

# **Osaamiskartoitus osaamisen johtamisen kehittämisen työvälineenä**

Anu Teppo

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2016

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (YAMK), Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Teppo, Anu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2016
	Sivumäärä 113	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Osaamiskartoitus osaamisen johtamisen kehittämisen työvälineenä</b>		
Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Sini Seppelin		
Toimeksiantaja(t) Lounais-Hämeen ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten osaamiskartoitus soveltuu osaamisen johtamisen kehittämisvälineeksi ja miten siitä saatua tietoa voidaan käyttää osaamisen kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä etsittiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1. Millä tasolla opettajien yleis- ja ammatillinen osaaminen on verrattuna tulevaisuuden osaamistarpeisiin? 2. Miten Forssan ammatti-instituutin ohjaus- ja opetushenkilöstön osaaminen vastaa tulevaisuuden osaamisvaatimuksia? ja 3. Minkälaisia koulutustarpeita on nähtävissä, jotta ohjaus- ja opetushenkilöstön osaaminen vastaisi tulevaisuuden osaamisvaatimuksia?</p> <p>Tutkimuksessa toteutettiin ohjaus- ja opetushenkilöstön osaamiskartoitus Webropol-kyselyohjelmalla ja haastateltiin osaamisen johtamisesta vastuussa olevat viisi esimiestä. Kyselyyn vastasi 68 henkilöä vastaustasprosentin ollessa 85.</p> <p>Osaamiskartoitus koettiin hyödylliseksi oman osaamisen arvioinniksi mutta myös keskustelun avaamiseksi esimiesten kanssa. Organisaatiossa osaamiskartoituksen tulokset on otettu käyttöön organisaation yhteiskoulutusten suunnittelussa mutta myös sijaisjärjestelyissä. Osaamiskartoitusten tuloksia hyödynnetään kehityskeskusteluissa ja sen yhteydessä tehtävässä henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa. Osaamiskartoituksen tuloksien perusteella on järjestetty ja tullaan järjestämään koulutuksia mm. tietoteknisiin valmiuksiin, työelämäyhteistyöhön, monikulttuurisuuden ymmärtämiseen, erityisopetukseen ja kouluturvallisuuden osa-alueisiin.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää vastaavanlaisissa oppilaitoksissa sellaisinaan, tai osaamiskartoitusta voi muuttaa omaan organisaatioon sopivaksi koulutusasteesta riippumatta.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) oppiminen aikuisiällä, osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus, osaamiskartta		
Muut tiedot		

Author(s) Teppo, Anu	Type of publication Master's thesis	Date June 2016  Language of publication: Finnish
	Number of pages 113	Permission for web publication: x
Title of publication <b>A skills survey as a tool for developing knowledge management</b>		
Degree programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Supervisor(s) Sini Seppelin		
Assigned by Southwest Häme Educational Federation of Municipalities		
Abstract  <p>The objective was to gather information about the applicability of the skills survey as a tool for developing knowledge management and about how the information retrieved can be used in the development of the personnel's skills. The research questions were as follows:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. On which level are the teachers' skills compared to the needs in the future?</li> <li>2. How do the skills of the teachers and tutors at the Forssa Vocational Institute meet the future requirements of skills and knowledge?</li> <li>3. What kind of training do the teachers and tutors need in order to meet the future requirements of skills and knowledge?</li> </ol> <p>The data was collected from the teachers and tutors by using the Webropol survey. The five managers responsible for knowledge management were also interviewed. The number of respondents was 68 with the response rate being 85 %.</p> <p>The respondents stated that the survey was a useful tool for an assessment of their respective skills but also for starting a discussion with the managers. At the organization, the results have been introduced in the common training planning and also in the substitute arrangements. The results will be utilized in the performance appraisals and, consequently, for the individual development plans drawn up simultaneously with these discussions. Based on the results of the skills survey, training has been arranged and will be arranged in the following themes: ICT skills, cooperation with working life, understanding multiculturalism, remedial education and safety at school.</p> <p>The results can be used as such for similar vocational institutes, or the survey can be modified to suit the organizational needs independent of the educational level.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) learning as an adult, skills, management, development of the skills, a skills survey		
Miscellaneous		

## Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen .....	6
	2.1 Oppiminen aikuisiällä.....	7
	2.2 Osaaminen .....	10
	2.3 Ammatillisen opettajan osaaminen tulevaisuudessa .....	14
	2.4 Osaamisen johtaminen .....	18
	2.5 Osaamiskartta .....	24
	2.6 Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen .....	25
	2.7 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen eri tutkimuksissa .....	30
3	Osaamisen johtaminen Forssan ammatti-instituutissa .....	32
	3.1 Lounais-Hämeen ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä.....	32
	3.1.1 Hotelli-, ravintola- ja cateringala .....	34
	3.2 Osaamisen kehittämisen nykytila .....	35
4	Tutkimuksen toteutus .....	37
	4.1 Tutkimusmenetelmät.....	38
	4.2 Aineistonkeruu.....	40
	4.3 Henkilöstön osaamiskartoituksen analyysi.....	41
	4.3.1 Perusosaaminen .....	42
	4.3.2 Kielitaito.....	47
	4.3.3 Työyhteisö- ja viestintäosaaminen.....	47
	4.3.4 Laatu- ja turvallisuusosaaminen.....	49
	4.3.5 Oman työn johtamisosaaminen .....	51
	4.3.6 Suunnittelu- ja kehittämisosaaminen .....	53
	4.3.7 Opetus- ja ohjaustaidot.....	55
	4.4 Hotelli-, ravintola- ja cateringalan henkilöstön osaaminen.....	61

4.4.1 Hotelli-, ravintola- ja cateringalan yleinen osaaminen .....	61
4.4.2 Ravitsemus- ja ruoanvalmistusosaaminen.....	63
4.4.3 Asiakaspalvelu- ja tarjoiluosaaminen.....	67
4.4.4 Muu alan osaaminen .....	69
4.5 Haastatteluaineiston analyysi.....	71
4.6 Tutkimuksen luotettavuus .....	82
5 Tutkimuksen tulokset.....	83
5.1 Ohjaus- ja opetushenkilöstön yleisosaamisen tulokset.....	83
5.2 Hotelli-, ravintola- ja catering-alan osaamisen tulokset .....	88
5.3 Yhteenveto tuloksista .....	90
6 Pohdinta .....	92
Lähteet.....	96
Liitteet .....	101
Liite 1. Osaamiskartoituksen yleisosaaminen.....	101
Liite 2. Marata-alan opettajien osaamiskartoitus .....	107
Liite 3. Teemahaastattelun runko osaamisen johtaminen.....	112
Liite 4. Marata-alan opettajien osaamisen kehittäminen .....	113

## Kuviot

Kuvio 1. Työssä olevien oppimisen lähteet .....	9
Kuvio 2. Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä ja yhteyksiä .....	11
Kuvio 3. Osaamisen jäävuorimalli .....	12
Kuvio 4. Osaamisympyrä .....	13
Kuvio 5. Osaamisen johtamisen kehittyneisyys .....	20
Kuvio 6. Osaamisen johtamisen viitekehys .....	21
Kuvio 7. Osaamisen johtamisen tehtäviä ja vastuita .....	23
Kuvio 8. Työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja.....	29
Kuvio 9. Osaamisen kehittämisen prosessi.....	30
Kuvio 10. Forssan ammatti-instituutin organisaatio.....	33
Kuvio 11. Forssan ammatti-instituutin organisaatio 1.1.2016 alkaen .....	34
Kuvio 12. Forssan ammatti-instituutin henkilöstökoulutuksen tavoitteet.....	35
Kuvio 13. Koulutuksen painopistealueet Forssan ammatti-instituutissa. ....	36
Kuvio 14. Koulutukseen hakeutumisen prosessi Forssan ammatti-instituutissa.....	36
Kuvio 15. Osaamisen kehittämistä tukevat työtavat Forssan ammatti-instituutissa ..	92

## Taulukot

Taulukko 1. Suomen koulutusjärjestelmän tuntemus .....	42
Taulukko 2. Opetussuunnitelmaperusteisen koulutuksen ammattiosaamisen näyttöjen ja tutkintojen hallinta .....	42
Taulukko 3. Koulutuspalvelujen prosessikokonaisuuden tuntemus.....	43
Taulukko 4. Yleinen englannin kielen taito .....	44
Taulukko 5. Tieto- ja viestintätekniikan perustaidot .....	44
Taulukko 6. Winhan/Wilhon hallinta .....	45
Taulukko 7. Kustannustehokkuus, taloudellinen ajattelu, sisäinen yrittäjyys ja yrittäjähenkisyys.....	45
Taulukko 8. Kansainvälisyysmyönteisyys, ymmärrys monikulttuurisesta maailmasta .....	46
Taulukko 9. Tietoturvaosaaminen ja salassapito-osaaminen .....	46

Taulukko 10. Kestävän kehityksen mukaisen toiminnan osaaminen .....	47
Taulukko 11. Työyhteisö- ja viestintäosaaminen .....	48
Taulukko 12. Laatu- ja turvallisuusosaaminen .....	50
Taulukko 13. Oman työn johtamisosaaminen .....	52
Taulukko 14. Suunnittelu- ja kehittämisosaaminen.....	53
Taulukko 15. Menetelmä- ja oppimisympäristöosaaminen .....	56
Taulukko 16. Ohjausosaaminen .....	58
Taulukko 17. Hotelli-, ravintola- ja cateringalan yleinen osaaminen.....	61
Taulukko 18. Hygienia- ja turvallisuusosaaminen .....	62
Taulukko 19. Ravitsemus- ja perusruoanvalmistusosaaminen .....	64
Taulukko 20. Ruoanvalmistuksen erikoisosaaminen .....	66
Taulukko 21. Asiakaspalvelu- ja tarjoiluosaaminen .....	67
Taulukko 22. Muu alan osaaminen .....	69

# 1 Johdanto

Asiantuntijaorganisaation tärkein resurssi on osaava henkilöstö. Oppilaitoskin on tällainen organisaatio. Opettajan odotetaan hallitsevan riittävän hyvin asiantuntijuusalueensa asiat ja vielä pedagogiikkaan liittyvät asiat, jotta hän pystyy opastamaan tai esimerkiksi näyttämään opittavan asian opiskelijoille. Paason (2011) mukaan yhteiskunnan muutokset yhdessä työelämän uudistuvien ammattitaitovaatimusten ja hallituksen koulutuspoliittiset linjaukset luovat kehittämisvaatimuksia ammatillisille opettajille ja koulutuslaitoksille (Paaso 2011). Oli nykypäivänä ammattimikä tahansa, ei 10 vuotta saati 20 vuotta sitten saavutettu koulutus enää riitä pitämään työelämässä kiinni, vaan osaamista on jatkuvasti päivitettävä ja kehitettävä maailman ja elinkeinoelämän kehittymisen mukana. Tässä on organisaation johdolla merkittävä tehtävä. Johdon tulee osata ”haistella” tulevaisuuden osaamisen tarpeita ja sitä kautta ohjata organisaatio menestykseen osaamisen johtamisen kautta.

Paaso ja Korento (2010) korostavat, että tärkeää oppilaitoksen kehittämistyötä ajatellen on, että opettajien täydennyskoulutus on suunnitelmallista ja että koulutussuunnitelmat tehdään oppilaitoskohtaisesti ja henkilökohtaisesti. Tämä edellyttää ammatillisten opettajien osaamisen tutkimista, kehittämistä ja arvioimista systemaattisesti toiminnan tavoitteista lähtien. Oma osaaminen ja kyky oppia uutta ovat jokaisen työssäkävijän merkittävä turva työmarkkinoilla pysymiseen. Työn sisältö, tapa tehdä työtä ja teknologia kehittyvät jatkuvasti. Se luo koulutustarpeita. (Ojala 2000, 34 - 37.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Forssan ammatti-instituutin opetushenkilöstön osaamisen nykytila osaamiskartoitusta hyödyntäen ja kehittää toimiva osaamiskartta osaamisen johtamisen työvälineeksi. Yleisosaamisen suhteen tutkimuskohteena olevat ohjaajat ja opettajat edustavat luonnontieteiden, yhteiskuntatieteiden, kaupan ja hallinnon, kulttuuri-, matkailu-, talous- ja ravitsemis-, sosiaali- ja terveystieteiden ja tekniikan ja liikenteen aloja. Ammatillisessa osaamisessa keskitytään matkailu-, talous- ja ravitsemisalalan ohjaus- ja opetushenkilöstöön tutkimuksen rajaa-



miseksi ja tutkijan oman asiantuntijuuden vuoksi. Toinen tavoite on selvittää, miten osaamiskartoitusta voi käyttää osaamisen johtamisen työvälineenä. Tutkimuksen tavoitteena on myös lisätä organisaation tietämystä osaamisen johtamisesta ja sen merkityksestä oppilaitoksen menestykseen. Tilaajana tässä työssä toimii Lounais-Hämeen ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä, Forssan ammatti-instituutin ylläpitäjä.

Tässä opinnäytetyössä etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin kyselyä ja teemahaastattelua hyödyntäen: 1. Millä tasolla opettajien yleis- ja ammatillinen osaaminen on verrattuna tulevaisuuden osaamistarpeisiin? 2. Miten Forssan ammatti-instituutin ohjaus- ja opetushenkilöstön osaaminen vastaa tulevaisuuden osaamisvaatimuksia? ja 3. Minkälaisia koulutustarpeita on nähtävissä, jotta ohjaus- ja opetushenkilöstön osaaminen vastaisi tulevaisuuden osaamisvaatimuksia?

