavan jonkinlainen koulukohtainen tulos. Osallistujat ehdottivat kaupunkikohtaisia tavoitetasoja eri osaamisille, joiden toteutumista voisi tarkastella kuitenkin koulukohtaisesti.

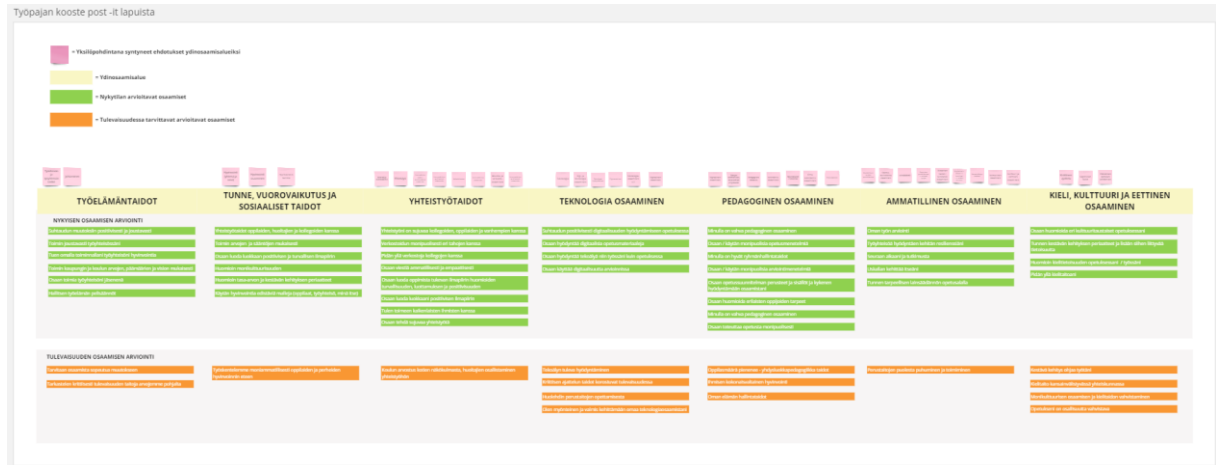
Molemmissa työpajoissa osallistujat esittivät toiveen, että osaamiskartoituksen tulokset johtaisivat myös konkreettisiin toimenpiteisiin osaamisen kehittämisen osalta. Tulosten pohjalta toivottiin kohdennettuja koulutuksia niille, joilla on osaamistarpeita tai osaamispuutteita, tai joiden osaamista tulee muuten tulosten tai tavoitteiden perusteella vahvistaa. Toiveena esitettiin, että koulutukset voisivat olla esimerkiksi yksikkökohtaisia, mikäli jossain osaamisen osa-alueessa tarvitaan lisäkoulutusta ja -osaamista.

Toisessa ryhmä B:n työpajassa toivottiin, että osaamiskartoituksen pohjalta laadittaisiin myös henkilökohtaisia osaamistavoitteita, joita seurataan säännöllisesti, esimerkiksi kaupungin työntekijän ja lähijohtajan välisissä onnistumiskeskusteluissa. Osaamiskartoituksen toivottiin olevan mahdollisimman pysyvä sisällöltään, jotta siitä syntyisi useampana vuonna kertyvää dataa, jota voidaan seurata henkilö- ja yksikkökohtaisesti.

4.2.2 Osaamiskartoituksen suunnittelu -työpajojen tulokset

Molemmissa työpajoissa syntynyt Post it -lapuille kertynyt aineisto kirjattiin työpajojen jälkeen sähköiseen muotoon, virtuaaliseen ja visuaaliseen valkotauluun, Miroon. Miro on iterointiin ja

suunnitteluun tarkoitettu visuaalinen työtila, joka mahdollistaa sisällön tallentamisen ja muokkaamisen joko yksin tai yhdessä useamman henkilön kesken saumattomasti, paikasta riippumatta. (Miro, 2024) Miro olisi mahdollistanut perinteisen paperilapuilla tapahtuvan työskentelyn myös lähityöpajoissa, mutta työskentelyn sujumuuden varmistamiseksi, työpajat toteutettiin perinteisin menetelmin ja välinein kynän ja paperin avulla ja kirjasin tuotokset Miroon työpajojen jälkeen.



Kuva 8. Miroon koostetut ensimmäisen työpajan tulokset, jotka lähetettiin myös työpajan osallistujille työpajan jälkeen.

Molemmissa työpajoissa syntyi hyvin samantyyppiset ja samoja ydinosaamisia sisältäneet ylätasot. Ensimmäisessä ryhmä A:n työpajassa ydinosaamiseksi valittiin: työelämäntaidot; tunne-, vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot; yhteistyötaidot; teknologiaosaaminen; pedagoginen osaaminen; ammatillinen osaaminen sekä kieli, kulttuuri ja eettinen osaaminen. Toisessa ryhmä B:n työpajassa ydinosaamisia syntyi yksi enemmän: vuorovaikutus ja yhteistyö; pedagoginen osaaminen; oppimisen tukemisen taidot; työelämän taidot; digi- ja teknologiaosaaminen; substanssiosaaminen; itsensä johtaminen sekä monikulttuurisuus ja kieli. Työpajojen keskustelussa nousi esiin, että ydinosaamisia voisi yhdistää ja muotoilla uudelleen. Esimerkiksi ryhmä B:n työpajassa ydinosaamiseksi kirjattu itsensä johtamisen osa-alue sopisi myös työelämäntaitojen yhteyteen ja katsottiin olevan samaa asiaa. Samoin vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyvän ydinosaamisen katsottiin liittyvän läheisesti työelämäntaidon yhteyteen, eikä välttämättä tulisi olla omana ydinosaamisalueenaan. Vaikka ydinosaamisalueiden otsikoinnit vaihtelivatkin työpajoittain, sisälsivät ne hyvin samantyyppisiä osaamisia, osa laajemmin ja osa suppeammin. Työpajoissa kirjatut osaamiset onnistuttiin pääosin muotoilemaan ulkoasullisesti muotoon, jonka voisi suoraan sellaisenaan liittää osaamiskartoitukseen yhdeksi arvioitavaksi osaamiseksi. Osa kirjatuista osaamisista taas oli

kirjattu sisältötekstinä, joka vaatisi muotoilua ja tarkennusta, jotta sitä voisi arvioida. Työpajan alussa ohjeistin, että osaamisia olisi hyvä miettiä valmiiksi sellaiseen muotoon, että vastaaja voi arvioida omaa osaamistaan.

Yksi molemmissa ryhmissä kirjattu, opettajille tärkeä ydinosaamisalue, oli pedagoginen osaaminen. Ryhmien kirjaamat osaamiset:

Ryhmä A:n pedagoginen osaaminen:

- Minulla on vahva pedagoginen osaaminen
- Osaan / käytän monipuolisia opetusmenetelmiä
- Minulla on hyvät ryhmänhallintataidot
- Osaan / käytän monipuolisia arviointimenetelmiä
- Osaan opetussuunnitelman perusteet ja sisällöt ja kykenen hyödyntämään osaamistani
- Osaan huomioida erilaisten oppijoiden tarpeet
- Minulla on vahva pedagoginen osaaminen
- Osaan toteuttaa opetusta monipuolisesti

Ryhmä B:n pedagoginen osaaminen:

- Käytän opetuksessa monipuolisia työskentelytapoja
- Osaan luoda innostavan oppimisilmapiirin
- Hallitsen oppilasryhmän eri tilanteissa
- Osaan olla avoin kehittämään omaa ja muiden osaamista
- Hallitsen ryhmänhallintataidot
- Tunnen erilaisia opetusmetodeja ja käytän niitä
- Osaan valita oikean opetusmetodin
- Tunnen OPS:n ja osaan yhdistää sen arjen työhön
- Osaan käyttää monipuolisesti erilaisia opetusmenetelmiä
- Osaan toteuttaa OPS:n mukaista opetusta

Kummankin ryhmän pedagogisen ydinosaamisalueen alle kirjattiin yksittäisiksi osaamisiksi muun muassa opetusmenetelmien ja työskentelytapojen käyttö, ryhmänhallintataidot, erilaisten oppijoiden tarpeiden huomioiminen, arviointimenetelmien käyttö sekä opetussuunnitelma ja sen hyödyntäminen monipuolisesti. Opetusmenetelmien ja opetussuunnitelman tuntemus ja sen hyödyntäminen mainittiin ryhmissä useamminkin, mutta

hieman eri sanoilla. Monessa pedagogisissa osaamisessa korostui erityisesti kuvaavana tehostesanaana sana ”monipuolisesti”, mikä oletusarvoisesti jo tarkoittaa perustasoa parempaa suoriutumista tai asian tuntemusta.

Toinen molemmissa ryhmissä esiin nostettu ydinosaamisalue ja tulevaisuuden merkittävä osaamisalue oli teknologiaosaaminen. Teknologiaosaamiseen kirjatut yksittäiset osaamiset liittyivät läheisesti teknologian hyödyntämiseen ja käyttämiseen opetuksessa. Tästä esimerkkinä digitaalisten oppimateriaalien ja digilaitteiden hyödyntäminen opetuksessa, digitaalisuuden hyödyntäminen arvioinnissa sekä digitaalisten oppimisympäristöjen osaaminen ja hyödyntäminen monipuolisesti opetuksessa. Molemmissa ryhmissä kirjattiin tämän ydinosaamisalueen yhteyteen myös tekoäly ja sen hyödyntäminen omassa työssä ja opetuksessa. Ryhmä B:n kirjaamista osaamisissa korostettiin perinteinen ja digitalisaatiota hyödyntävä opetus. Ryhmä kirjasi yhdeksi arvioitavaksi osaamisalueeksi aiheeseen liittyvän osaamisen, ”osaan tasapainottaa digi- ja perinteisen opetuksen”. Digitalisaatiolla on merkittävä rooli perusopetuksessa, mutta on hienoa huomata, että opettajat pohtivat opetuksen tasapainottamista eri menetelmien välillä ja osaavat valita kulloinkin tilanteeseen sopivan opetusmuodon ja -tavan.

Ryhmä A:n teknologiaosaaminen:

- Suhtaudun positiivisesti digitaalisuuden hyödyntämiseen opetuksessa
- Osaan hyödyntää digitaalisia opetusmateriaaleja
- Osaan hyödyntää tekoälyä niin työssäni kuin opetuksessa
- Osaan käyttää digitaalisuutta arvioinnissa

Ryhmä B:n digi- ja teknologiaosaaminen:

- Ylläpidän teknologisia taitojani
- Osaan tasapainottaa digi ja perinteisen opetuksen
- Seuraan digitalisaation ja teknologian kehittymistä
- Osaan ohajta oppilaita käyttämään laitteita oppimiseen
- Osaan hyödyntää digilaitteita opetuksessa
- Tekoälyn hyödyntäminen
- Käytän digitaalisia oppimisympäristöjä opetuksessa monipuolisesti

Kolmas molempia ryhmiä yhdistävä ydinosaamisalue oli vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Ryhmä A yhdisti vuorovaikutuksen yhteyteen myös tunne- ja sosiaaliset taidot, kun taas ryhmä

B otsikoi ydinosaamisalueen vuorovaikutus ja yhteistyö -nimellä. Ryhmien keskustelussa korostui aiheen laajuus ja yhteys muihin ydinosaamisalueihin, kuten pedagoginen osaaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriö (2022) on opettajien kehittämissuunnitelmassaan liittänyt edellä mainitut osaamisalueet opettajien laaja-alaiseksi perusosaamiseksi. Molemmilla ryhmillä vuorovaikutustaitoina korostuivat kohtaaminen ja vuorovaikutus niin oppilaiden kuin huoltajien kanssa sekä kollegojen kanssa. Tämän vuorovaikutus-, tunne- ja yhteistyötaitoihin liittyvän ydinosaamisalueen alle kirjattiin myös arvojen ja sääntöjen mukainen toiminta, positiivisen ja turvallisen ilmapiirin luominen, tasa-arvo ja tasavertainen toiminta sekä verkostoitumisosaaminen eri tahojen kanssa.

Ryhmä A:n tunne, vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot:

- Yhteistyötaidot oppilaiden, huoltajien ja kollegojen kanssa
- Toimin arvojen ja sääntöjen mukaisesti
- Osaan luoda luokkaan positiivisen ja turvallisen ilmapiirin
- Huomioin monikulttuurisuuden
- Huomioin tasa-arvon ja kestävä kehityksen periaatteet
- Käytän hyvinvointia edistäviä malleja (oppilaat, työyhteisö, minä itse)

Ryhmä B:n vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen:

- Vuorovaikutus oppilaiden kanssa yksilöllisesti ja empaattisesti
- Verkostojen luominen ja niissä toimiminen
- Osaan asettua toisen asemaan
- Osaan kohdata huoltajat asiallisesti ja kunnioittavasti
- Vuorovaikutus oppilaiden kanssa yksilöllisesti ja empaattisesti
- Osaan kuunnella
- Osaan toimia työyhteisössä rakentavasti ja muita huomioonottavasti
- Kohtaan oppilaita arjessa tasavertaisesti
- Kohtaan ihmiset kunnioittavasti
- Kykenen toimimaan kollegiaalisessa yhteistyössä
- Tulen toimeen muiden kanssa
- Kykenen kunnioittavaan yhteistyöhön huoltajien kanssa

Neljäs molempia ryhmiä yhdistävä ja molemmissa työpajoissa valittu ydinosaamisalue liittyi kieleen, kulttuuriin ja eettiseen osaamiseen. Osaamiskategorian alle osallistujat kirjasiivat osaamisista liittyen eri kulttuuritaustaisten huomioimiseen ja kohtaamiseen opetuksessa,

kulttuurien ja erilaisuuden ymmärtämiseen, kielitaidon ylläpitämiseen ja suomen kielen vaalimiseen, kielitietoisuuden huomioimiseen sekä kestävän kehityksen periaatteisiin liittyen. Ryhmien keskusteluissa korostui, että kieli ja kulttuuri koetaan tärkeäksi asiaksi ja siihen liittyvää osaamista on kehitetty ja halutaan nykyiselläänkin kehittää kouluissa. Osaamisalueeseen liittyen kestävä kehitys sai vain ryhmä A:n työpajassa yhden kirjauksen ja on varmaankin yksi osa-alue, johon ei vielä nykyisellään kiinnitetä merkittävästi huomiota kouluissa opettajien osaamisen kehittämiseksi.

Ryhmä A:n kieli, kulttuuri ja eettinen osaaminen:

- Osaan huomioida eri kulttuuritaustaiset opetuksessani
- Tunnen kestävän kehityksen periaatteet ja lisään siihen liittyvää tietoisuutta
- Huomioin kielitietoisuuden opetuksessani / työssäni
- Pidän yllä kielitaitoani

Ryhmä B:n monikulttuurisuus- ja kieliosaaminen:

- Osaan kohdata eri kulttuuritaustaisia oppilaita ja huomioida heidät opetuksessa
- Ymmärrän eri kulttuureita / erilaisuutta
- Osaan tukea S2 -oppilaiden kiinnittymistä kouluun, yhteiskuntaan ja opiskelukulttuuriin
- Vaalin suomen kielen taitoa
- Kannustan monikielisyteen huolehtien omasta kieliperimästä
- Osaan kohdata eri kulttuureiden edustajia
- Koen monikulttuurisuuden mahdollisuutena
- Vaadin oppilailta tarpeeksi (ei rimaa alas)
- Osaan jakaa monikulttuurisuutta / arvostan omaa ja muiden

Ryhmien tuotokset erosivat toisistaan loppujen ydinosaamisalueiden osalta. Ydinosaamisalueiden alle kirjattiin kummassakin ryhmässä osin samoja osaamisia, mutta ydinosaamisalueen otsikoinnit erosivat toisistaan. Toisiaan lähellä olevat ydinosaamisalueet olivat ryhmä A:n ammatillinen osaaminen ja ryhmä B:n substanssiosaaminen sekä ryhmä A:n oppimisen ja tukemisen taidot ja ryhmä B:n yhteistyöosaaminen. Opettajankoulutuksen kehittämissuunnitelmassa 2022–2026 substanssiosaamiseksi katsotaan kuuluvaksi opettajien laaja-alainen perusosaaminen. Laaja-alaisen perusosaamisen piiriin on kirjattu pedagoginen ja didaktinen osaaminen, opetussuunnitelmaosaaminen, tieto oppijoista ja erilaisten oppijoiden tukemisesta, tutkimusosaaminen ja kriittinen ajattelu, kulttuuri, tunne-, vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2022). Opetus- ja kulttuuriministeriön

määritelmän mukaan ryhmien edellä mainitut eri ydinosaamisalueet voisi siten yhdistää substanssiosaamiseksi tai laaja-alaiseksi perusosaamiseksi. Ensimmäisessä ryhmä A:n työpajassa ammatillisen osaamisen alle osallistujat kirjasivat osaamisia liittyen oman työn arviointiin, tutkimukselliseen seurantaan sekä itsensä kehittämiseen. Osa kirjatuista osaamisista sivusi toisen ryhmä B:n itsensä kehittämisen taitojen alle kirjattuja osaamisia. Toisessa työpajassa ydinosaamiseksi kirjattiin substanssiosaaminen, jonka alle osaamisiksi kirjattiin aineenhallintaan ja opetussuunnitelmaan liittyvät taidot sekä tavoitteisiin ja arviointiin liittyvät taidot. Ryhmä B:n substanssiosaamisiksi kirjattuja osaamisia oli myös toisen ryhmä A:n tuotoksissa, mutta ne oli kirjattu pedagogisen osaamisen yhteyteen.

Ryhmä A:n ammatillinen osaaminen:

- Oman työn arviointi
- Työyhteisöä hyödyntäen kehitän resilienssiäni
- Seuraan aikaani ja tutkimusta
- Uskallan kehittää itseäni
- Tunnen tarpeellisen lainsäädännön opetusalaalla

Ryhmä B:n substanssiosaaminen:

- Osaan arvioida monipuolisesti OPS:n mukaisesti
- Aineenhallintataidot ja niiden ylläpitäminen
- Hallitsen opetettavat aineet
- Käytän uusinta tietoa opetuksessa
- Olen valmis luopumaan vanhoista käsityksistä / kaavoista
- En päästä oppilaita liian helpolla
- Hallitsen opetettavan aineen sisällöt ja tavoitteet

Opettajan substanssisosaamiseen läheisesti liittyen ryhmä B kirjasi yhdeksi erilliseksi ydinosaamisalueeksi oppimisen ja tukemisen taidot. Osaamisalueen alle oli kirjattu useita oppilaan tukemiseen liittyviä taitoja, kuten oppilaiden huomioon ottaminen, opetuksen eriyttäminen, tuen prosessien ja pedagogisten asiakirjojen tuntemus sekä haastavan oppilaan kohtaaminen. Otsikon alle kirjattiin monta erillistä osaamista, mikä varmastikin kertoo aiheeseen tärkeydestä ja opettajien perehtyneisyydestä aiheeseen.

Ryhmä A:n yhteistyötaidot osaaminen:

- Yhteistyöni on sujuvaa kollegoiden, oppilaiden ja vanhempien kanssa
- Verkostoidun monipuolisesti eri tahojen kanssa
- Pidän yllä verkostoja kollegojen kanssa
- Osaan viestiä ammatillisesti ja empaattisesti
- Osaan luoda oppimista tukevan ilmapiirin huomioiden turvallisuuden, luottamuksen ja positiivisuuden
- Osaan luoda luokkaani positiivisen ilmapiirin
- Tulen toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa
- Osaan tehdä sujuvaa yhteistyötä

Ryhmä B:n oppimisen ja tukemisen taidot:

- Osaan tukea eri tuen tasoilla olevia oppilaita
- Tunnen tuen portaat
- Eriyttäminen kumpaankin suuntaan
- Osaan ottaa erilaiset oppijat huomioon
- Tunnen pedagogiset asiakirjat
- Hallitsen kolmiportaisen tuen prosessit
- Tunnistan oppilaan tuen tarpeen
- Osaan eriyttää opetusta
- Osaan kohdata haastavan oppilaan

Ensimmäinen ryhmä A kirjasi läheisesti opettajan laaja-alaisiin perustaitoihin liittyen erilliseksi osaamisalueeksi yhteistyötaidot. Ryhmä A kirjasi yhteistyöhön ja ihmisten kohtaamiseen liittyvät taidot jo aikaisemmin mainitun vuorovaikutus ja yhteistyö otsikon alle. Yhteistyötaidoiksi ryhmä A kirjasi muun muassa yhteistyön ja verkostoitumisen eri yhteistyötahojen kanssa, ammattitaitoisen viestinnän sekä oppimista tukevan ilmapiirin luomisen. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön kirjaaminen omaksi ydinosaamisalueeksi kuvaa hyvin opettajien työn sosiaalista puolta. Opettaja on työssään jatkuvassa vuorovaikutuksessa oppilaiden, kollegojen, huoltajien ja muiden tärkeiden yhteistyötahojen kanssa. Edellä mainittujen osaamisalueiden nostaminen omiksi pääotsikoiksi kertoo varmastikin myös osaamisen tärkeydestä ja merkityksellisyydestä. Kuten kirjallisuudessa aikaisemmin on tässä opinnäytetyössä todettu, liitetään vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot monesti kuuluvaksi perustyöelämäntaidoiksi. (Eklund, 2021, s. 49)

Kumpikin ryhmistä valitsi yhdeksi omaksi ydinosaamisalueeksi jo edellä mainitun työelämäntaidot osa-alueen. Ryhmien kirjaamat osaamiset olivat hyvin ylätasoa osaamisia ja osin rinnastettavissa vuorovaikutus- tai yhteistyötaitoiksi. Ryhmä A kirjasi osaamisalueen yhteyteen osaamiseksi oman työn organisointiin liittyvän osaamisen, avun vastaanottamisen ja osaamisen jakamisen sekä omaan persoonaan liittyviä taitoja, kuten keskeneräisyyden ja epätäydellisyyden sietämisen ja velvollisuuksien ja oikeuksien tunnistamisen. Ryhmä B:n kirjaamat osaamiset liittyivät muutokseen suhtautumiseen ja toimimiseen työyhteisössä, organisaation arvojen ja päämäärien mukaiseen toimintaan sekä työelämän pelisääntöjen hallitsemiseen.

Ryhmä A:n työelämäntaidot:

- Osaan vastaanottaa apua
- Siedän keskeneräisyyttä ja epätäydellisyyttä
- Osaan tukea oppilaita työelämäntaitojen oppimisessa
- Jaan osaamista
- Osaan organisoida työtäni
- Tiedän velvollisuuteni ja oikeuteni opettajana

Ryhmä B:n työelämäntaidot:

- Suhtaudun muutokseen positiivisesti ja joustavasti
- Toimin joustavasti työyhteisössäni
- Tuen omalla toiminnallani työyhteisöni hyvinvointia
- Toimin kaupungin ja koulun arvojen, päämäärien ja vision mukaisesti
- Osaan toimia työyhteisöni jäsenenä
- Hallitsen työelämän pelisäännöt

Ryhmä B kirjasi toisesta ryhmästä poiketen yhden ydinosaamisalueen enemmän, kuin ryhmä A. Osaamisalueeksi valittiin itsensä johtamisen taidot. Valittu osaamisalue oli ryhmältä hyvä valinta, sillä jokaisessa työssä tarvitaan itsensä johtamisen taitoja oman työn suunnitteluun, seurantaan ja muutokseen, jotta työ olisi sujuvaa ja työhyvinvointi kunnossa. Tämän ydinosaamisen alle kirjattiin kylläkin osaamisia, jotka toinen ryhmä kirjasi työelämäntaitoihin kuuluviksi. Itsensä johtamisen taidot ovat keskeisiä taitoja henkilökohtaisessa ja ammatillisessa kehityksessä. Ryhmän kirjaamat osaamiset liittyivätkin juuri edellä viitattuihin aihepiireihin sisältäen osaamisia muun muassa omaan työhyvinvointiin ja jaksamiseen, työn ja työajan rajaamiseen, oman työn organisointiin, omaan ammatilliseen kehittymiseen ja avun

pyytämiseen tarvittaessa. Itsensä johtamisen taidot ydinosaamisalueena on lähellä ammatillista osaamista sekä työelämäntaitoja, ja varmasti osin yhdistettävissä yhteisen otsikon alle.