Ammatillisen osaamisen kohdalla keskitytään matkailu-, talous- ja ravitsemisalalan henkilökunnan osaamiseen nyt ja tulevaisuudessa. Teoriaosuudessa selvitetään, mitä tarkoitetaan aikuisiän osaamisella ja osaamisen johtamisella ja mikä merkitys niillä on organisaation menestykseen. Tulevaisuuden osaamistarpeisiin paneudutaan Osaava opettaja 2010 - 2020 -loppuraportin ja Aila Paason Osaava ammatillinen opettaja 2010 -väitöskirjan kautta. Ammatillisen osaamisen tulevaisuuden vaateisiin on tutustuttu Elinkeinoelämän keskusliiton Palvelut 2020 -loppuraportin ja Opetushallituksen matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportin avulla.

## **2 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen**

Suomen hallitus asetti kesäkuussa 2011 tavoitteeksi nostaa suomalaiset maailman osaavimmaksi kansaksi vuoteen 2020 mennessä (Opetushallitus 2013). Vuoden 2013 joulukuussa tasavallan presidentti allekirjoitti lain taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Lain tarkoituksena on edistää ammatillisen osaamisen suunnitelmallista kehittämistä. Tämä on tarpeen ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi työssä ja työtehtävissä nykyisten ja ennakoitavissa olevien

muuttuvien osaamisvaatimusten vuoksi. (L. 20.12.2013/1136.) Raudasojan (2013) mukaan ammatillisten toimintakulttuurien ja -ympäristöjen muutos asettaa ammatillisille opettajille entistä laaja-alaisempia vaatimuksia. Se merkitsee, että ammatillisilta oppilaitoksilta edellytetään järjestelmällistä osaamisen johtamista. Opiskelijoiden laadukas opetus ja ohjaus turvataan opettajien hyvällä osaamisella. (Raudasoja 2013.) Österberg (2015) korostaa osaamisen kehittämisen tärkeyttä; sillä mitä osaamista yrityksessä on tänään, ei enää takaa menestystä huomenna.

## 2.1 Oppiminen aikuisiällä

Lehtisalonen (2002, 126 - 129) mukaan oppiminen on kuin jatkuvasti uusiutuva luonnonvara. Oppiminen on aikaan, paikkaan ja menetelmään sitoutumatonta, ja se on yksilön iästä riippumaton ja päättymätön prosessi. Oppimista tapahtuu jatkuvasti itsestään ja luonnostaan, ellei sitä estetä. Lehtisalonen mukaan me opimme eri tavoin eri ympäristöissä ja eri tavoin eri-ikäisinä. Hänen mukaansa oppimistyyli- ja -tavat heijastavat tapaamme elää. Yksilön sisäinen motivaatio on oppimisen edellytyksen lähtökohta. Oppimista ei tapahdu, jos oppija ei itse koe asiaa itselleen tärkeäksi, ja ulkoa asetettu pakkokaan ei pysty lisäämään oppimisen tulosta.

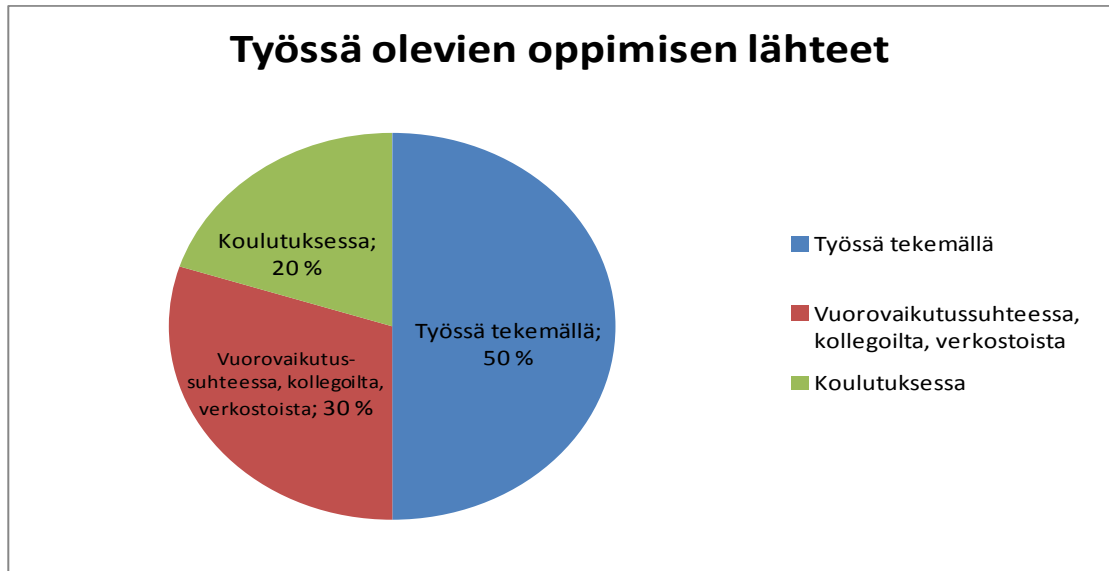
”Oppiminen tuottaa osaamista, viisautta ja sivistystä”, kirjoittaa Liekki Lehtisalonen (2002). Hänen mukaansa oppiminen on osaamisen, viisauden ja sivistyksen tuottamista, mikä koostuu kolmesta ulottuvuudesta: ensinnäkin se on kokemuksen ja tietämyksen yhdistelmä, toiseksi se ilmenee kapasiteettina ja kyvykkyytenä tehdä jotain, mitä osaa, ja kolmanneksi se on intoa ja halua suoriutua tehtävästä.

Otalan (2000) mukaan oppiminen on jokaisen yksilön oma prosessi ja siihen vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet. Yksi oppii kuuntelemalla asiantuntijoita, toinen lukemalla kirjoja, kolmas tekemällä asioita käytännössä ja neljäs seuraamalla toisten työskentelyä. Oppiminen on yksilölle jatkuva kehitysprosessi aina päiväkodista korkeakouluun ja työelämään asti. Ojala (2000) toteaaakin, että oppiminen on niin tekemisen kuin ymmärryksenkin kautta tapahtuvaa kokemuksen hankkimista ja tiedon

omaksumista. Österberg (2015) muistuttaa, että kokemuksen myötä uuden oppiminen tarkoittaa myös menneistä oppimista. Koska kaikki tieto ei uusiudu tai muutu jatkuvasti, tulee sen hetkistä osaamista ja kokemusten kautta saatua osaamista arvostaa.

Grönforsin (2010) mukaan oppimiseen tarvitaan kokemusta, tietoa ja tekemistä, ja osaaminen lisääntyy oppimisen kautta. Oppiminen synnyttää osaamista, ja mitä nopeammin osaaminen vanhenee, sitä tärkeämpää on oppiminen. Työikäisen oppiminen perustuu kokemukseen ja tarpeeseen ja on suuresti riippuvainen motivaatiosta, kanssaoppijoista ja myös oppimisympäristöstä. Otala (2008) korostaa, että työikäinen oppii vähintään puolet tekemällä, ja loput oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksessa kollegoiden ja muiden verkostoissa toimivien kanssa ja loput osaamisesta hankitaan erilaisista koulutuksista (kuviot 1). Heikkinen ja Tynjälä (2012) selvittivät opettajien ammatin kannalta tärkeiden tietojen ja taitojen oppimiskohteita koulutuksen ulkopuolella. Vastauksiksi he saivat oman elämänkokemuksen, oppilaiden vanhemmat, oppilaiden palautteet, kokeneet ja nuoremmat opettajat, harrastukset, kollegat ja epäviralliset opettajaryhmät. Tulokset havainnollistavat hyvin sitä, miten opettajat oppivat työn kannalta tärkeitä asioita moninaisissa yhteyksissä ja erilaisissa elämäntilanteissa. (Heikkinen & Tynjälä 2012.)

Työtehtävissä tulee olla sen verran haastetta, että yksilön tahto ja tarve oppimiseen säilyvät. Jokainen ihminen oppii omalla tavallaan, ja oppimiseen menee eripituisia aikoja. Siksi organisaation tulee luoda erilaisia oppimismahdollisuuksia tukemaan jokaisen työntekijän oppimista. Onnistumisen ja kehittymisen kautta yksilö motivoituu kehittämään itseään vielä lisää. Uuden oppiminen tulee olemaan jatkuvaa uusiutumista ja sopeutumista uusiin toimintatapoihin ja toimintaympäristöihin. (Otala 2008, 65 - 72.)



Kuvio 1. Työssä olevien oppimisen lähteet (Ojala 2008)

Lehtisalo (2002) korostaa, että jokainen henkilö kohtaa oman rakennemuutoksensa vähintään kerran elämässään ja silloin tarvitsee miettiä, mitä lisä- tai täydennysoppimista ammattitaidon ylläpitäminen tai muuttaminen vaatii. Kerran nuorena tai aikuisena hankittu osaaminen ei enää kannata koko työssäoloajan läpi. Aikuisten oppimista voivat hidastaa oppijan omat asenteet ja kuvitelmat, ja sen vuoksi aikuisten oppimisesteiden raivaamiseen tulee erityisesti kiinnittää huomioita. (Lehtisalo 2002.)

Grönfors (2010) näkee, että organisaatio oppimisen ympäristönä on hyvin monipuolinen, koska se on haasteellinen ja tarjoaa ongelmia ratkaistavaksi koko ajan. Organisaatio on oppimisen näkökulmasta monipuolinen myös siksi, että siellä ei opita pelkästään yksin vaan yhdessä toisten kanssa. Grönfors (2010) korostaa, että oppimisen painopiste on siirtynyt opettajan toiminnan tutkimisesta vahvasti opiskelijan vastuuseen omasta oppimisestaan. Oppimisen ohjaajan eli opettajan rooli painottuu nykyään enemmän oppimisprosessin edistämiseen ja ylläpitämiseen kuin perinteiseen tiedonvälittämiseen perinteisessä teoriaopetuksessa (Grönfors 2010.)

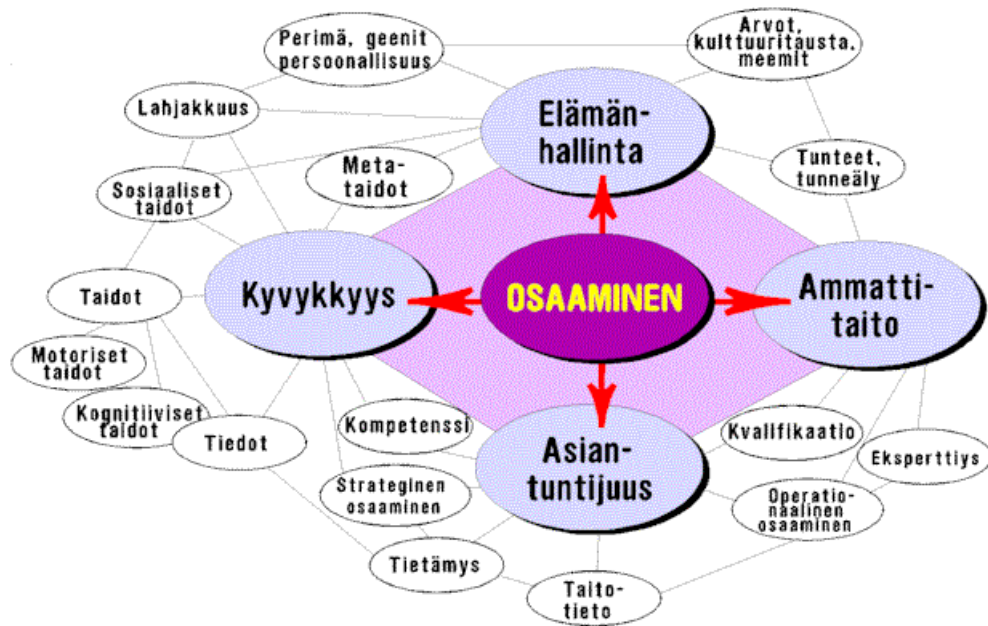
Aikuisten ja lasten oppiminen eroaa toisistaan merkittävästi. Kun aikuinen kokee jonkin asian itselleen mielekkääksi ja asialla, tiedolla tai taidolla on välitöntä merkitystä, aikuinen motivoituu oppimaan erilaisia asioita. (Grönfors 2010.) Ojala (2008) korostaa aikuisten oppimisessa motivaation lisäksi kanssaoppijoiden ja oppimisympäristön

merkitystä oppimiselle. Hänen mukaansa työympäristöllä on valtava merkitys siihen, miten hyvin ihminen oppii. (Ojala 2008.)

Viitalan (2005b) tutkimuksessa nousi vahvasti esille oppimista edistävän ilmapiirin luominen. Hän puhuu tutkimuksen keskeisestä löydöksestä mikä nousee johtamisen yhdeksi pääalueeksi. Tutkimuksen mukaan ilmapiirin kehittäminen tulisi olla esimiesten tavoitteellinen johtamiskohde, kun halutaan kehittää henkilöstön osaamista. Yksi oppimisen tärkeä edellytys on, että henkilöstö tuntee olonsa turvalliseksi, ja turvallisuus voidaan luoda työyhteisön avoimella, rakentavalla ja luottamuksellisella keskustelulla. (Viitala 2005b.)

## 2.2 Osaaminen

Mitä on osaaminen? Sydänmaalakan (2012) mukaan osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Näiden lisäksi organisaation osaaminen sisältää myös prosessit, toimintatavat ja kulttuurin. Sydänmaalakan mukaan osaaminen ei ole vain osa persoonallisuutta eikä luonteenpiirre, vaan se on jotain, jota henkilöt voivat kehittää ja harjoitella. Osaaminen on hänen mukaansa joskus jopa tiedostamatonta ja tällöin henkilö ei voi hyödyntää osaamistaan. Ojala (2008, 50 - 51) puolestaan näkee, että tietojen, taitojen, kokemusten, verkostojen, kontaktien ja asenteen lisäksi yksilön osaaminen tarvitsee muodostuakseen henkilökohtaisia ominaisuuksia. Ojalan (2008, 50 - 51) mukaan nämä kaikki osaamisen osa-alueet auttavat yksilöä selviytymään työtilanteista ja tulokseksi saadaan hyvä työsuoritus. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu myös paljon puhuttu asenne, jolla on hyvin suuri merkitys niissä tilanteissa, joissa esimerkiksi työtehtäviä muutetaan. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu niin ikään tunneäly, joka luo mahdollisuuksia nähdä ja ymmärtää eri tilanteita ja miten niitä voi hyödyntää. Myös motiivit kuuluvat näihin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Ojala 2008.)

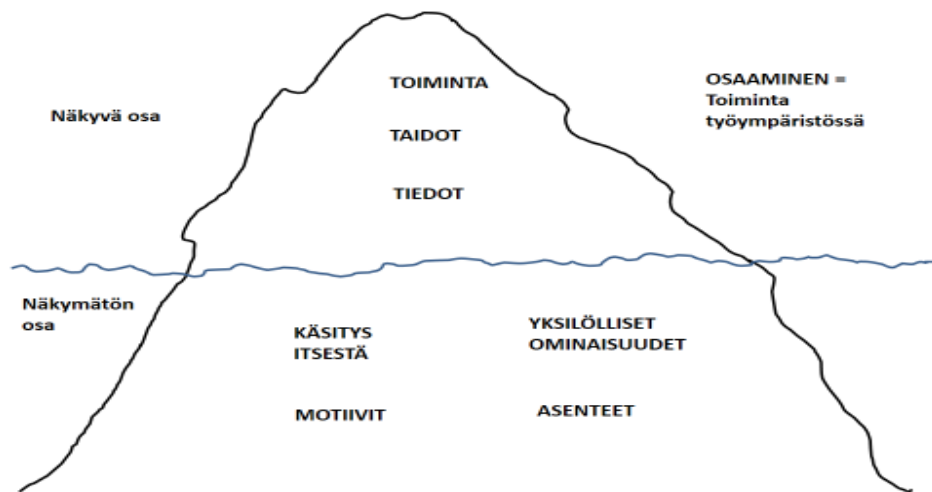


Kuvio 2. Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä ja yhteyksiä (Helakorpi 2004)

Helakorpi (2004) pyrkii yllä olevan kuvion 2 avulla kuvaamaan, että osaaminen muodostuu ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista, mutta myös henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten perimästä ja sosiaalisten taitojen tuomasta kyvykkyudesta. Kun ammattitaito, asiantuntijuus, kyvykkyys ja elämänhallinta ovat tasapainossa, syntyy siitä osaamista, jota voidaan käyttää muissakin elämäntilanteissa kuin ammatissa toimimisessa. Kupias, Peltola & Pirinen (2014) korostavat, että osaaminen on paljon muutakin kuin vain tutkinnoilla ja koulutuksilla saavutettua tietovaltaista osaamista. Yksilöiden osaamisessa tulee yhdistää kaikki opittu tieto, taito ja kokemukset ja pyrkiä tuomaan ne esille esimerkiksi selvitysten ja kartoitusten kautta. Organisaation kannalta on tärkeää saada näkyviin myös yksilöiden piilo-osaaminen, sillä se voi muodostua organisaation hyödyksi. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Spencer ja Spencer (1993, 9-11) jaottelevat osaamisen näkyvään eli eksplisiittiseen ja näkymättömään eli implisiittiseen. Eksplisiittiseen osaamiseen kuuluvat yksilön tiedot ja taidot, ja ne voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Implisiittinen eli piilevä tai hiljainen osaaminen on vaikeampi konkretisoida, koska se on syvällä organisaatiossa ja

ihmisissä. Osaaminen voidaan myös ilmaista kuviossa 3 esitetyn, Spencerien kehittelemän jäävuorimallin mukaisesti.



Kuvio 3. Osaamisen jäävuorimalli (Hätönen 2011a, 15, mukaillen Spencer & Spenceriä 1993)

Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun yksilöt keskustelevat ja jakavat osaamistaan ja kehittävät osaamistaan yhdessä organisaation toimintatavaksi tai -malliksi. (Ojala 2008, 53.) Organisaatiolla tulee olla sellaiset rakenteet, että yllä mainitun kaltainen toiminta on mahdollista. Organisaation osaaminen on tärkein organisaation resurssi ja sitä pitää tukea ja ohjata kehittämisen ja jakamisen kautta. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001, 95) toteavat, että vaikka oppimisen vastuu on viime kädessä yksilöllä itsellään, on organisaation tehtävänä antaa suunta kehittymiselle ja luoda mahdollisuudet oppimiselle ja ruokkia oppimismotivaatiota.

Valtiovarainministeriön osaamisen johtamisen työryhmän (2001) muistion mukaan osaaminen voidaan määritellä työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnaksi ja niiden soveltamiseksi käytännön työtehtävissä. Myös yksilön kannalta osaamisella on suuri merkitys. Sydänmaalakan (2012, 169) mukaan yksilöille osaamisesta on tullut tärkeä selviytymiskeino ja jopa ainoa työsuhdeturva. Tämän hetkessä maailmassa ei voida taata henkilöstölle pysyvää työsuhdetta mutta pitämällä huolta omasta osaamisestaan yksilöt voivat paremmin taata oman työllistettävyytensä. Opetusministeriö ko-

rosta kirjelmässään (2007), että yhteiskunnan ja työelämän muutokset lisäävät opetushenkilöstön osaamiseen kohdistuvia haasteita. Opetusministeriö (2007) näkee, että on välttämätöntä, että opetustoimen koko henkilöstöllä on riittävät ja kattavat mahdollisuudet kehittää ja uudistaa osaamistaan koko työuran ajan.

Viitala (2013) korostaa, että yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä, jota ilman yritykseen ei syntyisi mitään osaamista. Siksi yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen on osaamisen johtamisen ydinasia. Viitalan (2013, 171) mukaan osaamista on tarkasteltava inhimillisyydestään huolimatta raaka-aineen tavoin. Osaamisen on alati uudistuttava, koska asiat ja markkinat eivät koskaan pysähdy paikoilleen.

Hätönen (2011, 21 - 22) on muokannut Greenin ajatuksia ja luonut osaamisympyrän (kuvio 4) kuvaamaan osaamiseen liittyviä käsitteitä ja selkeyttämään niiden eroja organisaation ja yksilön näkökulmasta.



Kuvio 4. Osaamispyyrä (Hätönen 2011a, 21)

Kuviossa 4 lohkot 1 ja 2 ovat organisaatiosidonnaisia ja muodostavat näin ollen organisaation identiteetin ja sisältävät sen työympäristön, jossa työntekijät työskentele-



vät. Lohkot 3 ja 4 taas ovat niitä osaamisalueita, joita yksittäiset henkilöt käyttävät työtehtävissään.

### 2.3 Ammatillisen opettajan osaaminen tulevaisuudessa

Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi- ja loppuraportteja. Valtakunnallista ammatillisten osaamistarpeiden ennakointi (VOSE) -projektia on toteutettu Opetushallituksen toimesta 1.6.2008 - 31.5.2012, ja ennakoitityötä tehtiin 10 - 15 vuotta eteenpäin eli mietittiin matkailu- ja ravitsemisalan osaamistarpeita vuosille 2021 - 2026. (Taipale-Lehto 2012.) Ruoka- ja ravintolapalveluissa keskityttiin ruoan valmistukseen, ravintoloiden asiakaspalvelun ja anniskelun sekä suurtalouden ateriapalvelujen osa-alueisiin. Kaikissa näissä osa-alueissa nousivat esille seuraavat osaamistarpeet: alan perusosaaminen, kielitaito, tieto- ja viestintätekniikan osaaminen, kestävän kehitykseen ja ympäristöasioihin liittyvä osaaminen, raaka-ainetuntemus, markkinointi- ja myyntiosaaminen ja turvallisuusosaaminen. Lisäksi korostuivat työturvallisuuteen sekä asiakas- ja elintarviketurvallisuuteen liittyvä osaaminen. (Taipale-Lehto 2012.)

Osaava opettaja 2010 - 2020 -toisen asteen ammatillisen koulutuksen opetushenkilöstön osaaminen -loppuraportissa korostetaan, että ennakointi on ammatillisenkin koulutuksen arkipäivää ja henkilöstön osaamisen pohtiminen on yksi olennainen osa ennakointia. Yhteiskunnan ja työelämän muutokset ja sitä kautta kasvavat osaamistarpeet luovat paineita opettajien ammatillisen, pedagogisen, koulutuksen ja työelämän yhteistyöosaamisen ja työyhteisöosaamisen kehittämistarpeille. (Paaso ja Korento 2010, 10 - 11.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) Palvelut 2020 -raportti (2006) on pitkän aikavälin ennakointihanke, jonka tavoitteena oli tunnistaa palvelualojen keskeisiä kehityssuuntia ja ennakoida, millaista osaamista palveluyritykset tulevat tarvitsemaan muuttuvassa toimintaympäristössä vuonna 2020. Hankkeen tarkoituksena on pyrkiä vaikuttamaan valtakunnalliseen koulutussuunnitteluun. Tulevaisuudessa on tärkeää, että

työssäkäyvien ammattilaisten osaaminen vastaisi elinkeinoelämän tarpeita ja että osaavaa henkilöstöä olisi riittävästi. Palvelut 2020 -raportin (2006, 8 - 12) mukaan palvelualojen toimintaympäristön haasteita ovat globalisaatio, teknologinen kehitys ja digitalisointi, verkostoituminen ja ikääntyminen. Paaso ja Korento (2010, 99 - 106) toteavat, että matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalun uhkatekijöitä ovat matkailu- ja ravitsemisalun työntekijöiden ikä ja ikääntyminen ja sitä kautta työssä jaksaminen. Heidän mielestään alan kehitys tuottaa jatkuvasti uusia asioita, joita opettajat eivät vielä täysin hallitse ja joilla on suuri merkitys tulevaisuudessa.

Globalisaatio ja lisääntyvä kansainvälistyminen korostaa monipuolisen kielitaidon, monikulttuurisuustaitojen ja kansainvälisyyskasvatuksen tärkeyttä. Tämä tarkoittaa kykyä ja taitoa työskennellä monikulttuurisessa ympäristössä, kykyä kohdata erilaisen kulttuuritaustan omaavia työtovereita ja kunnioittaa erilaisista kulttuureista ja vähemmistöistä tulevia henkilöitä. Näiden taitojen opetukseen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota kaikilla koulutusasteilla. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006, 62.) Paaso ja Korento (2010) korostavat, että tulevaisuudessa tulee lisätä valtakunnallista ja kansainvälistä yhteistyötä muiden oppilaitosten ja yritysten kanssa, ja erityisesti opetuksessa tulisi huomioida Venäjän ja Etelä-Euroopan matkailun lisääntyminen. Kansainvälistyminen näkyy myös vahvasti kahvila- ja pikaruokakulttuurissa, ja näiden osa-alueiden osaamisessa opettajilla on parannettavaa.

Teknologinen kehitys ja palvelujen digitalisointi vaikuttavat kaikkiin palvelualoihin. Tarvitaan digitaalista lukutaitoa, kykyä toimia virtuaalisesti erilaisia verkkoja hyödyntäen ja muutosvalmiutta. Näiden avulla on mahdollista luoda uusia asiakaslähtöisempiä, kustannustehokkaampia ja kilpailukykyisempiä palveluja. Jotta näitä palveluja osataan tuottaa, tulee teknologian ja tietotekniikan opetusta kehittää kaikilla koulutusasteilla. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006, 63.) Myös Osaava opettaja 2010 - 2020 -julkaisussa nostetaan esille, että keittiöala teknistyy tulevaisuudessa atk-pohjaiseksi. Suurtalouksien työmenetelmät kehittyvät koneiden ja laitteiden, komponenttiruoanvalmistuksen ja tehokkuusajattelun kautta ravintolamaisemmaksi toiminnaksi.

Osaava opettaja 2010 - 2020 -julkaisussa Paaso ja Korento (2010) nostavat esille ma-  
joitus-, ravitsemis- ja talousalan opettajien heikkouksia. Yksi niistä on verkostoitumi-  
nen työelämän asiantuntijoiden kanssa. Verkostoituminen on yksi tulevaisuuden  
osaamisvaateista. Se luo parhaimmillaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia yli toimi-  
alarajojen. Yli toimialarajojen verkostoitumisen päätavoitteena on vastata entistä  
paremmin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Verkostoituminen asettaa seuraavanlai-  
sia osaamisvaatimuksia; On osattava luoda uusia palvelukokonaisuuksia, on oltava  
joustava, valmis luopumaan perinteisistä toimintatavoista, omattava kykyä ymmär-  
tää eri toimialojen välisiä synergioita. Lisäksi tarvitaan kykyä ymmärtää ja hallita ko-  
konaispalveluketjua sekä kykyä ymmärtää tulevaa muutosta. Avaintekijänä verkos-  
toitumisessa on kaikilla aloilla asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen ja tarjoami-  
nen. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006, 63 - 64.)

Elinkeinoelämän keskusliiton EK (2006) raportin mukaan ikääntyvä väestö luo palve-  
lualojen tutkinnoille kehittämistarpeita. Palveluosaamisen osa-alueet asiakaslähtöi-  
syys, palvelun inhimillisuus, yksilöllisyys ja laatu tulevat korostumaan. Erityisesti sosi-  
aali- ja terveysalalla tulee korostumaan vanhusten hoito-osaaminen, asiakkaan kun-  
nioittaminen ja sosiaalisuuden tärkeys vaikka erilaisia uusia teknisiäkin ratkaisuja olisi  
mahdollisuus hyödyntää. Paaso ja Korento (2010) tuovat esille, että tulevaisuudessa  
ikäntyvien maksukyky on todennäköisesti melko hyvä ja sitä kautta he voivat ja pys-  
tyvät vaatimaan laatua käyttämilleen ruoka- ja juhlapalveluille. Tämä asettaa osaa-  
mishaasteita palvelujentuottajille ja sitä kautta uusien ammattilaisten opettajille.