Ryhmä A:n itsensä johtamisen taidot:

- Osaan tunnistaa omat voimavarani ja kunnioittaa omia rajojani (työajan rajaaminen)
- Uskallan pyytää apua oppilaan oppimisen tukemiseen, jos omat taidot eivät riitä
- Osaan rajata omaa työtäni
- Osaan rajata työaikani
- Osaan huolehtia työhyvinvoinnistani
- Osaan vetää omat rajani
- Tunnistan rajallisuuteni / osaan rajata työtäni
- Osaan organisoida työtehtäväni
- Tunnistan ammatillisen kehittymisen tarpeet
- Osaan pyytää apua
- Osaan erottaa työ- ja vapaa-aikani

Työpajoissa kirjattiin jokaisen ryhmien ehdottaman ydinosaamisalueen alle myös tulevaisuuden taitoja, joita opettajat eivät välttämättä vielä tarvitse tai hallitse, mutta voivat olla tulevaisuudessa 3–5 vuoden päästä tärkeitä taitoja. Tulevaisuuden taitojen tunnistaminen oli selvästi haasteellisempaa. Tulevaisuuden taitoihin kirjatut osaamiset olivat sisällöltään osaksi sellaisia osaamisia, joita opettajat jo nyt tarvitsevat tai ilmiöitä, jotka kirjattiin lähinnä otsikkomuotoisiksi.

4.2.3 Työpajojen tulosten jatkotyöstäminen ja osaamiskartoituksen laadinta

Työpajoissa syntyi ehdotelmat osaamiskartoituksen pohjaksi, jotka kävin läpi yhdessä Hämeenlinnan kaupungin opetustoimenjohtajan kanssa. Yhteisen keskustelun pohjalta päätettiin, että työpajojen tuotoksia haluttiin vielä jatkojalostaa uudessa työpajassa, johon valitsin osallistujiksi sekä henkilöstön että työnantajan edustusta. Moniammatillisen työryhmän avulla osaamiskartoitukseen haluttiin saada laajempaa näkemystä myös työnantajan näkökulmasta. Työpajaan kutsuin kaksi opetushenkilöstön lähijohtajana työskentelevää rehtoria, opetushenkilöstön edustajana toimivan päaluottamusmiehen, kaupungin

henkilöstöpalveluiden edustajan sekä perusopetuksen hallinnon edustajan. Tässä opinnäytetyössä tämän työryhmän toimintaan viitataan nimellä ryhmä C.

Hämeenlinnan kaupunki on uudistamassa vuoden 2024 aikana henkilöstöhallinnon järjestelmää ja syksyllä 2024 otetaan käyttöön ensimmäistä kertaa henkilöstön osaamisen johtamisen työkalut sisältävä sähköinen järjestelmä, Personec F OSS. Uusi järjestelmä mahdollistaa henkilöstön osaamiskartoitusten tekemisen sähköisesti ja osaamisen sujuvan raportoinnin. Jatkotyöpajassa viimeistelty osaamiskartoitus suunniteltiin huomioiden uusi järjestelmä ja rakennettiin lähtökohtaisesti järjestelmän mukaisesti, kolmiportaiseksi malliksi.

Kolmiportainen osaamismalli helpotti työpajoissa syntyneiden ydinosaamisten jäsentämistä ja mahdollisti 7–8 ydinosaamisalueen yhdistämisen kolmiportaisen mallin mukaisesti yhdeksi ylimmän tason ydinosaamisalueeksi mahdollistaen silti välitason, aikaisempien työpajojen tulosten mukaisesti. Edelleen työryhmässä pyrittiin rajoittamaan ylimmän portaan ydinosaamisten määrä 5–8 osa-alueeseen. Lopulta niitä valikoitui neljä eri ydinosaamisaluetta. Työpajojen pohjalta ryhmä C yhdisti itsensä johtamisen taidot sekä vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ylätasolla työelämäntaidoiksi. Itsensä johtamisen taitojen alle valikoitui muun muassa työn organisointiin ja priorisointiin, opettajan velvollisuuksiin ja oikeuksiin ja rooliin sekä oman työn reflektointiin liittyviä osaamisia. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen yhteyteen kirjattiin vuorovaikutus eri yhteistyötahojen kuten huoltajien, oppilaiden ja muun työyhteisön kanssa sekä verkostoitumiseen liittyvä osaaminen. Ryhmä C lisäsi vuorovaikutus- ja yhteistyötaidoksi myös avun antamiseen ja pyytämiseen liittyvät taidot, jotka ensimmäisen vaiheen työpajoissa kirjattiin itsensä johtamisen taidoiksi.

Ryhmä C:n työelämäntaidot jakaantui kahdeksi ala -osaamisalueeksi, itsensä johtamisen taidot ja vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot.

Ryhmä C:n itsensä johtamisen taidot:

- Siedän keskeneräisyyttä ja epätäydellisyyttä
- Osaan organisoida työtäni
- Tiedän velvollisuuteni ja oikeuteni opettajana
- Osaan tarkastella rooliani osana isompaa organisaatiota
- Osaan keskittyä oleelliseen ja priorisoida
- Hallitsen riittävät reflektio- ja resilienssitaidot

Ryhmä C:n vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot:

- Hallitsen vuorovaikutustilanteet työyhteisössä
- Hallitsen vuorovaikutustilanteet huoltajien kanssa
- Hallitsen vuorovaikutustilanteet oppilaiden kanssa
- Toimin työyhteisössä rakentavasti ja muut huomioon ottavasti
- Luon verkostoja ja toimin niissä
- Hallitsen moniammatillisen yhteistyön oppilaan asiassa
- Osaan ja uskallan pyytää apua
- Tarjoan apua muille oma-aloitteisesti

Toiseksi ydinosaamiseksi ryhmä C kirjasi ammatillisen osaamisen. Ammatillisen osaamisen alle alatasoiksi määriteltiin pedagoginen osaaminen, substanssiosaaminen sekä tukemisen taidot, jotka liittyvät opettajan oppilaalle annettavaan tukeen tai tuen havainnointiin ja opetuksen järjestämiseen. Ammatillisen osaamisen alle tuli näin opettajan työhön liittyvät erityisosaamisen tasot, jotka korostuvat juuri opettajan työssä. Pedagogiset osaamiset koostuivat opettajan opetussuunnitelmaan ja opetuksen järjestämiseen liittyvistä osaamisista, kuten työskentelytavat ja ryhmänhallintataidot sekä pedagogisen asiantuntijuuden kehittämiseen liittyvistä osaamisista. Substanssiosaamisen alle ryhmä kirjasi osaamisia liittyen opetuksen lainsäädännön ja säädösten tuntemiseen, omaan alaan liittyvän tiedon hankintaan ja käyttöön, aineenhallintataitojen osaaminen sekä opettajan arviointi -osaaminen. Kolmantena ammatillisen osaamisen alatasona oli tukemisen taidot, joiden merkitys varmastikin on viime vuosina korostunut ja jotka nähdään tärkeinä myös tulevaisuudessa. Tukemisen taidoiksi ryhmä C kirjasi erilaisten oppilaiden huomioimiseen ja tukea tarvitsevan oppilaan tunnistamiseen liittyvän osaamisen, tuen prosessin ja siihen liittyvien asiakirjojen tuntemus, eri tukitoimintoihin liittyvien menetelmien ja työkalujen tuntemus sekä opetuksen sopeuttamiseen eri tilanteissa liittyvä osaaminen.

Ryhmä C:n toinen ydinosaamisalue, ammatillisen osaaminen, jakaantui kolmeksi alaosaa-
osaamisalueeksi. Ammatillisen osaamisen alle kirjattiin pedagoginen osaaminen, substanssiosaaminen ja tukemisen taidot.

Ryhmä C:n pedagoginen osaaminen:

- Hallitsen monipuoliset työskentelytavat
- Tunnen OPS:n ja osaan yhdistää sen arjen työhön
- Hallitsen ryhmänhallintataidot
- Luon innostavan ja myönteisen oppimisilmapiirin

- Kehitän pedagogista asiantuntijuutta tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan avulla
- Osallistun aktiivisesti yhteisölliseen opetuksen kehittämistyöhön

Ryhmä C:n substanssiosaaminen:

- Ymmärrän mitkä ovat oppilaan perustaidot opetettavassa aineessa
- Ylläpidän osaamistani ja aineenhallintataitoja
- Suunnittelen opetukseni niin, että se mahdollistaa monipuolisen arvioinnin
- Arviointini perustuu ennalta asetettuihin tavoitteisiin
- Tunnen työhöni liittyvän lainsäädännön ja työtäni ohjaavat säädökset
- Tunnen työhöni liittyvät vastuut ja velvollisuudet
- Kykenen etsimään tietoa eri lähteistä ja arvioimaan lähteiden luotettavuutta

Ryhmä C:n tukemisen taidot osaaminen:

- Tunnistan tukea tarvitsevan oppilaan
- Huomioin erilaiset oppijat
- Hallitsen tuen prosessit ja niihin liittyvät asiakirjat
- Osaan tukea eritaustaisten oppilaiden kiinnittymistä kouluun ja kulttuuriin
- Suunnittelen opetuksen niin, että oppilaalle määritelty tuki toteutuu
- Hallitsen riittävän tukitoimien työkalupakin
- Sopeutan opetustani ottamalla huomioon kullekin oppilaalle sopivat oppimistavat ja mukautan opetusta vastaamaan yksilöllisiä tarpeita

Kolmas ydinosaaminen nimettiin monimuotoisuuden hallinnaksi ja sen alle ryhmä C kirjasi alatasoiksi kieli- ja kulttuuriosaamisen sekä eettisen osaamisen. Ydinosaamisalueen otsikointi tuntui haasteelliselta ja saattaa olla, että se tulee vielä pilotointivaiheessa muuttumaan. Ryhmä halusi otsikoida ydinosaamisen mahdollisimman selkeästi ja yksiselitteisesti. Kieli- ja kulttuuriosaaminen nähdään kansainvälistyvässä toimintaympäristössä merkittävänä osaamisalueena. Suomessa lasten syntyvyyden laskiessa maahanmuutto on kasvanut ja vaatii opettajilta uudenlaista osaamista. Kieli- ja kulttuuriosaamisen alle ryhmä C kirjasi osaamisia liittyen eri kulttuuritaustaisten kohtaamiseen ja heidän huomioimiseensa opetuksessa sekä opettajan taitoihin sopeutua muuttuviin olosuhteisiin ja kulttuurieroista johtuviin haasteisiin. Eettinen osaaminen ja kestävä kehitys nähtiin myös tärkeänä erityisesti tulevaisuuden osaamisalueena. Alataso nimettiin eettiseksi osaamiseksi ja sen alle ryhmä C kirjasi osaamisiksi tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden periaatteiden huomioimisen opetuksessa

sekä kestävän kehityksen periaatteiden huomioimisen ja sen soveltamisen opetuksessa. Haasteena ryhmällä oli saada konkretiaa osaamisiin ja tämän alatasoin alle ei kertynyt kuin kolme eri arvioitavaa osaamista. Eettinen osaaminen on varmasti osaamisalue, jonka arvioitavat osaamiset tulevat varmasti tarkentumaan pilottivaiheessa.

Ryhmä C:n kolmas ydinosaamisalue, monimuotoisuuden hallinta, jaettiin kahdeksi ala - osaamisalueeksi. Monimuotoisuuden hallinnan yhteyteen kirjattiin kieli- ja kulttuuriosaaminen sekä eettinen osaaminen.

Ryhmä C:n kieli- ja kulttuuriosaaminen:

- Huomioin kieli- ja kulttuuritietoisuuden opetuksessani
- Kohtaan kunnioittavasti eri kulttuuritaustaisia
- Huomioin eri kulttuuritaustaiset opetuksessa
- Kykenen sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja kulttuurieroista johtuviin haasteisiin

Ryhmä C:n eettinen osaaminen:

- Huomioin tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden periaatteet omassa työssäni ja opetuksessani
- Huomioin kestävän kehityksen periaatteet ja sovellan niitä omassa opetuksessani
- Huomioin opetuksessani oppilaan kokonaisvaltaista hyvinvointia

Neljäs ydinosaaminen, jonka ryhmä C valitsi, oli digi- ja teknologiaosaaminen. Teknologiaosaaminen on nykypäivän perusopetuksessa tärkeä osa-alue ja teknologian hyödyntäminen opetuksen tukena ja välineenä edellyttää opettajilta aktiivista ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Digi- ja teknologiaosaamiskategorian välitasoksi valittiin vain yksi otsikko, joka nimettiin teknologia -nimellä. Aihepiiri on kuitenkin hyvin laaja ja voi vaatia vielä enemmän arvioitavia osaamisia, joten pilottivaiheessa tai sen jälkeen voi olla, että ydinosaamisen alle tulee vielä jokin toinen välitason otsikko teknologian lisäksi. Tässä vaiheessa otsikon alle ryhmä C kirjasi osaamisia liittyen teknologian ja digitaalisten välineiden sekä tekoälyn hyödyntämiseen opetuksessa, tietosuojaan, tietoturvaan ja tekijänoikeuksiin liittyviin periaatteisiin ja teknologian eettisiin periaatteisiin. Valitut osaamiset ovat hyvinkin ylätasoin perusosaamista ja niillä ei voida arvioida aihepiiriin liittyvää erityisosaamista, mikä voisi kuitenkin olla tarpeen.