Palvelut 2020 -raportissa (2006) on tarkasteltu keskeisiä osaamistarpeita eri tehtävis-  
sä toimiville henkilöille. Työntekijätehtävissä eli ammattiossaajien kohdalla painottu-  
vat asiakaspalveluosaaminen, asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi,  
verkostoitumisosaaminen, kulttuuriosaaminen, yhteistyökyky ja tiimityötaidot. Tär-  
keässä osassa ovat myös itsensä johtaminen, muutosvalmius sekä ongelmanratkaisu-  
kyky. Asiantuntija- ja esimiestehtävissä olevilta edellytetään liiketoiminta- ja johta-  
misaamasta, innovaatiojohtamista, strategiaosaamista, asiakasprosessien kokonai-  
suuksien hallintaa sekä kumppanuuksien kokonaisvaltaista hallintaa. Näitä samoja  
taitoja tarvitsevat myös toisen asteen koulutusta antavat opettajat ja ammatilliset  
avustajat.

Palvelut 2020 -raportin (2006) mukaan monissa palvelualojen tehtävissä edellytetään vahvaa ammattiosaamista ja sen ohella verkostoitumisoaamisella, liiketoiminta-osaamisella ja yrittäjyysosaamisella on suuri merkitys. Aila Paason ja Kati Korenton (2010) tekemän selvityksen mukaan matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalalan opetus- ja henkilöstön tulisi entistä enemmän jalkautua työelämään ja tätä kautta lisätä käytännön työn tuntemusta. Heidän mukaan opettajien tulisi ymmärtää paremmin alan kokonaispalvelua ja kehittää erityisesti logistiikan, tehokkuuden, lainsäädännön ja yritystoiminnan osa-alueiden tuntemusta, kuten johtamista, sisäistä yrittäjyyttä, taloudellisuutta, markkinointia ja bisnesmäistä ajattelua. He myös korostavat, että tulevaisuudessa on osattava opettaa nykyistä tehokkaammin. Samalla tiedostavat, että uhkana on aika- ja resurssipula sekä työssä jaksaminen.

Paason (2010) tutkimuksen mukaan ammatillisten opettajien heikkouksia ja uhkatekijöitä ovat tietoteknisten ohjelmien hallinta, talous- ja yrittäjyysosaaminen, käytännön osaaminen väheneminen, vanhat toimintatavat ja alojen nopeat muutokset. Myös vanhakantainen oppilaitoskeskeinen ajattelutapa ja opiskelijoiden ohjaamisen roolin muuttuminen koettiin heikkoutena. Paaso (2010, 168 - 169) nostaa tutkimuksessaan esille myös erilaisten oppijoiden kohtaamisen, yksilöllisyyden huomioimisen, heterogeenisten ryhmien ohjaamistaidot sekä opettajien ajan käyttämisen kasvattamiseen ammattiopetuksen sijaan. Paason (2010) tutkimuksessa huolestuttavaa oli, että työyhteisöosaamisen alueella vahvuuksia ei juuri esiintynyt vaan nykytila hahmottui heikkouksien kautta. Tutkimuksen mukaan opettajat eivät sitoudu koulutusorganisaation kehittämistyöhön eikä heillä ole yhteistä ymmärrystä rakenteiden uusimisesta. Tämä johtaa Paason mukaan siihen, että vain harvat opettajat ottaa osaa työyhteisön kehittämiseen ja monen opettajan työ on perinteistä yksin tekemistä. Työyhteisöosaamisen saralla tulevaisuudessa tulee kiinnittää huomiota työelämälähtöisen oppilaitoksen toimintakulttuurin luomiseen ja mahdollistamiseen niin, että työaikaan tulisi sijoittaa kehittämistyötä ja mahdollistaa osallistuminen työelämäosaamisen koulutukseen ja kehittämiseen (Paaso 2010.)

Valtioneuvosto on asettanut tavoitteeksi, että Suomi olisi vuonna 2020 maailman osaavin kansakunta eikä tätä tavoitetta saavuteta ilman työtä ja panostamista koulutuksen ja osaamisen kehittämiseen. Erilaiset koulutustoimikunnat ovat ennakoineet,

että tulevaisuudessa tarvitaan yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamista, ympäristöosaamista sekä asiakaspalveluosaamista. Näiden lisäksi monikulttuurisuusosaaminen korostuu kansainvälistymisen myötä. Maailman osaavin kansa -ajattelun haasteena esille on noussut niukentuvat resurssit, jotka pakottavat oppilaitoksia kehittämään ja keskittämään toimintojaan. Oppilaitosten alueelliset ja verkostomaiset rakenteet luovat edellytyksiä laadukkaalle osaamiselle ja koulutukselle mutta samalla ne voivat tuoda uusia haasteita organisaatioiden osaamisen ja pedagogiikan johtamiselle. (Mahlamäki-Kultanen, Hämäläinen, Pohjonen & Nyysölä 2013.)

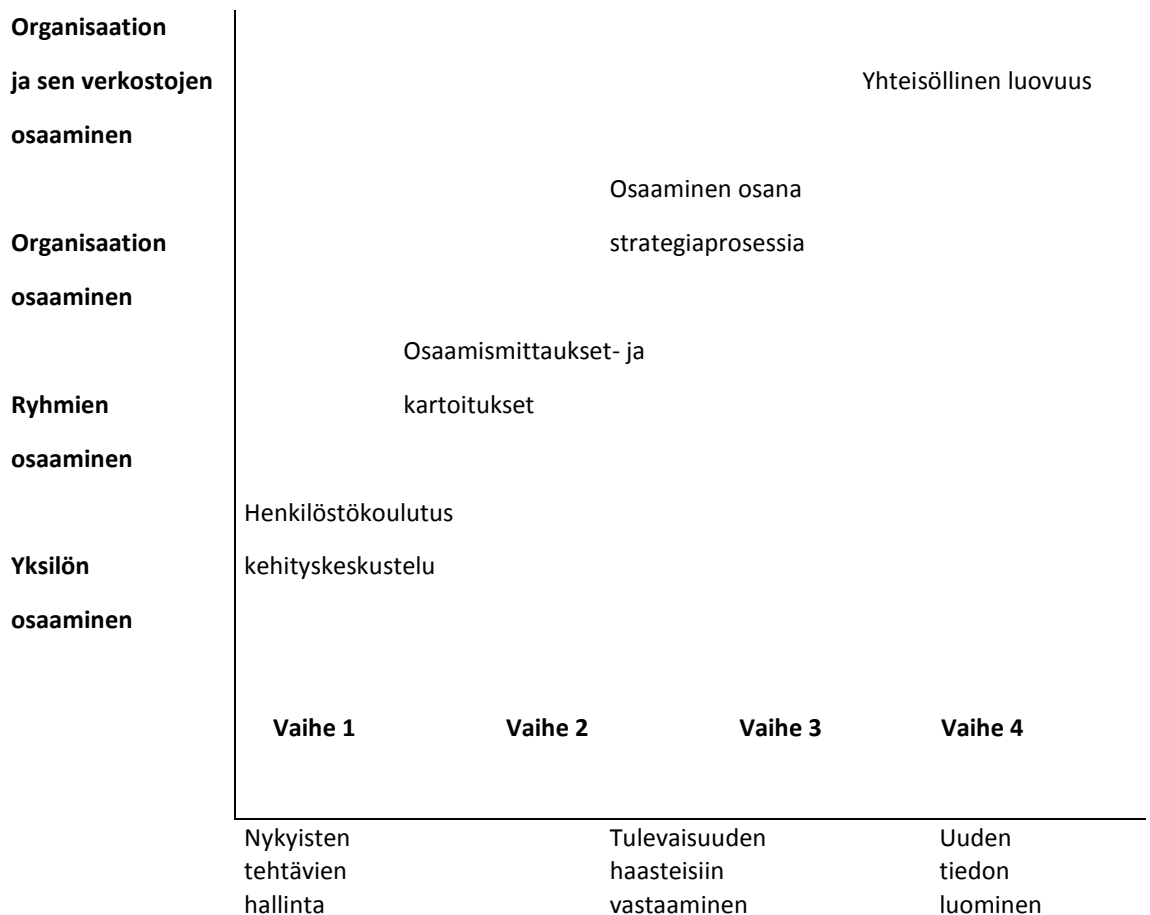
## 2.4 Osaamisen johtaminen

Sydänmaalakka (2012, 131 - 132) toteaa, että osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen niin, että se lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta. Viitala (2005a, 13) on samaa mieltä Sydänmaalakan kanssa siitä, että osaamisen kehittäminen perustuu selkeään ja yhteisesti ymmärrettyyn strategiaan ja tältä pohjalta tehdään suunnitelmat tarvittavan osaamisen kehittämisestä. Viitala (2013) toteaa, että osaamisen johtamisessa rakennetaan siltaa organisaation strategian ja yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen välille. Aaltosen ja Wileniuksen (2002) mielestä osaamisen ennakointi ja kehittäminen tulee olla jokaisen strategiaprosessin keskeinen tehtävä. Ennakoinnin tehtävänä on tehdä tulevaisuus todeksi jo tänään. (Aaltonen ja Wilenius 2002.) Paaso ja Korento (2010, 12) lisäävät vielä, että pelkkään oman organisaation strategiaan ja tavoitteisiin perustuvaa johtamista osaamisen johtaminen ei ole, vaan osaamisen johtamisen tulee pohjautua kansallisiin, alueellisiin sekä seudullisiin strategioihin ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ennakointiin. Seppo Helakorpi (2006, 43) toteaa, että osaamisen ylläpito ja kehittäminen edellyttää jatkuvaa osaamisen arviointia ja kehittämistä mutta myös osaamisen ennakointi on tärkeässä osassa, koska maailma ja sen markkinat eivät säily pitkään samanlaisina. Grönfors (2010, 47 - 51) tuo esille, että osaamisen johtamisen keskeisimpiä asioita on herättää ja ylläpitää ihmisten kiinnostusta omaan työhön ja organisaation toimintaan.

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaation toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Siihen liittyy kaikki toiminta, jolla vaalitaan, uudistetaan ja kehitetään organisaation osaamista. (Viitala 2005a, 14). Osaamisen johtaminen on Laakso-Mannisen ja Viitalan (2007) mielestä osaamisen johtaminen ruokkii ja kehittää yhtiön osaamista kaikilla tasoilla ja keskeinen ajatus on, että osaaminen on strateginen asia yrityksen menestyksessä. Viitala (2005, 14) huomauttaakin, että osaamisen johtamisella tarkoitetaan muutakin kuin osaamiskarttoitusten tekemistä, osaamisen arviointia ja koulutustoimintaa. Ojala (2008, 81) muistuttaa, että yksilöiden osaaminen ei muutu itsestään organisaation osaamiseksi. Organisaatiossa hajallaan oleva osaaminen ei hyödytä toimintaa, sillä ilman johtamista ei tiedetä, mitä osaamista missäkin on. Osaamista tulee uusia ja kehittää liiketoiminnan tarpeiden mukaan ja sen vuoksi osaamista tulee johtaa strategisena resurssina kuten rahallista resurssia. Paaso ja Korento (2010) muistuttavat, että opettajan osaamisen kehittyminen on prosessi, mikä etenee vaiheittain sen mukaan, millaiset koulutustarpeet ovat kullekin ajankohtaisia. Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että koulutusten pitää olla suunniteltuja ja niiden pitää liittyä kiinteästi oppilaitoksen kehittämistyöhön. Tärkeää on myös muistaa, että osaamisen johtaminen ei ole itseisarvo vaan sen avulla päästään varsinaisen toiminnan tavoitteisiin. (Ojala 2008, 81.) Salojärven (2005) mielestä osaamisen johtaminen voidaan jakaa erilaisiin kehitysaskeleihin:

1. Ensimmäinen vaihe on henkilöstön kehittämis- ja koulutustoiminta ilman organisaation strategiaan liittyvää päämäärää. Tämä vaihe on yksittäisten henkilöiden tasolla. Tähän vaiheeseen liittyvät kehityskeskustelut ja osaamista arvioidaan suhteessa nykyiseen työtehtävään.
2. Toisessa vaiheessa pyritään osaamisen kartoittamiseen organisaation käyttöä varten nyt ja tulevaisuudessa.
3. Kolmannessa vaiheessa osaamisen johtaminen nähdään koko organisaation strategisena ja kokonaisvaltaisena kehittämistoimena tulevaisuuden tarpeet huomioiden.
4. Neljännessä vaiheessa on keskeistä uuden, innovoivan tiedon ja osaamisen luominen omassa organisaatiossa niin kuin sen kanssa toimivissa verkostoissa.

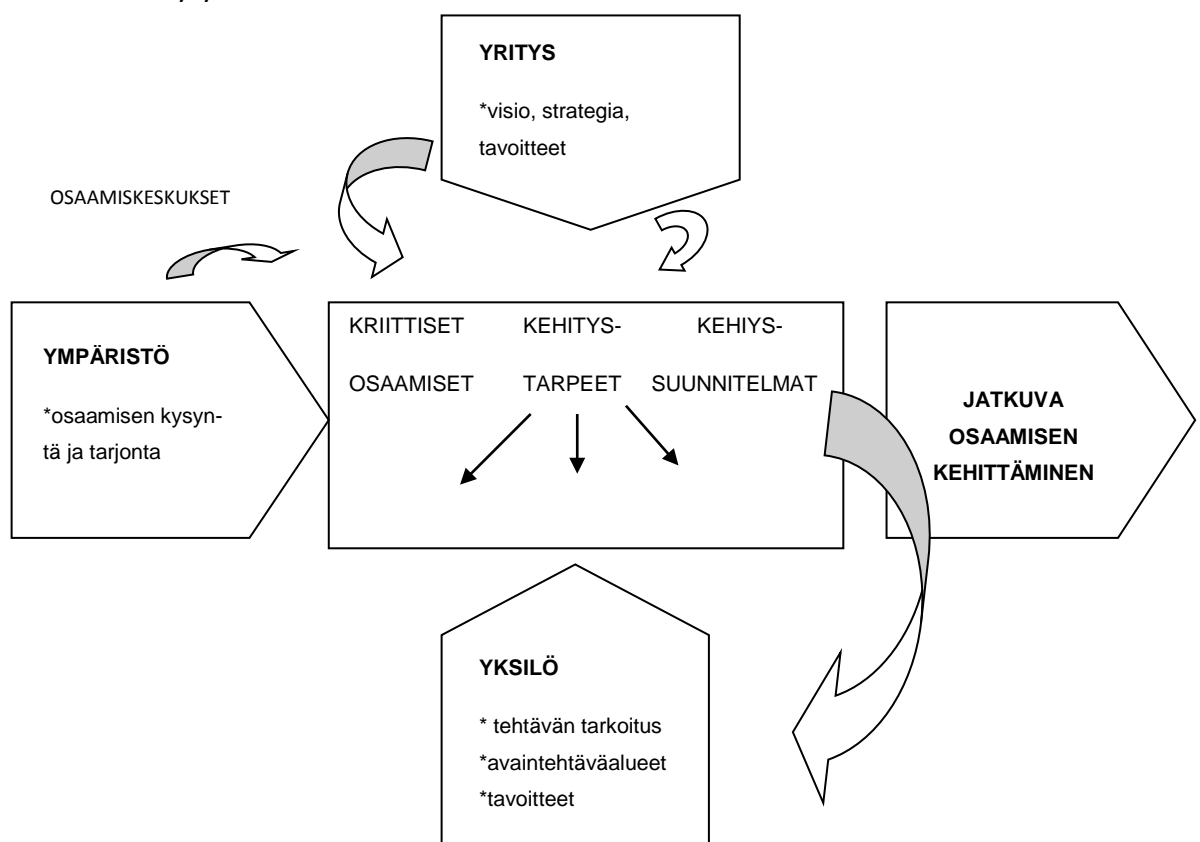
Mitä pidemmällä asteikolla ollaan, sen selkeämpi yhteys organisaatiolla on tulevaisuuden tahtotilaan eli sen strategisempaa osaamisen johtaminen on. Kehitysasteita voidaan myös havainnollistaa oheisen kuvion 5 avulla.



Kuvio 5. Osaamisen johtamisen kehittyneisyys (Helsilä ja Salojärvi 2009, 150)

Kuviossa 6 on esitetty osaamisen johtamisen viitekehys kokonaisuudessaan. Prosessi lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden asettelusta. Aluksi on tärkeää kysyä, että mikä on organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen tehtävänsä. Näin organisaatio määrittelee sen, mitä on ydinosaaminen, eli sen mikä luo kilpailuetua organisaatiolle. Tämän jälkeen työ jatkuu organisaatiossa eri yksiköissä tai tiimeissä, joiden on helpompi määritellä se kriittinen osaaminen, joka on tärkeää osaston tai tiimin toiminnan kannalta. Osaamista tulee tarkastella niin nykyhetken kuin tulevaisuuden, ainakin 2-3 vuoden, aikajänteellä.

Tämän vaiheen yhteenvetona syntyy osaston tai tiimin kehityssuunnitelma, jossa kerrotaan miten ja mitä osaamista tullaan kehittämään vuoden aikana. Osaston tai tiimin kehityssuunnitelmasta polveutuu vielä yksilötason kehityssuunnitelma. Yksilötason kehityssuunnitelman laadinta lähtee liikkeelle siitä ajatuksesta, että yksilö hoi-  
taa tiettyjä tehtäviä ja niissä vaaditaan tietty osaaminen. Yksilön kehityssuunnitelma tukee yksilön, osaston, tiimin ja organisaation kykyä saavuttaa sille asetetut tavoitteet. (Sydänmaalakka 2012, 132 - 133). Kehityssuunnitelmaa tehtäessä tulee ottaa huomioon yksilöiden vahvuudet, toiveet ja elämäntilanne ja selvittää työntekijän motivaatio, jotta tulokset ovat halutun kaltaisia, sillä motivaatio on oppimisen tärkein edellytys.



Kuvio 6. Osaamisen johtamisen viitekehys (Sydänmaalakka 2012, 132)

Viitala (2013, 184 -185) korostaa, että osaamisen kehittämisen tulee olla selkeät tavoitteet. Tavoitteena on kehittää osaaminen sille tasolle, että toiminta tehostuu, laatu kehittyy ja kannattavuus paranee. Keskeisempiä kehittämistoimen ongelmia on se, että tehdään lyhyen tähtäimen tavoitteita eikä nähdä tarpeeksi pitkälle tulevai-



suuteen. Osaamisen johtaminen on tiivistä yhteistyötä yksiköiden vetäjien, liiketoiminnasta vastaavan johdon ja henkilöstöjohdon välillä (Viitala 2013.).

Troberg (2003, 55) korostaa, että osaamisen johtaminen on ihmislähtöistä johtamista. Tällöin johtajan on tärkeää ymmärtää ihmisten toiminnan ja käyttäytymisen syvimpiä perusteita kuten tunteita ja tahtotiloja. Jos henkilöllä on sisäistä motivaatiota, niin heillä on energiaa, ideoita ja innostuneisuutta. Tämä ryhmä haluaa käyttää osaamistaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Troberg (2003, 55) näkee, että yrityksen johtaminen, sen rakenteet ja toimintaprosessit tulisi rakentaa niin, että nämä tukevat ihmisläheisyyttä ja motivaation synnyttämistä.

Hyppänen (2013, 114 - 115) kirjoittaa, että osaamisen johtaminen laaja ja vastuullinen alue ja siihen tarvitaan muitakin kuin vain esimiehiä. Henkilöstölle tulee korostaa oman vastuun ottamista mutta tämä ei vähennä johdon, esimiesten eikä henkilöstöasiantuntijoiden vastuuta. Kuviossa 7 eritellään tarkemmin osaamisen johtamisen tehtävissä olevien osapuolien tehtäviä ja vastuita. Työntekijän ja työnantajan välillä toimii ääneen lausumaton niin sanottu psykologinen sopimus. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä odottaa työnantajan panostusta hänen osaamiseensa ja kehittymiseensä ja työnantaja taas olettaa työntekijän olevan sitoutunut oman osaamisensa antamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Psykologisessa sopimuksessa työnantaja tarjoaa puitteet osaamisen kehittämiseen mutta samalla työntekijältä edellytetään aktiivisuutta, oma-aloitteisuutta ja vastuuta osaamisensa kehittämiseen. Yli-Suomu ja Pakarinen (2012) korostavat myös psykologisen sopimuksen merkitystä. Psykologinen sopimus perustuu vahvaan luottamukseen ja sitoutumiseen sekä velvollisuuksien ja vastikkeiden vaihtosuhteeseen työnantajan ja työntekijän välillä. Näillä asioilla on suuri merkitys työn mielekkyyteen ja motivaatioon. (Yli-Suomu ja Pakarinen 2012.)

2000-luvulla on ryhdytty puhumaan enemmän osaamisesta ja sen johtamisesta, lisäämisestä ja säilyttämisestä, koska ymmärrettiin uudelleen se, että henkilöstön tiedot ja taidot ovat organisaation menestymisen elinehto ja strategisesti tärkeä toiminto. Tämän myötä johtamisen käytäntöihin, menetelmiin ja johtamisen järjestelmiin alettiin kiinnittämään enemmän huomiota. Jotta osaamista voidaan kehittää, niin yrityksen johdolla tulee olla hyvä käsitys millaista osaamista yrityksessä tarvitaan niin

lyhyellä ja kuin pidemmällä aikavälillä. Yrityksen johdon tulee varata tarpeeksi aikaa tärkeimmän voimavaransa eli osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Grönfors 2010.)

Yli-Suomu ja Pakarinen (2012) korostavat, että osaamisen johtamisella saadaan laadua toimintaan. Heidän mielestään palvelujen tuloksellisuuteen ja henkilöstön työelämän laatuun vaikutetaan hyvällä henkilöstöjohtamisella ja osaamisen johtaminen on yksi tärkeä osa sitä. He kokevat, että hyvä johtaminen huomioi samanaikaisesti strategian kanssa henkilöstön osaamiseen, tehtäviin ja hyvinvointiin liittyvät asiat.



Kuvio 7. Osaamisen johtamisen tehtäviä ja vastuita (Hyppänen 2013, 115.)

Osaamisen johtamisen yksi tärkeä osa-alue on miettiä, että miten oppimista ja osaamista mitataan. Grönfors (2010) korostaa, että kannattaa olla tarkkana sen suhteen, mitä mitataan ja miksi, sillä mitattavat henkilöt osaavat toimia sen mukaan, mitä mitataan. Osaamisen mittaamisessa käytetään monia erilaisia menetelmiä ja niistä tunne-

tuimpia ovat esimies-alaiskeskustelut, ilmapiiri- ja työtyytyväisyyskartoitukset sekä osaamiskartoitukset. Ennen mittaamista tulee miettiä, mitä tehdään, jos tulokset ovat huonoja. Mitattavana olleet henkilöt odottavat korjaavia toimenpiteitä, joilla saadaan aikaan parannusta. Toimenpiteitä voidaan miettiä myös yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa jolloin ymmärrys muutoksia vaativiin asioihin on samanlainen kaikilla osapuolilla. (Grönfors 2010).

## 2.5 Osaamiskartta

Hätösen (2011a, 9 - 10) mukaan organisaation osaamisesta käytävää keskustelua varten tarvitaan yhteinen työväline, osaamiskartta, jonka avulla osaamista arvioidaan ja kehitetään. Osaamiskartta on organisaation osaamisen tahtotila nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartan tarkoituksena on tuoda esille organisaation strategialähtöinen osaaminen ja ennen kaikkea varmistaa, että organisaatiossa on yhteinen ymmärrys siitä, mitä eri käsitteillä tarkoitetaan. Strategialähtöisen osaamiskartoituksen tarkoituksena on selvittää, mitä strategian mukaista osaamista on ja mitä ei ole. Osaamiskartoitusta voidaan pitää palvelevana järjestelmänä silloin, kun se auttaa esimerkiksi rekrytoinnissa, työnjakosuunnitelmissa ja sijaisjärjestelyissä (Salojärvi 2005, 152). Hätönen (2011a, 2011b) listaa muitakin hyötyjä osaamiskartasta:

”Osaamiskartta voi mm.

- sisältää organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen
- toimia kaikkien henkilöiden osaamisarvioinnin apuna
- auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa
- antaa mahdollisuuksia työntekijöille oman osaamisensa itsearviointiin sekä osaamisensa kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen
- antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun
- jäsentää osaamisen kehittämisen tulosten ja vaikutusten arviointia
- antaa raamit osaamisen kehittämislle
- helpottaa kehitystoimien arviointia.” (Hätönen 2011a, 2011b.)

Osaamiskartan tarkoituksena on kartoittaa osaaminen. Roolipohjainen osaamiskartta luodaan silloin, kun toimenkuvat eli roolit ovat selkeitä ja niissä olevat osaamisalueet helposti tunnistettavia. Roolipohjainen osaamiskartta on yksi laaja-alaisemmista ja monikäyttöisimmistä osaamisen kartoitustavoista, koska se voidaan kytkeä strategisten tavoitteiden jalkauttamisprosessiin sekä sen avulla pystytään kohdentamaan henkilöstön kehittämistoimenpiteitä. Henkilöllä voi olla yksi tai useampi rooli, mutta yksilön osaamista arvioidaan aina suhteessa hänen roolinsa vaatimukseen (opettaja, opinto-ohjaaja, kehitysjohtaja). (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001.) Hätösen (2011b) mielestä osaamiskartta voidaan laatia koskemaan koko organisaatiota, tietyn henkilöstöryhmän tai tiimin osaamisalueita tai tietylle osaamisalueelle esimerkiksi työyhteisöosaaminen pedagoginen osaaminen. Hätönen (2011b) korostaa, että osaamiskartta tulee aina räätälöidä kyseessä olevan organisaation tarpeisiin tulevaisuuden strategiset menestystekijät ja niiden edellyttämät osaamisalueet huomioon. Osaamiskarttaa laadittaessa on suositeltavaa pitää organisaation visio ja strategia esillä, jolloin ne muistuttavat sisällöstään kaikissa työskentelyn vaiheissa. (Hätönen 2011b.)

## 2.6 Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen edellyttää sitä, että osaaminen arvioidaan. Osaamisen paras arvioitsija on henkilö itse, kunhan hänellä on riittävät tiedot ja kyky arvioida kriittisesti omaa työskentelyään. Toinen keskeinen arvioija on esimies. Esi miehen tehtävänä on luoda hyvä käsitys työtehtävistä ja jokaisen johdettavan osaamisesta, vahvuuksista ja kehittymistarpeista. Tämän käsityksen luomisessa toimenpiteinä voidaan käyttää epävirallisia keskusteluita, kehityskeskusteluita tai osaamiskartoituksia. (Salojärvi 2005, 150 - 151.) Osaamiskartoitusten laatimisen tavoitteena on turvata organisaation tulevaisuuden strategian mukainen toiminta. Osaamiskartoituksen tavoitteena taas on tunnistaa organisaatiossa olemassa oleva osaaminen ja ennakoida tulevaisuuden osaamistarpeita. Osaamiskartoituksilla on tavoitteena tukea henkilöstön osaamisen systemaattista kehittämistä ja pitkän aikavälin suunnittelua. Siikaniemi (2007) muistuttaa, että henkilöstön sitoutuminen oman osaamisen

kehittämiseen organisaation tavoitteiden suuntaisesti edellyttää avointa vuoropuhelua organisaation ja yksilön välillä. On myös hyvä muistaa, että osaamiskartoitukset ovat vain yksi tapa tai väline, jotta nämä tavoitteet ja tarpeet kohtaavat. Ståhlen ja Wileniuksen (2006) mukaan organisaation tavoitteet ja suunta sekä näiden riippuvuus osaamisesta on osaamisen johtamisen keskeisimpiä aiheita. Tästä voimme tehdä johtopäätöksen, että ennakointi liittyy oleellisesti osaamisen johtamiseen ja ennakkoinnin tehtävänä on antaa organisaatiolle aineksia muuttua ennen kuin se pakotetaan muuttumaan.