Ryhmä C:n neljänneksi ja viimeiseksi ydinosaamisalue kirjattiin vain yksi osaamisalue, teknologiaosaaminen.

Ryhmä C:n teknologiaosaaminen:

- Käytän teknologiaa monipuolisesti opetuksessani
- Hyödynnän tarkoituksenmukaisesti digitaalisia välineitä ja opetusmateriaaleja opetuksessani
- Tunnistan digitaalisuuteen liittyviä mahdollisuuksia
- Hyödynnän tekoälyä työssäni ja opetuksessani
- Hallitsen työhön liittyen tietosuojan ja tekijänoikeuden periaatteet
- Hallitsen työhön liittyen tietoturvan periaatteet
- Tunnen teknologian käytön eettiset ja turvallisuuteen liittyvät periaatteet

Ryhmä C:n työpajassa päätettiin myös lopullinen pilotissa testattava osaamisen arviointiasteikko. Työpajan osallistujat vertailivat erilaisia esittämiäni vaihtoehtoisia arviointiasteikkoja. Lähtökohtana oli, että arviointiasteikko ei saisi olla liikaa vastaajaa arvottava tai nimittävä, joten termit ”vasta-alkaja” tai ”expertti” haluttiin sulkea pois lopullisesta asteikosta. Keskustelua aiheutti myös arviointiasteikon alin taso ja sen kuvaaminen. Työpajan osallistujat olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että suurin osa arvioitavista osaamisista ovat sellaisia, että opettajilla on niihin liittyen vasta-alkajaa tai perehtyjää parempi lähtötaso ja siksi alinta tasoa ei tulisi liikaa painottaa tai määritellä liian kevyeksi osaamissisällöltään.

0 - ei kuulu tehtäviin / ei tiedä tehtävästä / ei tarvitse työssään

1 - Perehtyvä / perehtyjä (tietää jonkin verran) - Henkilö osaa hiukan, mutta kaipaa vielä paljon ohjausta ja tukea päivittäisessä työssään.

2 - Perusosaaminen / harjoittelija (ymmärtää ja tietää, tuntee perusteet) - Henkilö osaa perusteet ja hallitsee useimmat tehtävät ilman ohjausta. Hänellä on osaamisalueen tehtävistä yleiskuva.

3 - Hyvä osaaminen / osaaja (soveltaa, osaa ja suoriutuu) - Henkilö on hyvin perehtynyt osaamisalueeseen ja suorittaa tehtävät itsenäisesti. Henkilö osaa soveltaa tietämystään monipuolisesti haasteellisissakin työtilanteissa

4 - Erittäin hyvä osaaminen / ammattilainen (analysoi, hallitsee ja organisoii, toimii itsenäisesti) - Henkilön osaaminen on monipuolista, asiantuntevaa ja kokonaisvaltaista. Henkilö hahmottaa oman osaamisensa ja työpanoksen merkityksen kokonaisuuteen ja osaa kehittää toimintatapoja sekä organisoida omaa työtään.

5 - Huippuosaaminen / kehittäjä (kehittää ja opastaa) - Henkilö hallitsee kokonaisuuden, suunnittelee ja kehittää toimintoja. Henkilön osaaminen on syvällistä ja hän jakaa osaamistaan kouluttamalla muita.

0 - ei kuulu tehtäviin / ei tiedä tehtävästä / ei tarvitse työssään

1 - Perustason osaaminen - Yksilöllä on alkeellinen taito tai perustietämys kyseisellä osa-alueella, mutta osaaminen ei ole vielä riittävää itsenäiseen tai tehokkaaseen toimintaan. Tarvitsee jatkuvasti tukea ja ohjausta.

2 - Kehitystason osaaminen - Yksilö osoittaa jossain määrin kyseisen osa-alueen osaamista, mutta tarvitsee edelleen ohjausta ja harjoittelua. On suorittanut tehtäviä ohjattuna ja tuntee peruseräperiaatteet.

3 - Tyydyttävä osaaminen - Kyseisen osa-alueen hallinta on kohtuullisella tasolla. Ymmärtää osa-alueen keskeisiä asioita ja pystyy toimimaan itsenäisesti, joskin vielä joskus tarvitsee tukea.

4 - Hyvä osaaminen - Yksilö hallitsee osa-alueen vahvasti ja osaa toimia siinä itsenäisesti ja tehokkaasti. Osoittaa taitoa soveltaa osaamistaan käytännön tilanteissa ilman tarvetta ohjaukselle.

5 - Erinomainen osaaminen - Yksilö hallitsee kyseisen osa-alueen erittäin hyvin, osaa soveltaa tietämystään monimutkaisissa tilanteissa ja pystyy edistämään kyseistä osa-aluetta. Hänellä on syvä ymmärrys aiheesta ja hän on omaksunut sen niin, että pystyy opastamaan ja ohjaamaan muita.

0 - ei kuulu tehtäviin / ei tiedä tehtävästä / ei tarvitse työssään

1 - Vasta-alkaja - vähäinen osaaminen / tietämys asiasta, osaaminen ei sitoudu käytäntöön

2 - Edistynyt - osaaminen on perusosaamista. Osaa soveltaa vähän teoriaosaamistaan käytäntöön ja toimia osaamisalueella työssään itsenäisesti yksinkertaisissa tilanteissa.

3 - Osaaja - selviytyy itsenäisesti tehtävistä ja uusista tilanteista osaamisalueella. Osaa ratkaista myös osaamiseen tai tehtävään liittyviä ongelmia.

4 - Taitaja - näkee tilanteen kokonaisuutena pitkäaikaisten tavoitteiden valossa, osaa uudistaa ja kehittää osaamista / tehtävää. Omaa hyljaisi tietoa asiasta.

5 - Expertti - on osaamisalueen huippuosaaja ja arvostettu asiantuntija. Osaa suodattaa asiasta oleellisen hyljaisen tietonsa avulla ja toimii kokonaistilanteen syvällisen ymmärtämisen pohjalta.

Kuva 9. Työpajassa annetut esimerkit erityyppisistä arviointiasteikoista.

Yhteisen keskustelun pohjalta päädyttiin oheiseen arviointiasteikkoon sanallisine kuvauksineen.

0 - ei kuulu tehtäviin / ei tiedä tehtävästä / ei tarvitse työssään

1 - Perehtyvä / vasta-alkaja (tietää jonkin verran) - Henkilö osaa hiukan, mutta kaipaa vielä paljon ohjausta ja tukea päivittäisessä työssään. Henkilöllä on alkeellinen taito tai perustietämys, mutta voi tarvita vielä tukea ja ohjausta. Osaaminen ei välttämättä ole vielä riittävä itsenäiseen ja tehokkaaseen toimintaan.

2 - Perusosaaminen (ymmärtää ja tietää, tuntee perusteet) - Henkilö osaa perusteet ja hallitsee useimmat tehtävät pääosin ilman ohjausta. Hänellä on osaamisalueen tehtävistä yleiskuva ja osaa toimia itsenäisesti.

3 - Hyvä osaaminen (soveltaa, osaa ja suoriutuu) - Henkilö on hyvin perehtynyt osaamisalueeseen ja suorittaa tehtävät itsenäisesti ja suoriutuu hyvin uusissakin tilanteissa. Henkilö osaa soveltaa tietämystään monipuolisesti haasteellisissakin työtilanteissa ja ratkaista tehtävään liittyviä ongelmia.

4 - Erittäin hyvä osaaminen (analysoi, hallitsee ja organisoii, toimii itsenäisesti) - Henkilön osaaminen on monipuolista, asiantuntevaa ja kokonaisvaltaista ja hallitsee osaamisalueen vahvasti. Henkilö hahmottaa oman osaamisensa ja työpanoksen merkityksen kokonaisuuteen ja osaa uudistaa ja kehittää toimintatapoja sekä organisoida omaa työtään. Henkilö osoittaa taitoa soveltaa osaamistaan käytännön tilanteissa. Henkilöllä saattaa olla jopa hiljaista tietoa asiasta.

5 - Huippuosaaminen (kehittää ja opastaa) - Henkilö hallitsee kokonaisuuden, suunnittelee ja kehittää toimintoja esimerkillisesti ja ammattitaitoisesti. Henkilöllä on vahva osaaminen ja syvä ymmärrys osa-alueeseen ja hän kykenee ohjaamaan ja opastamaan muita. Henkilö kykenee soveltamaan tietämystään monimutkaisissakin tilanteissa ja edistämään kyseistä osa-aluetta. Henkilö on osaamisalueen arvostettu asiantuntija.

Arviointiasteikon jokainen taso haluttiin kuvata mahdollisimman selkeästi sanallistaen, jotta jokainen osaamiskartoituksen vastaaja ymmärtää asteikon merkityksen yksiselitteisesti ilman

tulkinnanvaraa. Asteikko tehtiin viisitasoiseksi, vaikka työpajan osallistajat totesivatkin keskimmäisen, kolmannen vaihtoehdon, olevan helppo vastausvaihtoehto. Arviointiasteikon kuvausteksteihin haluttiin kirjata selkeitä eroja osaamisen laadun, käytön tai soveltamisen osalta, jotta osaamiskartoitukseen vastaava osaa tunnistaa niissä eroja ja verrata asteikon arvoja omaan osaamiseen. Lopulliseen arviointiasteikkoon lisättiin myös vaihtoehto 0, jonka osaamiskartoituksen vastaaja voi valita, mikäli arvioitava osaaminen ei kuulu vastaajan osaamisprofiiliin tai hän ei tarvitse sitä työssään. Mikäli vastaaja on valinnut arvoksi 0, ei sitä oteta mukaan arviointiin.

4.2.4 Osaamiskartoituksen toteutus

Jatkotyöpajassa valmistunut osaamiskartoitus ja siihen liittyvä arviointiasteikko tullaan testaamaan erikseen valitulla pilottiryhmällä uudessa järjestelmässä noin 50–100 opettajan toimesta. Ennen pilottitestausta osaamiskartoitus testataan pienemmällä ryhmällä, 3–5 henkilön toimesta ja samalla korjataan mahdolliset testihenkilöiden havaitsemat virheet tai muut huomiot. Osaamiskartoitus laajennetaan isommalle pilottiryhmälle, jolta kerätään vastaamiseen jälkeen palaute kokonaisuudesta. Palautteessa pyydetään tietoa muun muassa osaamiskartoituksen kieliasusta, kysymysten ja sisällön ymmärrettävyydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta, lomakkeen ulkoasusta ja selkeydestä, vastaamisen helppoudesta, kyselyn pituudesta sekä osaamiskartoituksen hyödyllisyydestä vastaajalle. Pilotin osallistujille annetaan mahdollisuus antaa myös avointa palautetta osaamiskartoituslomakkeeseen liittyen. Pilottiryhmältä saadun palautteen perusteella tehdään tarvittavat muutokset lomakkeeseen, jonka jälkeen osaamiskartoitus on tarkoitus jakaa koko opetushenkilöstön käyttöön vastattavaksi.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tällä opinnäytetyöllä on käytäntöön ja toimeksiantajan kehittämistarpeisiin liittyviä tavoitteita, joihin on pyritty vastaamaan haastattelujen ja työpajojen keinoin. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Hämeenlinnan kaupungin ja erityisesti sen perusopetuksen osaamisen johtamisen nykytilaa ja tarpeita sekä laatia opetushenkilöstöä osallistaen perusopetuksen opetushenkilöstölle osaamiskartoitus, jota voidaan pilotoida pienemmällä kohderyhmällä ja laajentaa pilotista saatujen palautteiden pohjalta kaupungin koko opetushenkilöstön käyttöön.

Opinnäytetyön avulla haluttiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten osaamisen johtaminen näkyy Hämeenlinnan kaupungin perusopetuksessa?
- Millainen perusopetuksen opetushenkilöstön osaamista kartoittava kysely tulisi olla ja millaisia osaamisia kyselyssä tulisi kartoittaa?

Opinnäytetyössä onnistuttiin saavuttamaan sille asetettu tavoite selvittää osaamisen johtamisen näkemyksiä perusopetuksessa sekä selvittää osaamiskartoituksen tavoitteita ja sisältöä. Rehtoreiden haastattelut ja työpajoissa luotu osaamiskartoitus vastaavat toimeksiantajan kehittämistarpeisiin.

Opinnäytetyön tulosten perusteella voi todeta, että kaupungin perusopetuksen opinnäytetyöhön haastatelluilla rehtoreilla osaamisen johtamisen nykytila rehtoreiden näkökulmasta oli yhtenäinen, odotettu ja rehtoreiden haastattelut antoivat todellisen kuvan Hämeenlinnan kaupungin osaamisen johtamisen ja kehittämisen tilanteesta tällä hetkellä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että organisaatiolta puuttuu selkeä näkemys osaamisen johtamisen ja kehittämisen tavoitteista sekä keinot ja välineet niiden toteuttamiseksi. Tällä hetkellä kaupungissa käytävät onnistumiskeskustelut ovat ainoa tapa, jonka kautta rehtorit saavat järjestelmällisesti tietoa henkilöstönsä osaamistarpeista ja osaamisen tilasta. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen tavat ja toimintamallit vaihtelevat lähijohtajittain selkeiden mallien ja ohjeiden puuttuessa ja ovat paljolti kiinni lähijohtajan omasta osaamisesta ja aktiivisuudesta.

Kaupungin henkilöstölle kaivataan enemmän ja avointa strategiaan ja arvoihin liittyvää keskustelua, johon osallistettaisiin myös henkilöstöä, jotta kaikilla olisi selkeä kuva osaamiseen liittyvistä tavoitteista. Haastatellut rehtorit toivovat oman työnsä tueksi osaamiseen liittyviä mittareita, jotta kehittymistä voidaan seurata. Osaamisen nykytilan ja tarpeiden selvittämiseksi rehtorit toivovat käyttöön erillistä tietojärjestelmää, jolla osaamisen

nykytilaa ja tavoitetilaa voidaan selvittää ja seurata osaamisen kehittymistä pidemmällä aikavälillä.

Tulevaisuuden merkittävimmiksi osaamisalueiksi rehtorit mainitsevat yleisesti toimintaympäristön muutoksiin varautumisen ja valmistautumisen taidot, kriisien kohtaamisen taidot, osallisuuteen ja vuorovaikuttamiseen liittyvät taidot, koulukiusaamisen tunnistamiseen ja käsittelyyn liittyvät taidot, oman jaksamisen hallitsemisen taidot, hyvän arjen vaalimisen taidot sekä kehittämiseen ja johtamiseen liittyvä osaaminen. Edellä mainitut osaamisalueet kuvastavat hyvin nykyistä haasteellista, monimutkaista toimintaympäristöä ja siihen liittyvää epävakautta, mikä on tullut esille tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa.

Opinnäytetyöni toinen tutkimuskysymys koski opetushenkilöstön osaamiskartoituksen sisältöä ja kartoituksessa selvitettäviä osaamisia. Opinnäytetyön tuloksena syntyi opetushenkilöstön edustajien ja hallinnon edustajien yhteistyössä tavoitteenmukainen, kaupungin tulevassa osaamisenhallintajärjestelmässä pilotoitava osaamiskartoituksen ensimmäinen versio, joka selvittää opetushenkilöstön osaamisen nykytilaa neljän eri ydinosaamisalueen ja niiden alle kirjatun kahdeksan eri alaotsikon osalta. Jaottelu noudattaa annettuja tavoitteita määrällisten ydinosaamisalueiden ja alaotsikoiden osalta. Kokonaisuus perustuu keskeisiin eri lähteissä mainittuihin, opettajilta vaadittaviin osaamisalueisiin ja osaamisiin, joita on korostettu eri yhteyksissä tärkeiksi ja merkittäviksi opettajan työssä. Neljä valittua pää ydinosaamisaluetta ovat työelämäntaidot, ammatillinen osaaminen, digi- ja teknologiaosaaminen sekä monimuotoisuuden hallinta. Työelämäntaidot jakautuvat kahdeksi alaosikoksi, itsensä johtamisen taidot ja vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Vastaavasti ammatillinen osaaminen jakautuu kolmeksi osa-alueeksi, pedagoginen osaaminen, substanssiosaaminen ja tukemisen taidot. Lisäksi monimuotoisuuden hallinta sisältää kaksi osa-aluetta, kieli- ja kulttuuriosaaminen sekä eettinen osaaminen.

Kehittämistyön tuloksena syntynyt osaamiskartoitus vastaa kehittämistyölle annettuihin tavoitteisiin osaamiskartoituksen rakenteen osalta ja kartoituksen sisällöt noudattavat tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esille nostettuja työelämän osaamistarpeita sekä opetushenkilöstölle ja opettajan työhön kohdistuvia nykyisiä ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Osaamiskartoitukseen tuottamiseen osallistuneilla opettajilla voi todeta olevan hyvinkin realistinen näkemys oman työtehtävän ja toimintaympäristön osaamisvaatimuksista.

Opinnäytetyön tuloksena syntyneitä osaamiskartoitusta ei voida pienen otannan ja kahden työpajan pohjalta suoraan yleistää opettajien tai muiden tehtävien ammattiryhmiin, vaan osaamiskartoituksen sisällöt on hyvä luoda organisaatiokohtaisesti, toimialoittain ja

ammattiryhmittäin. Osaa tuotoksista voidaan kuitenkin yleistää ja hyödyntää osaamiskartoituksen runkona, sillä ne ovat monessa työssä yleispäteviä ja yhtenäisiä. Esimerkkinä tästä työelämäntaidot. Opinnäytetyössä käytettyä prosessia voidaan hyödyntää toimintamallina sellaisenaan osaamiskartoituksen laadintaan ja henkilöstön osallistamiseen.

Työpajojen tuotoksista saadun palautteen perusteella voi todeta, että opinnäytetyö on hyödyttänyt ja edistänyt suunnitelmia perusopetuksen opetushenkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja samalla käynnistänyt keskustelun osaamisen johtamisen toimenpiteiden käynnistämiseksi laajemmin ja suunnitelmallisemmin koko organisaatiossa. Opettajille suunnattu osaamiskartoitus on herättänyt kiinnostusta ja suuria odotuksia koko kehittämisprosessin ajan. Kehittämistyö ja siihen liittyvä keskustelu organisaation sisällä on samalla lisännyt ymmärrystä osaamisen johtamisen tärkeydestä.

5.1 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys, jotka ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta opinnäytetyöprosessin tulisi olla kokonaisuutena luotettava. Opinnäytetyötyypistä riippumatta yhteinen luotettavuuden piirre on, että opinnäytetyö ei anna sattumanvaraisia tuloksia ja tai kehittämis ehdotuksia, eikä sisällä ristiriitoja. Luotettavuuden näkökulmasta tutkimuksessa tai kehittämis työssä käytetyillä käsitteillä tulee olla yhteys empiiriseen ja kokemusperäiseen maailmaan, tutkimustekstin käsitteisiin, teoreettisiin johtopäätöksiin ja tutkimusaineistoon. Tulosten tulisi tukea kehittämis työn prosessia ja vastata kehittämis työstä esiin nousseita asioita. (Vilkka, 2021.-b, s. 185)

Kehittämis työn luotettavuutta lisää aineiston ja lähteiden laatu, tietoperustan ja muun aineiston huolellinen suunnittelu ja kokoaminen sekä riittävä lähdekriittisyys (Vilkka, 2021.-b, s. 186). Lähdekritiikin kannalta on tärkeää arvioida tiedonlähteen tekijää ja taustaa (Kostamo ym., 2022, s. 85). Teorian merkitys tapaustutkimuksessa on oleellista ja aiempaan tietoon ja teoriaan tutustuminen aiheen tiimoilta vaatii kokonaisvaltaista lähestymistä. (Ojasalo ym. 2015, 54) Tämän kehittämis työn tietoperustan laadinnassa on käytetty luotettavia ja laadukkaita institutionaalisia ja yhteiskunnallisia lähteitä, joiden lähdekriittinen taso oletetaan olevan korkea. Tietoperusta perustuu moniin kotimaisten instituutioiden tekemiin tutkimuksiin, raportteihin, julkaisuihin, esityksiin ja ohjelmiin sekä perusopetukselle annettuihin virallisiin

ohjeistuksiin tai määräyksiin. Tässä opinnäytetyössä käytetyn tietoperustan katson olevan hyvinkin ajantasaisista, tutkimukseen ja näyttöön perustuvaa tietoa ja eettisesti kestävää.

Kehittämistyön aineiston laadun ja luotettavuuden kannalta on tärkeä huomioida tutkittuun aiheeseen liittyvät ympäristö- ja vaikutustekijät, kuten tutkittavat ja tutkimuksen kohde, olosuhteet tai opinnäytetyön tekijän rooli. (Vilkkä, 2021.-b, s. 186) Tämän opinnäytetyön sykliseen prosessiin painottuva eteneminen edellyttää tarkkoja dokumenttiaineistoja prosessin eri vaiheista. Kehittämistyön aikana on syntynyt aineistoa, joka on välittömästi ja säännöllisesti litteroitu digitaaliseen muotoon hyödyntämällä muun muassa Miro -alustaa.

Kehittämistyöhön liittyvässä toimintatutkimuksessa osallistujien erilaiset ja monipuoliset mahdollisuudet osallistua tiedon ja tulosten tuottamiseen ovat keskeistä. Työn luotettavuutta arvioitaessa on tärkeä arvioida, miten kehittämistyön osallistujat ja kohderyhmä ovat olleet mukana prosessin eri vaiheissa ja miten tarkoituksenmukaisia kehittämismenetelmät ovat prosessin eri vaiheissa. (Diak, 2020) Tämä opinnäytetyö noudattaa toiminnallisen kehittämistyön -mallia, jonka tavoitteena oli syventää ymmärrystä aiheesta ja painottaa eri osapuolten aktiivista osallistumista. Prosessin työpajavaiheisiin osallistuneet osallistujat pystyivät syventämään ja jäsentämään omaa ymmärrystään käsiteltävään aiheeseen sekä suunnittelemaan ja luomaan kehittämistyölle tyypillisellä tavalla tuotoksen, osaamiskartoituksen, kehittämistavoitteen mukaisesti. (Vilkkä, 2021.-b, s. 177)

Opinnäytetyön eri vaiheissa, niin rehtoreiden haastatteluissa kuin opettajille suunnatuissa työpajoissa, keskustelu ja dialogi osallistujien kanssa tuntui sujuvan hyvin. Sujuvuutta paransi erityisesti organisaation ja osallistujien tuttuus, jolloin dialogi oli hyvin luontevaa. Tuttuus ja liian läheinen suhde tutkittavaan aiheeseen tai organisaatioon voi aiheuttaa haasteita luotettavuudessa ja aineiston laadussa. Luotettavuutta arvioitaessa onkin huomioitava tutkijan ja tutkittavan kohderyhmän suhteet niin ihmisten kuin tutkittavan aiheen kannalta. (Vilkkä, 2021.-b, ss. 200–201) Kuntaorganisaation tuntemus helpotti tarkempaa yksittäisiin nostoihin puuttumista mutta saattoi osaksi vaikuttaa haastateltujen ja työpajaan osallistuvien uskallukseen nostaa oikeita asioita esille. Erityisesti haastatteluissa osallistujien sosiaaliset-, hierarkia- tai valtasuhteet, tilanne, paikka ja suhde tutkittavaan aiheeseen voi vaikuttaa paljonkin siihen, millaiseksi tutkimustilanne muodostuu ja mitä asioita käsitellään. (Vilkkä, 2021.-b, s. 198) Rehtoreiden haastattelussa haastateltavat saivat mahdollisuuden käsitellä ja nostaa esiin aiheeseen liittyviä muitakin teemoja ja asioita ja siten tarvittaessa johdattaa keskustelua haluamaansa suuntaan. Oma nykyinen asemani ja suhteeni organisaatioon ei vaikuttanut opinnäytetyöhön osallistuneiden asenteisiin ja mielipiteisiin. Koin, että haastatteluissa oli luottamuksellinen ilmapiiri ja rehtorit kertoivat haastatteluissa näkemyksiään

avoimesti. Käsitellyt aihepiirit olivat luonteeltaan sellaisia, että niitä voitiin käsitellä avoimesti ja läpinäkyvästi. Haastateltujen rehtoreiden kohderyhmä oli hyvin homogeeninen ja kysymyksen asettelu oli rajattu täsmällisesti, joten haastateltujen rehtoreiden määrä vaikutti riittävältä ja siten kattavan aineistonkeruutarpeen aiheeseen liittyen.