Laakso-Mannisen (2003) mielestä on tarpeellista kartoittaa yksilötasolla olevaa osaamista todellisen kuvan saamiseksi yrityksen nykytilanteesta. Osaamista voidaan arvioida erilaisilla menetelmillä ja osaamisen kartoitus tapahtuu usein prosessina, jossa kartoitetaan sekä nykytilan osaaminen sekä tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Ennen varsinaista osaamiskartoitusta on osaaminen jäsennettävä ja luokiteltava eri osa-alueiksi. Laakso-Manninen jaottelee osaamisalueet seuraavaan neljän pääluokkaan:

1. asiakasosaaminen
2. liiketoimintaosaaminen
3. tuotannollis-tekninen osaaminen
4. henkilökohtaiset valmiudet.

Jaottelusta löytyy yhtäläisyyksiä Hätösen (2011a) jaotteluun. Laakso-Mannisen jaottelussa asiakas- ja liiketoimintaosaamisen osa-alueiden sisältöjä vastaavia osaamisen osa-alueita löytyy Hätösen yleis- ja yhteistyöosaamisen alueista. Tuotannollis-tekninen osaaminen vastaa opettajien osaamisen alueella pedagogisen osaamisen osa-alueita. Henkilökohtaisia valmiuksia ei suoranaisesti erotella Hätösen (2011a) jaottelussa juurikaan paitsi rajallisesti yleisosaamisen alueella. Hätösen jaottelussa esille tuleva organisaatio-osaaminen jakautuu Laakso-Mannisen jaottelussa liiketoimintaosaamisen alle.

Hätönen (2011a, 24) luokittelee mm. oppilaitoksen osaamisalueeksi seuraavat:

Yleisosaaminen Työkyvyn ylläpitäminen Jatkuva oppiminen Vuorovaikutus Viestintä ATK-osaaminen Kansainvälisyysosaaminen	Yhteistyöosaaminen Verkosto-osaaminen Ryhmätyöosaaminen Työelämäyhteistyöosaaminen
Oman ammattialan osaaminen	
Pedagoginen osaaminen Oppimisen ja ohjauksen osaaminen Opetussuunnitelmaosaaminen Opiskelijan kohtaamisen osaaminen Opetuksen ja koulutuksen suunnittelun osaaminen Opetuksen menetelmällinen osaaminen Arviointiosaaminen Erityispedagoginen osaaminen Työssäoppimisen osaaminen	Organisaatio-osaaminen Arvo-osaaminen Strategiaosaaminen Organisoitiosaaminen Tiedotusosaaminen Talousosaaminen Markkinointiosaaminen Laatuosaaminen

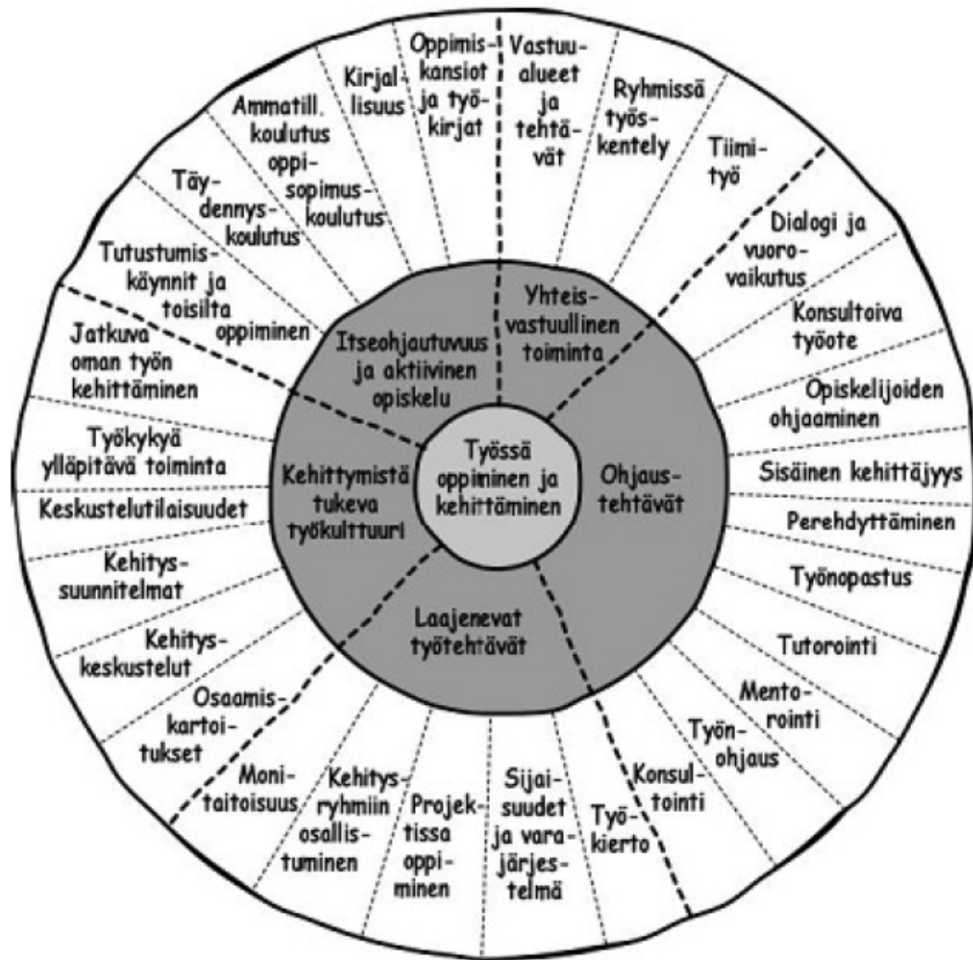
Edellä olevien esimerkkien pohjalta voi nähdä, että vaikka osaamiset on nimetty hieman eri tavalla, on niiden sisältö samansuuntainen. Yleisosaaminen ja pedagoginen osaaminen sisältävät opettajan työssä suoriutumisen kannalta välttämättömiä osaamisalueita. Näiden osaamisalueiden kehittäminen, jatkuva ylläpitäminen on yksilön kannalta merkittävää hänen työmarkkinakelpoisuuttaan yllä pitävänä tekijänä. Yhteistyöosaamisen tärkeyttä korostetaan, koska tiimi- ja ryhmätyöskentely lisääntyy ja yhdessä työskentely on tärkeää. Jos yhteistyötaidot ovat puutteellisia, niin tiimissä työskentely voi heikentyä ja sitä kautta tuottaa ongelmia organisaation toiminnalle. Organisaatio-osaaminen on jokaiselle organisaatiolle ominaista osaamista eli tätä osaamista voidaan pitää ainutlaatuisena osaamisena. (Hätönen 2011, 24 - 26.)

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001) ja Laakso-Manninen (2003) kuvaavat osaamiskartoitusta tapahtumasarjaksi, jossa selvitetään tietyn henkilön tai ryhmän osaamisen nykytila ja verrataan sitä osaamisen tavoitetasoon. Tapahtumat etenevät niin, että ensin työntekijä tekee itsearviointin osaamisestaan, sen jälkeen osaamista verrataan tavoitetasoon ja käydään keskustelu esimiehen kanssa. Kehityskeskusteluissa esimies ottaa kantaa jokaisen henkilön osaamisen kehittämistarpeisiin ja näiden perusteella laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Henkilökohtaisessa ke-

hittymissuunnitelmassa nostetaan esille tärkeimmät kehittämisalueet toimenpide-ehdotuksineen tulevalle vuodelle. Hätösen (2011a, 2011b) mukaan kehittymissuunnitelmat voidaan laatia myös seuraavien vaiheiden kautta:

- ”Johto ehdottaa tulosten perusteella ne osaamiset, joiden kehittämiseen panostetaan koko organisaation tasolla; johto voi antaa ehdotukset organisaation ydinosamisten kehittämiseksi (henkilöt, ryhmät).
- Ryhmissä/yksiköissä sovitaan lisäksi niistä osaamisista, joiden kehittämiseen tulee ko. ryhmässä/yksikössä panostaa.
- Yksilöllisissä kehityskeskusteluissa tarkennetaan kunkin henkilön kehityssuunnitelmat. Tässä vaiheessa otetaan yksilöllisten kehitystarpeiden lisäksi huomioon sekä koko organisaation yhteiset kehittämislinjaukset että kyseisen ryhmän /yksikön kehitystarpeet.
- Yksilöllisten keskusteluiden jälkeen kootaan tiedot ryhmien, yksiköiden ja koko organisaation kehityssuunnitelmiksi.”

Hätönen (2011a, 51) korostaa, että kehittymissuunnitelmat tulee tehdä mahdollisimman konkreettisiksi. Kehittymissuunnitelmasta on hyvä löytyä ainakin seuraavat seikat: kehitettävät osaamisalueet, kehittämisen tavoitteet, menetelmät ja toimenpiteet sekä kehittämisajataulu. Esimiehen kanssa on hyvä myös sopia arviointi- ja seuranta-ajataulusta. Hätönen pitää tärkeänä, että henkilöstön osaamisen kehittämisessä käytettäisiin muitakin menetelmiä kuin erilaisia koulutuksia. Kuviossa 8 on esitetty erilaisia oppimisen ja kehittämisen menetelmiä. Niistä pystyy valitsemaan erilaisia menetelmiä niin, että osaamista voidaan kehittää jatkuvana prosessina.

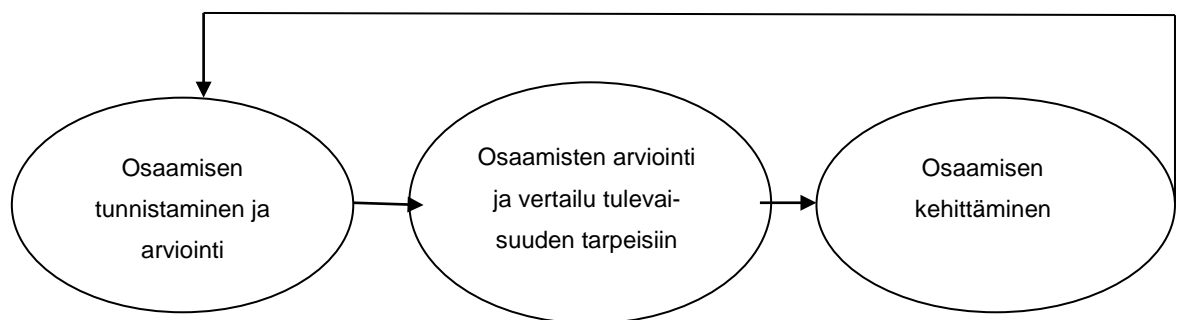


Kuvio 8. Työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2011a, 52)

Viitala (2013, 183) korostaa, että osaamiskartoitusten suurin hyöty on siinä, että niiden perusteella osataan jäsentää osaamisen kehittäminen oikein ja oikeaan suuntaan sekä pystytään perustelemaan paremmin kehitettävät osa-alueet. Kun tietoinen ja harkittu osaamisen kehittämissuunnittelu on tehty, voidaan myös tehdä realistinen aikataulutusta osaamisen kehittämiselle. Laakso-Manninen ja Viitala (2007) tuovat esille, että osaamisen arviointi ja kartoitus on olennainen osa henkilöstövoimavarojen kehittämistä ja, antavat osaamisen kehittämiselle hyvät lähtökohdat henkilökohtaisella tasolla. Yllä mainitut menetelmät myös mahdollistavat ihmiset näkemään omat vahvuutensa ja heikkoutensa. (Laakso-Manninen ja Viitala 2007.) Kuviossa 9 esitetään osaamisen kehittämisen prosessi, jossa osaamisten tunnistaminen ja arviointi, osaamisten arviointi ja vertailu tulevaisuuden tarpeisiin ja osaamisen kehittäminen tulisi ottaa uudelleen tarkasteluun tietyin väliajoin, esimerkiksi vuosittain, ja aina silloin jos organisaatiossa tapahtuu suuria muutoksia. Näin toimiessaan organisaatio



saa ajantasaista tietoa arviointikeskusteluille ja kehittämissuunnitelmien laadinnalle. (Viitala 2013, 182 - 183.) Viitala (2013, 188) nostaa esille henkilökohtaisten kehityskeskustelujen rinnalle ryhmäkehityskeskustelut. Näillä ryhmäkehityskeskusteluilla hän tarkoittaa koko yksikköä tai ryhmää koskevaa keskustelua, jossa tarkastellaan ryhmän tehtäväkentän vaatimaa osaamista ja sen tilannetta. Näiden keskustelujen hyöty piilee siinä, että ryhmän jäsenillä on samanlainen käsitys mitä osaamista ryhmässä tarvitaan ja miten sitä hankitaan. Ryhmäkehityskeskustelut eivät syrjäytä henkilökohtaisia kehityskeskusteluja vaan niiden tarkoituksena on tukea kahdenkeskisiä keskusteluja.



Kuvio 9. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2013, 183)

## 2.7 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen eri tutkimuksissa

Osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä on viime aikoina tehty paljon erilaisia tutkimuksia. Keskityn tässä työssä koulutusorganisaatioiden osaamisen johtamista tutkiviin tutkimuksiin.

Mustakangas (2007) tutki osaamisen johtamista koulutusorganisaatiossa. Hän toteaa, että strategiatyön yhteydessä organisaation perustehtävän, eli koulutuksen, merkitys tulee kirkastaa ja vasta tämän jälkeen voi tarkastella ydinosaamisalueita ja määrittellä osaamiset henkilöstölle. Hän näkee, että ydinosaamisten kehittämiseen tulee panostaa ja henkilöstölle tulee tehdä kehittämissuunnitelmat. Ydinosaamisalueiksi hänen tutkimuksessa nousee ammatillinen koulutus, erityisopetus, aikuiskoulutus, koulutuksen suunnittelu, kehittämistoiminta ja projektityö, palvelutoiminta, pedagoginen

osaaminen, tiimityöskentely- ja vuorovaikutustaidot sekä verkosto-osaaminen. Tulevaisuuden menestystekijöitä hän näkee seuraavat asiat: erityisopetus, asiantuntijapalvelut, palvelutoiminta, pedagoginen osaaminen, tiimityö- ja vuorovaikutustaidot, verkostotaidot, moniammatillisen työn osaaminen ja tietohallinto-osaaminen.