5.2 Kehittämistyössä käytettyjen menetelmien arviointi

Tässä opinnäytetyössä kuvattu kehittämistoiminta on edennyt Toikon ja Rantasen (2009, s. 165) esittämän reflektiivisen prosessimaisen mallin mukaisesti, jossa kehitettävää asiaa kokeillaan tai käsitellään aidossa ympäristössä ja sitä pohditaan ja tarkastellaan myös analyyttisestä näkökulmasta. Toikon ja Rantasen näkemyksen mukaan kehittämisprosessi sisältää sosiaalisen näkökulman, joka edellyttää aktiivista osallistumista prosessiin osallistuvilta. Kehittämisprosessi ei etene suunnitelmallisesti ja loogisesti tiukan kaavan mukaisesti, vaan muuttuu kehittämisen edetessä ja määrittyy tilannekohtaisesti, käytännöstä saatujen havaintojen, reaktioiden ja reflektion myötä. Kuten aiemmin kuvattiin, muuttui osaamiskartoituksen työpajojen suunnitelma alkuperäisestä ja suunnittelutyöpajoja lisättiin yksi, jolla saatiin ylimääräisen työpajan avulla aiheeseen lisänäkemyksiä ja -osaamista sekä parannettiin lopullisen tuotoksen luotettavuutta. Työpajan lisäämiseen päädyttiin kehittämisprosessin yhden vaiheen tulosten arvioinnin ja pohdinnan jälkeen yhdessä kehittämistyön toimeksiantajan kanssa. Reflektiivinen prosessi edellyttää aina konkreettista toimintaa sekä analyyttisyyttä ja kehittämisprosessi eteneekin vuorovaikutteisesti näiden kahden tason välillä. Opettajille pidettyjen työpajojen pohjalta yhteenveto ja valmiin osaamiskartoituksen kokoaminen olisi ollut haastavaa ja se olisi ollut liian kapea-alainen ja subjektiivinen näkemys opinnäytetyön tekijän ja tilaajan näkökulmasta. Nyt kokoavassa työpajassa saatiin laaja-alaisempi näkemys asiaa useamman eri organisaation edustajalta.

Työpajoissa suunniteltu osaamiskartoituksen suunnittelu haluttiin toteuttaa alusta lähtien kohderyhmälähtöisenä. Kohderyhmälähtöisyys ja osallistaminen on näkemykseni mukaan toteutunut koko prosessin ajan suunnitellusti ja työpajojen lopussa ja jälkeen saamani palautteet ja yhteydenotot ovat osoittaneet, että asia on tärkeä ja että kohderyhmää on kuunneltu. Opettajien osallistaminen työpajoissa osaamiskartoituksen luomiseen mahdollisti tulevaan osaamiskartoitukseen opettajille tärkeitä ja merkityksellisiä osaamisia. Mikäli osaamiskartoitus olisi luotu HR- tai hallintojohtoisesti, olisi todennäköisesti jokin oleellinen ja tärkeä näkökulma osaamisiin jäänyt kokonaan kirjaamatta tai osaamiskartoituksessa olisi voitu

painottaa vääriä, opettajille ja heidän lähijohtajilleen eri näkökulmasta katsoen merkityksellisiä asioita.

Työpajojen määrä ja riittävyys pohditutti ennen työpajojen aloitusta, mutta tässä vaiheessa kahta työpajaa voidaan pitää riittävänä. Kahden eri työpajan tuotokset olivat hyvin samankaltaisia ja sisällöltään samanlaisia, joten voidaan todeta, että useammalla opetushenkilöstölle suunnatulla työpajalla ei mahdollisesti olisi saatu lisäarvoa osaamiskartoituksen sisällön suunnitteluun. Työpajojen kesto oli kerrallaan kaksi ja puoli tuntia, joka tuntui riittävän kummallakin kerralla. Etukäteen työpajoja suunnitellessa pohdin, olisiko työpajat parempi järjestää kaksiosaisina, mutta aikataulun ja resurssien käytettävyyden puitteissa päädyttiin yhteen kertaan. Työpajan pidempi kesto tai jaksottaminen ei nyt saatujen tulosten perusteella olisi antanut lisäarvoa lopulliseen tuotokseen. Lisäaika olisi kuitenkin antanut mahdollisuuden keskustella kirjatusta osaamisista syvällisemmin ja mahdollisuuden tarkentaa merkityksiä ja sanamuotoja.

Työpajojen osallistujat päätettiin jokaisessa kouluyksikössä itsenäisesti koulun rehtorin johdolla. Osallistujat saattoivat edustaa eri opetushenkilöstön ryhmiä, kuten luokanopettaja, aineenopettaja, erityisopettaja, oppilaanohjaaja ja muuta opettajatahoa. Opettajaedustuksen lisäksi työpajoihin osallistui kaksi rehtoria per työpaja. Työpajaan osallistuvan opettajan oma tehtävänkuva tai tehtävään liittyvä kapea-alainen näkemys saattoi vaikuttaa henkilökohtaiseen näkemykseen osaamistarpeista. Ryhmän lopulliseen tuotokseen henkilökohtaisilla näkemyksillä tuskin oli vaikutusta. Työpajoihin osallistuneet opettajat tuntuivat olevan lähtökohtaisesti kiinnostuneita ja motivoituneita työstämään osaamiskartoituksen runkoa. Mikäli työpajat toteutettaisiin uudelleen, olisi varmasti hyvä pohtia, tulisiko työpajat järjestää erikseen eri opettajaryhmille, jolloin samassa yhteydessä voisi arvioida, onko tarpeen eriyttää osaamiskartoituksia laajemmin opettajaryhmien mukaan. Työpajoihin osallistuneita rehtoreita ei ohjeistettu erikseen osallistumisesta. Rehtorit osallistuivat ilmeisemmin sisältöjen suunnitteluun vain opettajan näkökulmasta. Jatkossa vastaavissa työpajoissa esimiesedustuksen osallistumisohjeistus kannattaa miettiä etukäteen, missä roolissa ja mistä näkökulmasta lähijohtaja osallistuu suunnitteluun.

Työpajojen sujuvuutta edisti niiden huolellinen etukäteissuunnittelu ja erillinen käsikirjoitus työpajan etenemisestä. Käsikirjoitukseen oli kirjattu työpajan tavoitteet sekä aikataulutettu vaiheittainen eteneminen yksityiskohtaisesti auki kirjattuna, mikä auttoi toteutuksessa ja työpajalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Toteutusta auttoi lisäksi työpajoja varten itselleni tulostamani vaiheittaiset tuki- / muistilaput, joihin olin kirjannut mitä kussakin vaiheessa tavoiteltiin, miten osallistujat toimivat ja miten vaihe ohjeistetaan osallistujille. Tukilappuihin oli

kirjattu myös asioita, joita halusin korostaa osallistujille sekä työpajan taustamateriaalin läpikäynnin yhteydessä että eri työpajan vaiheissa.

Ennen työpajoja osallistujille lähetettiin taustamateriaalia, jonka oli tarkoitus toimia virikkeenä ja orientaationa käsiteltävään asiaan. Materiaali sisälsi tärkeitä kaupungin strategiaan ja toimialan lautakunnan määrittämiin tavoitteisiin sekä valtakunnallisiin kehitysohjelmiin liittyviä aiheita. Lähetetyn ennakkoaineiston merkityksestä lopulliseen tuotokseen ei voida vetää johtopäätöksiä. Olisi ollut mielenkiintoista kysyä työpajaan osallistuvilta, kuinka moni osallistujista ehti tutustua aineistoon ja oliko ennakkovalmistautumisesta sekä aineistosta apua ja autoiko sisältö millään tavalla tulevan osaamiskartoituksen sisällön laatimiseen. Itselleni jäi mielikuva, että kaupungin strategia ja toimialan lautakunnan tavoitteet ovat henkilöstölle hieman kaukaisia asioita ja niitä ei ole avattu riittäväällä tavalla, jotta niiden yhteyttä arkiseen tekemiseen ja omaan työhön voisi muodostaa. Osaamiskartoituksen sisällöissä ei mielestäni ole selkeästi osoitettavissa, että joillakin osaamisilla olisi selvää yhteyttä kaupungin strategiaan tai toimialan tavoitteisiin.

Työpajoissa varsinkin uuden asian käsittelyn yhteydessä on tärkeää avata eri käsitteet ja sanamuodot kaikille osallistujille, jotta ne ymmärretään samalla tavalla. Työpajojen jälkeen ja niiden dokumentointituotoksia läpikäydessäni huomasin, että raja eri ydinosamisten ja niihin liittyvien otsikointien välillä on hyvin häilyvä ja samoja asioita voidaan yhdistää kuuluvaksi samaan asiayhteyteen. Yhden työpajan lopussa opettajat nostivat loppukeskustelussa esiin, että esimerkiksi opettajan substanssiosaaminen ja pedagoginen osaaminen voidaan otsikoida yhden ja saman otsikon alle. Samoin työpajojen tuloksina kirjatut ydinosamisalueet, kuten työelämäntaidot ja itsensä johtaminen nähtiin hyvin samantyyppisinä aihepiireinä. Tässä vaiheessa osaamiskartoituksen suunnittelua olisikin hyvä käydä keskustelu, miten kukin asiat ymmärtävät ja luoda niistä yhteinen ymmärrys. Keskustelulle on hyvä varata enemmän aikaa jatkotyöpajoissa.

Osaaminen ja oman työn vaatimukset oletetaan usein olevan asioita, joihin työntekijä osaa ottaa kantaa ja määrittää, mitä osaamista omassa työssään tarvitsee. Työpajoissa osaamisten kirjaamisessa tuntui olevan alkuun haasteita ja jatkossa vastaavalla tavalla toteutettavissa työpajoissa kannattaakin pohtia, tulisiko osallistujille antaa valmiiksi esimerkiksi jonkinlaisen sanapilven muodossa ydinosamisalueita ja osaamisasia valittavaksi ja yhteisen keskustelun pohjaksi. Ydinosamisalueet tulisi nimetä ja rajata, jotta ne varmasti kohtaavat valitun tehtävän tai tehtäväkuvan tärkeimpiä osaamisalueita. On vaarana, että työntekijä helposti valitseekin oman ydinosamisalueen ulkopuolelta vaihtoehdon, joka tuntuu itseä miellyttävältä ja kiinnostavalta, mutta ei käytännössä ole työhön liittyvää ydinosamista. Vaikka kohderyhmällä

on mahdollisuus olla vaikuttamassa osaamiskartoituksen sisältöön, tulee strategialähtöisyyttä kuitenkin korostaa, jotta osaamiskartoituksesta ei tule irrallista muusta toiminnasta.

Osaamiskartoituksen on tarkoitus tulevaisuudessa olla yksi lähijohtajien osaamisen johtamisen työkaluista. Työpajojen tuloksena laadittu osaamiskartoitus olisi ollut hyvä esitellä rehtoreille ja käydä alustava keskustelu heidän kanssaan osaamiskartoituksen sisällöstä ja sen vastaavuudesta heidän tarpeisiinsa. Keskustelu voidaan käydä vielä pilottitestauksen yhteydessä, jolloin rehtoreilta voidaan kerätä erillinen palaute kokonaisuudesta ja hyödyntää palautteita lopullisen osaamiskartoituksen suunnittelussa.

5.3 Osaamisen johtamisen kehittäminen ja osaamiskartoituksen jatkohyödyntäminen

Rehtoreiden haastattelut toimivat hyvänä pohjana osaamisen johtamisen kehittämiseksi ja epäkohta on tunnistettu ja korjaavia toimenpiteitä ja suunnitelmia on jo tehty asian kuntoon saattamiseksi organisaatiossamme. Hämeenlinnassa on taustalla kuitenkin vahva tahtotila henkilöstön johtamiseen ja sitä ohjaa henkilöstöhallinnon laatimat johtamisen kivijalat. Kivijalassa yhdeksi osatekijäksi on määritelty huippuosaaminen, mikä edellyttää johtamiselta myönteisen kulttuurin rakentamista, jossa kaikki osaaminen on käytössä ja sitä jaetaan ja se kehittyy koko ajan. Tavoite kuulostaa hienolta, mutta tällä hetkellä lähijohtajilta puuttuu keinot ja välineet tavoitteen saavuttamiseksi.

Osaamiskartoitusta ei ole testattu vielä käytännössä vaan se tapahtuu tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Uskon, että ensimmäinen pilotoitava versio on kokonaisuutena onnistunut ja suurimmalta osin tulee pysymään ennallaan. Osaamiskartoitus tulee olemaan Hämeenlinnan kaupungissa ja myös perusopetuksessa täysin uusia asia, joka varmasti herättää kysymyksiä, ennakkoluuloja, hieman vastustusta mutta myös kiitosta. Osaamiskartoitus tulee olemaan työnantajalle sekä työntekijöille hyödyllinen ja auttaa osaamisen johtamisessa ja osaamisen kehittämisen suunnittelussa.

Osaamiskartoitus tulee antamaan arvokasta tietoa osaamisen nykytilasta organisaatiossa ja kertomaan osaamistarpeista ja -puutteista. Osaamiskartoituksesta on toivottavasti hyötyä myös henkilöstösuunnittelussa sekä rekrytointi- ja koulutustarpeiden suunnittelussa. Osaamiskartoituksen data toimii hyvänä osaamisen kehittämisen pohjana, apuna

onnistumiskeskusteluissa ja datan pohjalta voidaan laatia jopa henkilö- tai tiimikohtaisia kehityssuunnitelmia. Osaamiskartoitukset tulee toteuttaa kerran vuodessa ja ne tulee liittää kiinteästi työntekijän ja lähijohtajan väliseen onnistumiskeskusteluun.

On tärkeää, että osaamiskartoitukset elävät jatkossa toimintaympäristön ja organisaation muutoksissa. Osaamiskartoituksista saatavan datan tulisi kuitenkin olla vertailukelpoista, joten suuria muutoksia ei kartoituslomakkeiden päivitysten yhteydessä kannata kerralla tehdä. Joka tapauksessa osaamiskartoituksia ja osaamisvaatimuksia tulee arvioida sekä päivittää säännöllisesti. Jotta osaamiskartoitukset pysyvät ajantasaisina ja osaamisen arviointiin liittyvä prosessi toimii, tulee sille nimetä omat vastuuhenkilöt.

Säännöllisesti julkaistuissa PISA-tutkimuksen tuloksissa, ja erityisesti tulosten heiketessä, on useimmiten nostettu esille oppilaiden oppimistulosten heikkeneminen ja siitä johtuvat syyt. Opettajien osaamistasoa on Suomessa pidetty kautta aikojen hyvänä, eikä siihen ole kohdistunut kyseenalaistamista. Opinnäytetyötä kirjoittaessani pohdin, onko opettajien osaamista tutkittu samanaikaisesti PISA-tulosten yhteydessä ja onko opettajien osaamisesta lainkaan kerätty yhteistä, valtakunnallista dataa? Teoriataustaa kirjoittaessani en löytänyt yhtäkään tutkimusta tai tilastotietoa aiheeseen liittyen tai tietoa kuntaorganisaatioissa tehtävistä perusopetuksen henkilöstön osaamiskartoituksista. Miten voimme siis todeta, että opettajien osaaminen on edelleen hyvällä tasolla, eikä PISA-tutkimusten tulokset johdu esimerkiksi opettajien nykyisestä heikommasta osaamisesta? Ja olisiko mahdollista luoda kansallinen perusopetuksen henkilöstölle suunnattu osaamiskartoitus tai pohja osaamiskartoitukselle, jolla voisi seurata ja mitata opetushenkilöstön osaamista?

Kuten tässä opinnäytetyössä on tullut esille, on Suomessa monia erilaisia osaamisen kehittämistä ja johtamista koskevia raportteja ja selvityksiä, jotka on suunnattu myös julkiselle sektorille. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten hyvin kunnissa tunnetaan nämä selvitykset, suositukset ja ohjelmat ja miten niitä todellisuudessa hyödynnetään osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen tukena.

5.4 Oman osaamisen arviointi

”Osaaminen on hyvän elämän tärkeä osatekijä” - näin todetaan Sitran, Miten huomata yhä moninaisempaa osaamista? – muistiossa. Yhteiskunnan monimuotoistuminen ja teknologian sulautuminen kaikkeen haastavat myös osaamista. Osaamisella voimme taata yhteiskunnan

uudistumis- ja kilpailukyvyn ja samalla osaaminen toimii yhteiskunnan muutoskyvyn ja vakauden perusedellytyksinä tukemalla osallisuutta, sivistystä ja hyvinvointia. (Sitra, 2022.-b, s. 4)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu oman työn ohessa ja opinnäytetyön edistymiseen on osaltaan vaikuttanut työorganisaationi tuki. Teoriaosaan tutustuminen ja teoriaosuuden kirjoittaminen alkoi syksyn 2023 aikana ja kehittämisvaiheen toteutus tapahtui kevään 2024 aikana. Opinnäytetyö eteni pääosin suunnitellusti, vaikkakin työpajat siirtyivät vasta myöhäiseen kevääseen. Opinnäytetyön eri vaiheissa sain valtavasti uutta tietoa ja uusia näkökulmia asiaan, joten suurimpana haasteena oli aiheen ja työn rajaaminen. Osaamisen kehittäminen on ollut mielenkiinnon kohteeni vuosia ja sen valitseminen opinnäytetyön aiheeksi tavalla tai toisella oli minulle alusta asti melko selvää. Luontaisen kiinnostukseni takia opinnäytetyön työstäminen ja aiheeseen perehtyminen onkin ollut antoisa kokemus.

Kehittämistyön kautta sain hyödyllistä tietoa organisaationi tilasta ja tarpeista osaamisen johtamisen ja kehittämisen osalta. Toivon, että opinnäytetyössäni esiin tulleita asioita ja kehittämiskohteita hyödynnetään organisaatiossani. Aihe antoi itselleni ideoita ja virikkeitä kasvattaa omaa osaamistani aiheeseen liittyen tulevaisuudessakin ja koen oman ammatillisen osaamiseni kasvaneen opinnäytetyön myötä. Tietoperustaan tutustuminen ja kirjoittaminen antoi vankan tietopohjan aiheesta, lisäsi ymmärrystäni aihetta kohtaan ja auttoi jäsentämään asioita aikaisempaa selkeämmin.

Opinnäytetyön vuorovaikutteinen ja osallistava vaihe työpajojen muodossa tuntui innostavalta ja onnistuneelta tavalta työskennellä ja kehittää asioita. Toimiminen fasilitaattorin roolissa oli mielestäni mukavaa ja toimin mielelläni tämän tyyppisessä roolissa. Työpajat olivat antoisia tilaisuuksia, jossa pääsi hyvin lähelle opettajien arkea ja tarpeita samalla kuullen myös muita tärkeitä näkemyksiä ja kokemuksia, joita voin omassa roolissani edistää tai huomioida tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö on vahvistanut mielikuvaani siitä, että osaaminen ja osaamisen johtaminen on yksi tärkeimmistä osa-alueista ja vaikuttaa merkittävästi organisaation tulevaisuuteen, ja siihen, että organisaatio on muuntautumiskykyinen ja pystyy toimimaan menestyksekkäästi uusissa, haastavissa ja usein yllättävissäkin tilanteissa. Uskon, että toimintaympäristön muuttuessa ja poikkeuksellisissa tilanteissa organisaation toiminnan jatkuvuus perustuu suurelta osin toimivaan osaamisen johtamiseen ja osaamiseen liittyvään olemassa olevaan, ajantasaiseen tietoon. Perusopetus Suomessa kuuluu perusopetuslain oppivelvollisuuden piiriin. On siis tärkeää, että meillä on kouluissa päteviä, osaavia, motivoituneita ja asiantuntevia

aikuisia opettamassa lapsia, jotka jossain vaiheessa siirtyvät työelämään mahdollisimman kattavin valmiuksin varustettuna. On siis aika keskittyä ja panostaa opettajien ja muun julkisen sektorin osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen ja huolehtia, että osaaminen on ajantasaista ja tulevaisuutta ennakoivaa.

Lähteet

- Diak. (2020). *Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus*. Diak kirjasto- ja tietopalvelut. Verkkosivusto. Haettu 7.8.2024 osoitteesta <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642#s-lg-box-15268728>
- Eklund, A. (2021). *Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä*. Brik.
- Heinonen, O-P. (2019). *Tulevaisuuden osaaminen ja henkilöstöjohtaminen*. Artikkeliteoksessa Työn tuuli 1/2019. Jatkuva oppiminen ja tulevaisuuden osaamiset. Henry ry. Haettu 26.3.2023 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_012019_20190613_links.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2021). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Oy.
- Husu, J. & Toom, A. (2017). Opettajan työn, osaamisen ja opettajankoulutuksen tutkimus opettajankoulutuksen tulevaisuustekijänä. Teoksessa E. Paakkola & T. Varmola (toim.), *Opettajankoulutus. Lähihistoriaa ja tulevaisuutta*. (ss. 337, 338-339, 341-342). PS-kustannus.
- Huttunen, T. (2018). *Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsingin seudun kauppakamari*.
- Hämeenlinna kaupunki. (2023.-a). *Organisaatio*. Verkkosivusto. Haettu 9.12.2023 osoitteesta <https://www.hameenlinna.fi/hallinto-ja-talous/organisaatio/>
- Hämeenlinna kaupunki. (2023.-b). *Kaupungin johto ja toimialat*. Verkkosivusto. Haettu 9.12.2023 osoitteesta <https://www.hameenlinna.fi/hallinto-ja-talous/organisaatio/kaupungin-johto-ja-toimialat/>
- Hämeenlinnan kaupunki. (2023.-c). *Strategia ja tietojohdaminen*. Verkkosivusto. Haettu 9.12.2023 osoitteesta <https://www.hameenlinna.fi/hallinto-ja-talous/strategia-ja-kehittaminen/>
- Hämeenlinnan kaupunki. (2023.d). *Houkutteleva Hämeenlinna kaupunkistrategia* [kuva]. <https://www.hameenlinna.fi/wp->

content/uploads/2022/12/strategia_houkutteleva_hameenlinna_kaupunkistrategia-netti_pdf.pdf

Jalkanen, J. (2020). *Pedagogisen johtajan kirja*. PS-kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.

Kallio, K. E. (2023). *Moderni johtaja. Työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen*. Työsuojelurahasto. Helsingin seudun kauppakamari.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. (2021). *Jatkuva oppiminen. Työelämän tärkein taito*. Työsuojelurahasto. Helsingin seudun kauppakamari.

Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Alma Talent Oy.

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT. (2022). *Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus*. KVTES 2022 – 2025. Verkkajulkaisu. Haettu 20.3.2024 osoitteesta <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2022/kunta-ja-hyvinvointialan-henkiloston-osaamisen-kehittamista-koskeva-suositus>

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT. (2023.-a). *Kunta työnantajana*. Verkkosivu. Julkaistu 2.5.2023. Haettu 21.11.2023 osoitteesta <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/kunta-tyonantajana>

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT. (2023.-b). *Työn murros 2/2023: Työn murros tarkoittaa uuden oppimista*. Osa 2/2023 Tytössä oppiminen ja ohjaus. Verkkajulkaisu. Haettu 21.3.2024 osoitteesta <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-opaat/2024/tyon-murros-22023-tyon-murros-tarkoittaa-uuden-oppimista>

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. (2022). *Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Opas toiminnalliseen oppimiseen*. Art House Oy.