Kallio (2012) tutki osaamiskartoitusta työyhteisön kehittämisen välineenä ja sitä, miten henkilöstö koki osaamiskartoitustyön. Tutkimuksessaan hän toteaa, että osaamiskartoitus koettiin hyvänä työkaluna henkilöstöjohtamiseen, mutta se ei ole pelkästään sitä vaan, se koettiin myös henkilökohtaisella tasolla merkittäväksi oman osaamisen ja osaamisvajeiden tunnistamiseksi. Kallion tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut ovat saaneet uutta sisältöä kun osaamiskartoitukset luovat pohjan oman osaamisen ymmärrykselle. Hän korostaakin, että oman osaamisen esille tuominen osaamiskartoituksen myötä antaa mahdollisuuden urakehitykselle. (Kallio 2012.)

Rantanen (2014) on tutkimuksessaan keskittynyt ammatillisen oppilaitoksen osaamisen kehittämisprosessiin erityisesti majoitus- ja ravitsemisalalle. Hänen tutkimuksessaan on eritoten selvitetty tulevaisuuden osaamistarpeita osaamiskartoituksen avulla. Tutkimuksessa korostuu se, että koulutusorganisaation tärkeimpiä ydinkysymyksiä on osaaminen ja sen vuoksi osaamisesta on pidettävä huolta ja osaamistarpeet tulee ennakoida ajoissa. Tutkimuksen tuloksissa Rantanen tuo esille, että tutkittavan organisaation opettajien osaaminen on pääsääntöisesti hyvällä tasolla mutta kehittämiskohteitakin löytyi. Eniten kehittämistä kaippaa kielitaito, anniskeluasiat, ruoka- ja tapakulttuuri, tuotetietous, työvälineet sekä yrittäjäyys (Rantanen 2014.).

Rantanen (2014) korostaa sosiaalisen median hyödyntämismahdollisuuksien merkitystä yhtenä tulevaisuuden opetusmuotona ja samalla hän huomioi sen mukanaan tuomat koulutustarpeet. Tutkimuksen tuloksissa hän tuo esille, että opettajat kokevat tarvitsevansa lisäkoulutusta mm. erityistarpeiden kuten oppimisvaikeuksien ja elämän hallinnan ohjauksen sekä maahanmuuttajien ohjaukseen. Nämä ja erityisen lahjakkaat opiskelijat tarvitsevat yksilöllistä ohjausta ja tukea ja siihen opettajat tarvitsevat koulutusta. Johtopäätöksissään hän korostaa, että opettajien osaaminen on laaja-alaista ja sen vuoksi olisikin tärkeää pohtia onko jokaisella tiimin jäsenellä olta-

va kaikkea osaamista ja millä tasolla. Voisiko olla niin, että yhdellä opettajalla on erityisosaamista ja muilla sitä alemman tason osaamista (Rantanen 2014.)?

### 3 Osaamisen johtaminen Forssan ammatti-instituutissa

#### 3.1 Lounais-Hämeen ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä

Lounais-Hämeen ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä toimii Forssan ammatti-instituutin (FAI) ylläpitäjänä. Forssan ammatti-instituutti on saanut alkunsa vuonna 1994, jolloin yhdistettiin Forssan ammattikoulu, Lounais-Hämeen kauppappilaitos, Tammelan Metsäkoulu, Tammelan käsi- ja taideteollisuusoppilaitos ja Forssan terveydenhuolto-oppilaitos pienten yksiköiden toimintojen turvaamiseksi ja voimien keskittämiseksi. Kuntayhtymän jäsenkuntia ovat Forssa, Jokioinen, Tammela, Ypäjä, Humppila, Somero ja Urjala. Forssan ammatti-instituutin toimintaa on Forssassa ja Tammelassa. Faissa opiskelee vuosittain noin 1 000 opiskelijaa. Henkilökuntaa on 100, josta 80 % on opetushenkilöstöä. (Forssan ammatti-instituutti 2014.) Vuoden 2016 alusta henkilöstöä on noin 170.

Forssan ammatti-instituutin toiminta-ajatuksena on olla monialainen, kehittyvä ja työelämän tarpeisiin vastaava oppilaitos, joka tukee opiskelijan yksilöllistä kasvua ammattiin. Fain visio on olla ammatillisen koulutuksen suunnannäyttävä ja valtakunnallisesti tunnettu laatuoppilaitos järkivihreällä Forssan seudulla. Järkivihreällä tarkoitetaan seuraavaa:

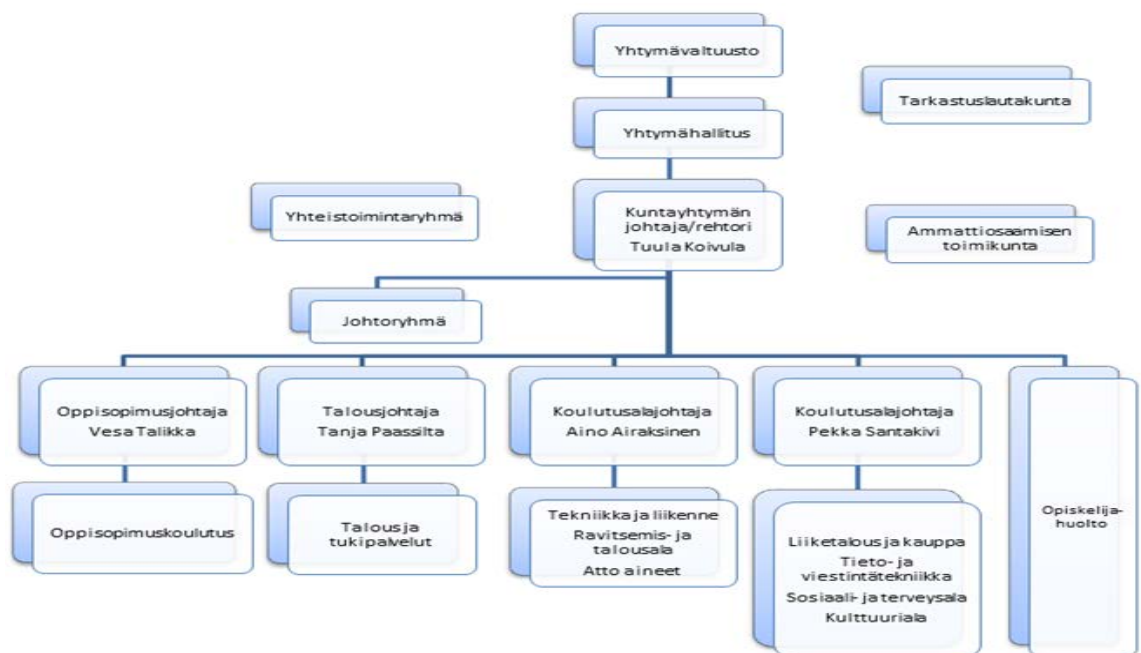
*Forssan seudun eli Forssan, Humppilan, Jokioisten, Tammelan ja Ypäjän tuore elinkeinostrategia perustuu ympäristöystävälliseen sekä kestävää kehitystä tukevaan toimintaan, niin sanottuun järkivihreyteen. Tavoitteenamme on, että lähitulevaisuudessa seutumme tuottaa entistä monipuolisemmin ekologisia tuotteita ja palveluja sekä asukkaat, yritykset, yhteisöt ja päättäjät tunnistavat toimintansa ympäristövaikutukset ja sitoutuvat niiden vähentämiseen. Vihreys kannattaa niin ympäristön kuin taloudenkin lähtökohdista – sitä järkivihreys pohjimmiltaan tarkoittaa.*

Strategisiksi tavoitteiksi on asetettu seuraavat asiat:

- monialainen koulutustarjonta
- laadukas opetus ja oppimisympäristö sekä toimiva laatujärjestelmä
- haluttu opiskelu- ja työpaikka
- osaava ja motivoitunut henkilöstö
- aktiivinen yhteistyö työelämän, oppilaitosten ja muiden sidosryhmien kanssa
- opiskelijoiden hyvä sijoittuminen työelämään ja jatko-opintoihin
- toiminta taloudellista ja tuloksellista.

Fain toimintaa ohjaavat keskeiset arvot, joita ovat asiakaslähtöisyys, yksilöllisyys, oppiminen, ammattitaito ja ammattiyhteisyys, yhteiskunnallinen vastuu ja kestävä kehitys ja yhteistyö. Yhteistoiminnallinen työyhteisö mahdollistaa henkilöstön osaamisen hyödyntämisen ja kehittymisen. (Forssan ammatti-instituutti 2015.)

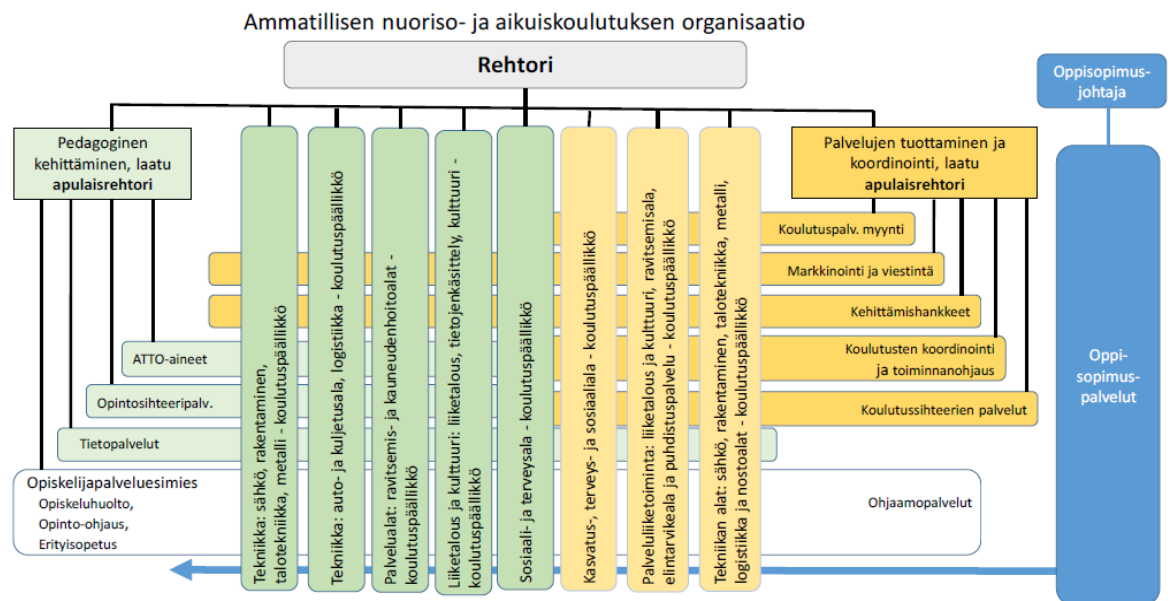
Forssan ammatti-instituutti on monialainen oppilaitos jossa voi opiskella tekniikan ja liikenteen alalla, matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla, sosiaali- ja terveystieteiden alalla, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalla, luonnontieteiden alalla ja kulttuurialalla. Forssan toimipisteessä toimii muiden kuin kulttuurialan opetus, joka toimii Tammelassa. Kuviossa 10 on kuvattu organisaation rakenne ja vastualueet opinnäytetyön alussa.



Kuvio 10. Forssan ammatti-instituutin organisaatio (Forssan ammatti-instituutti 2015)

Lounais-Hämeen ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä osti Faktia Koulutus Oy:n toiminnan 1.8.2015. Uusi organisaatio astui voimaan 1.1.2016. Yhdistymisen myötä toimitilat ovat yhteiset ja toimintoja järjestetään uudelleen vuosien 2016 ja 2017 aikana. Toimintaa ohjaa nuoriso- ja aikuispuolen yhteinen rehtori ja hänen kanssaan kaksi apulaisrehtoria. Osastoja johtavat koulutuspäälliköt (kuvio 11).

### Nuoriso- ja aikuiskoulutuksen organisaatio 1.1.2016.



Kuvio 11. Forssan ammatti-instituutin organisaatio 1.1.2016 alkaen (Forssan ammatti-instituutti 2016)

#### 3.1.1 Hotelli-, ravintola- ja cateringala

Hotelli-, ravintola- ja cateringalan opetus tapahtuu Forssan toimipisteessä omassa rakennuksessaan. Samassa C-rakennuksessa toimii myös koko oppilaitosta palveleva opiskelijaravintola. Cateringalan opetus- ja ohjaustyössä työskentelee tällä hetkellä viisi opettajaa ja yksi ammatillinen ohjaaja. Vielä syksyllä 2014 opettajia oli kuusi mutta yhden henkilön irtisanoutumisen jälkeen uutta opettajaa ei palkattu vaan työt jaettiin muille opettajille. Osastoa johtaa koulutuspäällikkö, jonka opetusvelvollisuus on 12,5 tuntia viikossa. Opiskelijoita alalla on noin 90.

Hotelli-, ravintola- ja cateringalan perustutkinto on laajuudeltaan 180 osaamispistettä, josta ammatillisten opintojen laajuus on 135 osaamispistettä. Perustutkinnon suorittamisessa menee keskimäärin kolme vuotta. Perustutkinnossa on valittavana kaksi osaamisalaa, kokin osaamisala, kokki ja asiakaspalvelun osaamisala, tarjoilija. Perustutkinnon opiskelu tapahtuu pääosin oppilaitoksessa mutta työpaikoilla tapahtuvan työssäoppimisen määrää ollaan koko ajan lisäämässä. Työssäoppimista tulee tällä hetkellä olla vähintään 30 osaamispistettä.