Kuntaliitto. (2017). *Henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus kunnissa*. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisu nro 11/2017. Tekijät Viitala Riitta, Hakonen Anu & Arpiainen Susanna, Vaasan yliopisto. Haettu 27.3.2023 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1878-henkilostojohtamisen-tila-ja-tulevaisuus-kunnissa-arttu2-tutkimusohjelman>

- Kuntaliitto. (2022). *Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot*. Verkkosivusto. Haettu 9.12.2023 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/kuntaliitto/tietotuotteet-ja-palvelut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot>
- Kuntaliitto. (2023). *Perusopetus*. Verkkosivusto. Haettu 16.11.2023 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/opetus-ja-kulttuuri/opetus-ja-koulutus/perusopetus>
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Sanoma Pro Oy.
- Laaksonen, H. (2022). Näkökulmia monikulttuurisuuden johtamiseen. Teoksessa H. Laaksonen & S. Ollila (toim.), *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua, tutkittua*. Oppian.
- Luotain. (2024). *Osaamiskartoitukset*. Yrityksen verkkosivut. Haettu 19.3.2024 osoitteesta <https://luotain.net/palvelumme/osaamiskartoitukset/>
- Miro. (2024). *Mikä on Miro. Tuote-esittely*. Palvelun verkkosivut. Haettu 11.6.2024 osoitteesta <https://miro.com/product-overview/>
- Opetusalan ammattijärjestö OAJ. (2024). *Opetusalan työolobarometri 2024*. Verkkojulkaisu. Haettu 7.8.2024 osoitteesta <https://www.oaj.fi/contentassets/cc3e079f44b74c9b87152037f9029cf0/tyoolobarometri.pdf>
- Opeka. (2023). *Opeka-kysely*. Verkkosivusto. Haettu 22.11.2023 osoitteesta <https://opeka.fi/fi>
- Opetushallitus. (2019.-a). *Osaamisen ennakointifoorumi – Osaamiskorttipakka*. Verkkojulkaisu. Haettu 19.3.2024 osoitteesta https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit_verkkoversio_1.pdf
- Opetushallitus. (2019.-b). *Osaamisrakenne 2035. Alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen kehittämishaasteet – Osaamisen ennakointifoorumin ennakointituloksia*. Raportit ja selvitykset 2019:14. Verkkojulkaisu. Haettu 20.3.2024 osoitteesta https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisrakenne_2035.pdf

- Opetushallitus. (2020.-a). *Koulutus ja työvoiman kysyntä 2035. Osaamisen ennakointifooruminen ennakointituloksia tulevaisuuden koulutustarpeista*. Raportit ja selvitykset 2020:6. Verkkojulkaisu. Haettu 20.3.2024 osoitteesta https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/koulutus_ja_tyovoiman_kysynta_2035.pdf
- Opetushallitus. (2020.-b). *Opettajat ja rehtorit Suomessa 2019. Opettajatarpeet nyt ja tulevaisuudessa*. Raportit ja selvitykset 2020:22a. Verkkojulkaisu. Haettu 20.3.2024 osoitteesta https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/opettajat_ja_rehtorit_suomessa_2019_opettajatarpeet_nyt_ja_tulevaisuudessa.pdf
- Opetushallitus. (2022.-a). *Koulutus tulevaisuudessa. Ennakointinäkökulmia koulunkäyntiin, kehittämiseen ja osaamiseen*. Raportit ja selvitykset 2022:1 Verkkojulkaisu. Haettu 18.3.2024 osoitteesta https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Koulutus_tulevaisuudessa.pdf
- Opetushallitus. (2022.-b). *Luupin alla: Millaista osaamista tarvitaan vuonna 2035?* Verkkojulkaisu 10.3.2022. Haettu 20.3.2024 osoitteesta <https://www.oph.fi/uitiset/2022/luupin-alla-millaista-osaamista-tarvitaan-vuonna-2035>
- Opetushallitus. (2023). *Mitä on perusopetus?* Verkkosivusto. Haettu 15.11.2023 osoitteesta <https://www.oph.fi/uitiset/2023/mita-on-perusopetus>
- Opetushallitus. (2024). *Koulutuksen kehittämissuuntia. Osaamisen ennakointifoorumien toimenpide-ehdotuksia osaamistarpeiden pitkän aikavälin muutoksen huomioimiseen*. Julkaistu 1.3.2024. Verkkojulkaisu. Haettu 20.3.2024 osoitteesta https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Koulutuksen%20kehitt%C3%A4missuuntia%20%28OEF%29_0.pdf
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2016). *Opettajankoulutuksen kehittämisen suuntaviivoja. Opettajankoulutusfoorumien ideoita ja ehdotuksia*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2016:34. Haettu 12.1.2024 osoitteesta <https://okm.fi/documents/1410845/4583171/Opettajankoulutuksen+kehitt%C3%A4missuuntaviivoja+-+Opettajankoulutusfoorumien+ideoita+ja+ehdotuksia>

- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2022). *Opettajankoulutuksen kehittämissuunnitelma 2022–2026*.
Haettu 13.1.2024 osoitteesta
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164087/OpettajankoulutuksenKehittamissuunnitelma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2023.-a). *Kasvatuksen ja koulutuksen digitalisaation linjaukset 2027*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja: 2023:17. Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto. Haettu 22.11.2023 osoitteesta
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164853/OKM_2023_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2023.-b). *PISA 2022: Osaaminen heikentynyt Suomessa ja lähes kaikissa muissa OECD-maissa*. Verkkojulkaisu. Haettu 11.1.2024 osoitteesta
<https://okm.fi/-/pisa-2022-osaaminen-heikentynyt-suomessa-ja-lahes-kai-kissa-muissa-oecd-maissa>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2023-c). *Peruskoulun tulevaisuustyö*. Verkkosivusto. Haettu 11.1.2024 osoitteesta <https://okm.fi/tulevaisuustyo>
- Opetus ja kulttuuriministeriö. (2024). *Peruskoulun tulevaisuustyö -hanke 1.2.2024 – 31.12.2025*. Verkkojulkaisu. Haettu 14.2.2024 osoitteesta
<https://okm.fi/hanke?tunnus=OKM004:00/2024>
- Otala, L. & Mekli, S. (2021). *Ketterä oppiminen 2 – strategiasta käytäntöön*. Kauppakamari.
- Salo, I. (2023). *Luova tekoäly mullistaa kaiken. ChatGPT näyttää tietä*. Helsingin seudun kauppakamari.
- Seinäjoen kaupunki. (2024). *Opettajien työelämään tutustuminen*. Verkkosivusto. Haettu 20.3.2024 osoitteesta <https://www.seinajoki.fi/kasvatus-ja-opetus/perusopetus/opetuksen-kehittaminen/opettajien-tyoelamaan-tutustuminen/>
- Sitra. (2022.-a). *Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus*. Sitran selvityksiä 204. Verkkojulkaisu. Haettu 21.3.2024 osoitteesta <https://media.sitra.fi/app/uploads/2022/03/sitra-tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa.pdf>

- Sitra. (2022.-b). *Miten huomata yhä moninaisempaa osaamista?* Sitra muistio. Verkkojulkaisu. Haettu 21.3.2024 osoitteesta <https://media.sitra.fi/app/uploads/2022/02/sitra-miten-huomata-yha-moninaisempaa-osaamista.pdf>
- Sitra. (2023). *Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan.* Verkkojulkaisu. Haettu 18.11.2023 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#esipuhe>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2023). *TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma.* Verkkosivusto. Haettu 11.1.2024 osoitteesta <https://stm.fi/tyo2030>
- Sydänmaalakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio.* Talentum Media Oy.
- Sydänmaalakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen.* Talentum Media Oy.
- Tainio-Keinonen, K. (2019). *Osaamisen kehittäminen – parhaat käytännöt ja tärkeimmät työkalut.* Blogikirjoitus. Haettu 14.2.2024 osoitteesta <https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen>
- TEM (Työ- ja elinkeinoministeriö). (2019). *Työelämä 2020. WORK UP! Tulevaisuuden työ.* TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2019. Haettu 27.3.2023 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_oppaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_työ_22012019_Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon.* Verkkojulkaisu. Haettu 4.6.2024 osoitteesta https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2023). *Työolobarometri 2022.* Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13. Haettu 9.1.2024 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Udd, H. (7.2.2023). *Kahtia jakautunut kuntasektori – hyvinvointialueiden ja kuntien palkansaajat vertailussa.* Blogi-kirjoitus Tieto & Trendit. Asiantuntija -artikkelit ja

ajankohtaisblogit. Haettu 21.11.2023 osoitteesta
<https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2023/kahtia-jakautunut-kuntasektori-hyvinvointialueiden-ja-kuntien-palkansaaajat-vertailussa/>

Valtioneuvosto. (2020). *Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset*. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:38. Verkkojulkaisu. Haettu 18.3.2020 osoitteesta
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162614/VN_2020_38.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Valtioneuvosto. (2022). *Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. Osaaminen turvaa tulevaisuuden*. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:38. Haettu 19.3.2024 osoitteesta
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162614/VN_2020_38.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Valtioneuvosto. (2023). *Yhdessä jatkuvaa oppimista uudistamassa. Jatkuvan oppimisen uudistus -hankkeen loppuraportti*. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:11. Haettu 15.1.2024 osoitteesta
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164674/VN_2023_11.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valtiovarainministeriö. (2018). *Osaamisen ekosysteemi 2025: Kohti jatkuvan oppimisen järjestelmää*. Suomen Yrittäjien julkaisu osana Suomi 2025 -julkaisusarjaa. Verkkosivusto. Haettu 14.2.2024 osoitteesta
<https://vm.fi/documents/10623/10841416/Osaamisen+ekosysteemi+teko%C3%A4lyn+aikakaudella/2ba93363-e3a5-991f-7b59-1c6c1933b923/Osaamisen+ekosysteemi+teko%C3%A4lyn+aikakaudella.pdf?t=1542718650000>

Valtiovarainministeriö. (2023). *Kuntien tehtävät ja toiminta*. Verkkosivusto. Haettu 21.11.2023 osoitteesta <https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>

Viitala, R. & Lehti, K. (2013). Kuntien henkilöstöjohtamisen tuulinen tulevaisuus. Teoksessa T. Pakarinen & T. Mäki (toim.), *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykeä palveluihin*. Edita Publishing Oy.

- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy
- Vilka, H. (2021.-a). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus. 5. päivitetty painos.
- Vilka, H. (2021.-b). *Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Tietosanoma Oy.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen*. Tietosanoma Oy.
- Välimaa, E. (2014). Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa P. Sydänmaalakka (toim.), *Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia*. (ss. 90–91, 94). Pertec Consulting Oy.
- Wenström, S. (2020). *Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. PS-kustannus.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Verkkosivusto. Raportti julkaistu 30.4.2023. Haettu 19.3.2024 osoitteesta <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/>

Liite 1. Sähköpostikutsu opettajille järjestettyyn työpajaan

Hei,

Sinut on ilmoitettu edustamaan kouluasi ensimmäiseen, **keskiviikkona 10.4. klo 13.30–16**, järjestettävään osaamisen johtamisen ja kehittämisen työpajaan. Työpajassa valmistellaan perusopetukselle osaamiskartoitusta, joka on jatkossa tarkoitus jakaa koko perusopetuksen käyttöön. Osaamiskartoituksen ensimmäinen versio suunnitellaan ja valmistellaan kahdessa erillisessä työpajassa, osallistaen sekä rehtoreita että opettajia osaamiskartoituksen suunnitteluun.

Työpajoista saatavan valmisteluaineiston pohjalta luodaan pilottiosaamiskartoitus, joka toteutetaan ensin pienemmälle joukolle opettajia valituissa yksiköissä. Tässä ensimmäisessä vaiheessa osaamiskartoitus on suunnattu vain opetushenkilöstölle, eli rehtorit, kouluohjaajat ja muu koulun henkilöstö jäävät kartoituksen ulkopuolelle.

Osaamiskartoituksen avulla saamme jatkossa paremmin tietoa opettajien osaamistarpeista, osaamisvajeista ja pystymme suuntaamaan osaamisen kehittämisen toimenpiteitä strategisesti oikeisiin asioihin. Osaamiskartoitus toimii myös lähijohtajien henkilöstösuunnittelun ja osaamisen johtamisen tukena.

Työpajan kesto on 2,5 tuntia ja se pidetään kaupungintalo Wetterillä (Wetterhoffinkatu 2), 1 kerros. kokoustila Pykälä. Mikäli saavut paikalle omalla autolla, on kaupungintalon edustalla, linja-autoaseman vieressä isompi pysäköintialue, johon voit jättää auton parkkiin. Pysäköintiaika on kerrallaan 2 tuntia, mutta voit pyytää Wetterhoffin aulasta virastomestarilta erillisen lipun, jolla saa pysäköintiaikaa pidemmäksi ajaksi. Muistathan viedä kyseisen lipukkeen autoon, niin välttyään ikäviltä yllätyksiltä. Pysäköintialue voi olla aika täynnä, joten kannattaa varata aikaa ennen tilaisuuden alkua, jotta autolle löytää parkkipaikan.

Työpajaa varten on ohessa liitteenä taustamateriaalia, joka toimii virikkeenä työpajatyöskentelyyn. Koska osaamiskartoitus tulisi olla organisaatiossa strategia- ja tavoitelähtöinen, on oheiseen materiaalin liitetty mieleen palauttamiseksi kaupunkimme strategiakuva, sivistys- ja hyvinvointilautakunnan keskeisiä perusopetusta koskevia tavoitteita sekä perusopetuksen toimintaa ohjaavia, OKM:n opettajankoulutukseen liittyvien julkaisujen ja kehittämisohjelmien nostoja. Mukana on myös tekoälyn näkemyksiä opettajien osaamistarpeista.

Olisi hyvä, jos ehdit tutustua aineistoon ennen työpajaa. Käyn sen lyhyesti läpi vielä työpajan alussa, ja materiaali on saatavilla paperimuodossa myös paikan päällä.

Työpajassa tarjotaan iltapäiväkahvi / -tee ja pientä suolaista. Ilmoitathan mahdollisista allergioista tai rajoitteista perjantaihin 5.4. klo 10 mennessä vastaamalla minulle tähän viestiin henkilökohtaisesti.

Tai mikäli sinulla on jotain muuta kysyttävää aiheesta, ole rohkeasti yhteydessä.

Terveisin Janne

Janne Orkola

Kehittämispäällikkö