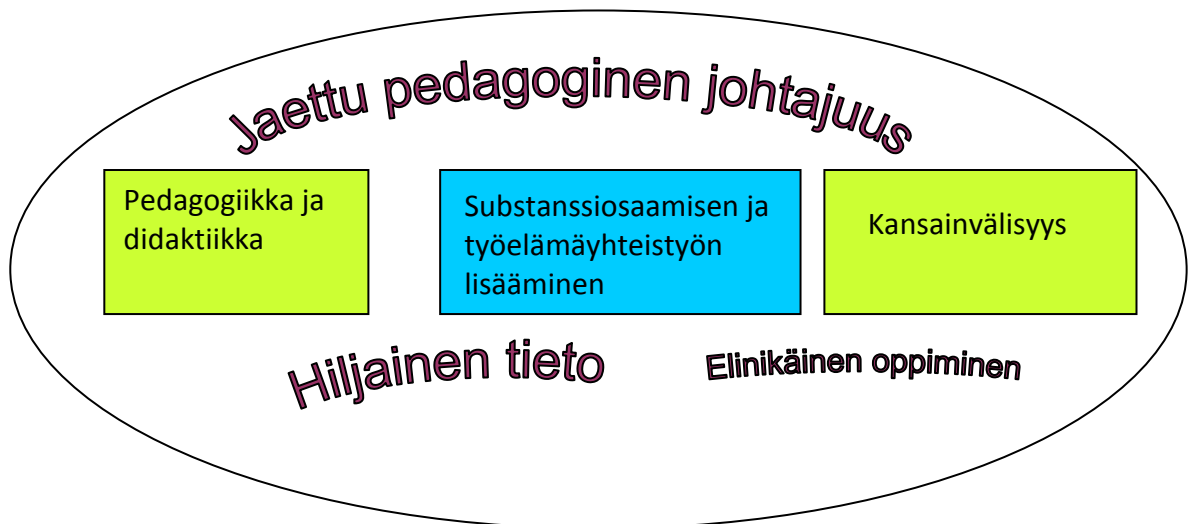
### 3.2 Osaamisen kehittämisen nykytila

Forssan ammatti-instituutissa on yhtymähallituksen 27.1.2009 hyväksymä henkilöstösuunnitelma, jossa on erikseen kirjattu koulutussuunnitelmaosuus. Kuviossa 12 esitellään henkilöstösuunnitelmassa kirjatut henkilöstökoulutuksen tavoitteet.



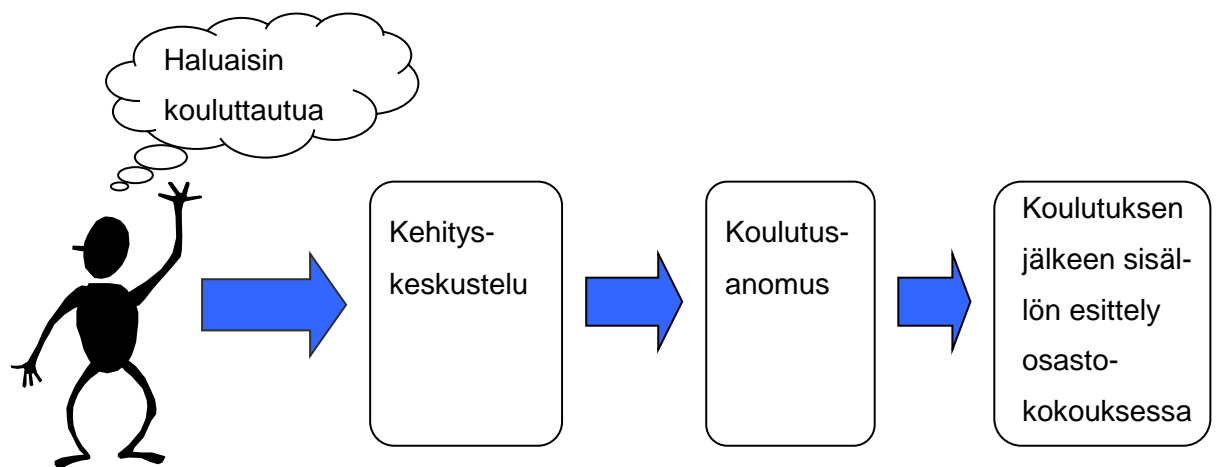
Kuvio 12. Forssan ammatti-instituutin henkilöstökoulutuksen tavoitteet (Forssan ammatti-instituutin henkilöstösuunnitelma 2009)

Suunnitelmassa kirjataan myös koulutuksien painopistealueet ja painotetaan hiljaisen tiedon ja elinikäisen oppimisen tärkeyttä tässä prosessissa. Kuviossa 13 on havainnollistettu Fai:n painopistealueet. Erityisinä painopistealueina ovat pedagogiikan puolelta toiminnalliset opetusmenetelmät sekä verkkopedagogiikka. Kaikessa osaamisen kehittämisessä keskiössä on ajatus työelämävastaavuudesta, ja sen vuoksi opetushenkilöstöä kannustetaan työelämäjaksoille.



Kuvio 13. Koulutuksen painopistealueet Forssan ammatti-instituutissa (Forssan ammatti-instituutin henkilöstösuunnitelma 2009).

Henkilöstösuunnitelmassa kirjataan polku miten päästä koulutukseen (kuviokuva 14). Tavoitteena on, että kehityskeskusteluissa kirjataan koulutushalukkuudet ja sen mukaan tehdään kouluttautumissuunnitelmat kuluvalle vuodelle.



Kuvio 14. Koulutukseen hakeutumisen prosessi Forssan ammatti-instituutissa (Forssan ammatti-instituutin henkilöstösuunnitelma 2009)

Kuntayhtymän hallitus on 20.5.2014 hyväksynyt uuden henkilöstö- ja koulutussuunnitelman, joka pohjautuu lakiin taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Koulutussuunnitelman tulee sisältää arvio työntekijöiden osaamisesta, kunkin henkilöstöryhmän ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muu-

toksista ja miten kehittäminen toteutetaan ja arvioidaan. (L. 20.12.2013/1136, Fain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2014).

Henkilöstön kanssa käydään vuosittain kehityskeskustelut ja aihealueina on mm. työssäjaksaminen ja kouluttautuminen. Suunnitelmassa kirjataan, että henkilöstöllä on pääosin hallinnassa oman alansa erityisohjelmat mutta muuttuvat ja uudistuvat ohjelmistot edellyttävät jatkuvaa kouluttautumista. Myös Office-ohjelman monipuolisessa käytössä on havaittu puutteita ja sen vuoksi sen osalta tarjotaan koulutusta. ”Muutokset yhteiskunnan rakenteissa, koulun toimintaympäristön radikaali muutos sekä kuntayhtymän laajentuminen heijastuvat tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Tulevaisuudessa toiminnassa vaaditaan enemmän joustavuutta, muutoksensietokykyä ja uutta johtajuutta. Sosiaalisen median vahvistuva rooli myös opetuksessa pakottaa siihen liittyvien laitteiden ja menettelyjen hallintaa kaikilla aloilla.”

Koulutussuunnitelma on tehty henkilöstöryhmittäin ja opettajille on asetettu seuraavat painopistealueet: opettajien ammatillista osaamista kehitetään yksilöllisten ammattitaitovaatimusten mukaisesti ja työelämätuntemus, pedagoginen osaaminen, tietotekniikka, some-taidot, lainsäädäntöön liittyvä osaaminen, vaaditut kortit ovat ajan tasalla. (Fain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2014.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä on selvittää:

Tutkimuskysymys 1. Millä tasolla kaikkien opettajien yleisosaaminen ja matkailu-, talous- ja ravitsemisalalan opettajien ammatillinen osaaminen on verrattuna tulevaisuuden osaamistarpeisiin?

Tutkimuskysymys 2. Miten Forssan ammatti-instituutin ohjaus- ja opetushenkilöstön osaaminen vastaa tulevaisuuden osaamisvaatimuksia?

Tutkimuskysymys 3. Minkälaisia koulutustarpeita on nähtävissä, että osaaminen vastaisi tulevaisuuden osaamisvaatimuksia?



Tutkimuksen kohteena ovat Forssan ammatti-instituutin opetus- ja opiskelijahuollon henkilöstö Forssan ja Tammelan toimipisteissä. Opetushenkilöstöä Forssan ammatti-instituutissa on 71. Opiskelijahuollon henkilöstöllä tarkoitetaan kuraattoreita (2 henkilöä), opinto-ohjaajia (2 henkilöä), erityisopettajaa sekä ammatillisia avustajia (4 henkilöä). Ohjaus- ja opetushenkilöstön ryhmässä on henkilöstöä yhteensä 80. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin oppilaitoksen johto, kiinteistönhoitajat, ruokapalveluhenkilöstö, siivoojat sekä toimistotyöntekijät koska tutkimuksen perustavoitteena on turvata oppilaitoksen tulevaisuuden strategian mukainen ydintoiminta eli opetus-toiminta.

#### 4.1 Tutkimusmenetelmät

ässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivisen eli laadullisen sekä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksessa käytettiin kahta eri tutkimusmenetelmää, kyselyä ja teemahaastattelua. Vilkka (2007, 2015) ja Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009) toteavat kyselyn kuuluvan määrällisen tutkimuksen yleisimpiin metodeihin ja soveltuvan aineiston keräämiseen silloin, kun tutkittavia on paljon tai he ovat hajallaan. Kyselyä voidaan käyttää keruumenetelmänä myös silloin kun tutkitaan henkilökohtaisia asioita. Kyselyssä kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu. Tällä tarkoitetaan, että kaikille kysymyksiin vastaajilta kysytään samat asiat samassa järjestyksessä. Vilkka (2007) korostaa, että kyselyn ajoitus kannattaa miettiä hyvin, ettei huonosti ajoitettu kysely vaikeuta tutkimuksen toteuttamista. Tämän vuoksi kyselyn ajankohdaksi valittiin kevät. Kysely ajoitettiin hiihtoloman ja valmistumiskiireiden väliin eli maaliskuulle. Sähköpostitse lähetetystä kyselyn linkistä on helppo muistuttaa uusintaviestillä tai ohjelmoida suoraan kyselyohjelmaan automaattinen muistutuksen lähettäminen. Vilkka (2015) huomauttaa, että sähköisesti lähetettyä kyselyä suunniteltaessa on varmistettava, että vastaajajoukolla on käytävissä sähköposti, internet ja tietotekninen taito. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2009) nostavat esille myös kyselyn heikkouksia. He pitävät kyselyn keskeisenä heikkoutena tiedon pinnallisuutta ja epävarmuutta siitä, miten vakavasti vastaajat suh-

tautuvat kysymyksiin ja niihin vastaamiseen. Kyselytutkimuksessa voi nousta haasteelliseksi myös se, että vastausvaihtoehdot eivät ole vastaajan näkökulmasta katsottuna sopivia tai he eivät ole tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta.

Kanasen (2014) ja Vilkan (2015) mukaan teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä ja yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto. Teemahaastattelusta voidaan käyttää myös termiä puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, sillä molemmille menetelmille on ominaista se, että jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon mutta ei kaikkia. Haastattelun aihepiiri, teema, on kaikille sama vaikka kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. (Hirsjärvi ja Hurme 2014, 47 - 48.) Teemahaastattelussa tutkija ja haastateltava ovat fyysisesti läsnä. Tutkija miettii etukäteen haastattelun teemat eli aiheet ja voi haastattelutilanteessa tehdä tarpeen mukaan tarkentavia kysymyksiä teemaan liittyen. Teemahaastattelun tavoitteena on lisätä tutkijan ymmärrystä tutkittavasta asiasta haastateltavan avulla ja hänen ehdoillaan. Haastattelutilannetta helpottaakseen haastateltavalle voidaan toimittaa teemahaastattelun runko etukäteen, sillä näin haastattelu pysyy aiheessa paremmin. Tutkijan tehtävänä on syventää ja tarkentaa keskustelussa esille nousseita asioita, jotta hän pääsee asian ytimeen. (Kananen 2014, 70 - 88.) Vilka (2015) korostaa, teemahaastatteluun tulee poimia ne keskeiset asiat, jotka tutkimusongelman selvittämiseksi ovat olennaisia. Teemahaastattelussa teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä, kunhan huomioidaan, että käsittely etenee luontevassa järjestyksessä ja että vastaaja voi kertoa oman huomionsa aiheesta (Vilka 2015.)

Vilka (2015) muistuttaa, että haastateltavien valinnassa on syytä muistaa se, mitä ollaan tutkimassa. Haastateltavat tulee valita niin, että haastateltavilla on omakohtainen kokemus tai asiantuntemusta tutkittavasta asiasta tai teemasta. Teemahaastattelut tehdään useimmiten yksilöhaastatteluina, sillä se soveltuu haastateltavan omakohtaisten kokemusten ja mielipiteiden tutkimiseen. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman ajankohtaista ja relevanttia tutkimustietoa osaamisesta, osaamisen johtamisesta ja osaamisen johtamisen kehittämisestä Forssan ammatti-instituutissa.

## 4.2 Aineistonkeruu

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamiskartoitus toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Webropol on kotimainen kysely- ja raportointityövälineohjelma, jolla voi luoda omia kyselyitä, palautteita ja testejä tai käyttää Webropol-ohjelman valmiita pohjia. Osaamiskartoituksen sisältö on suunniteltu Hätösen (2011) ja HEKE - henkilöstön kehittämisen kartoitusmalli -hankkeen (2010) pohjalta jokaiselle koulutuslalle hyödyntäen tutkintojen perusteita. Yleisosaamisen osalta haluttiin myös tutkia oppilaitokselle tärkeitä osa-alueita, ne eritellään tarkemmin henkilöstön osaamiskartoituksen analyysi -osiossa (liite 1). Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan osaamiskartoituksen tulokset käsitellään ammatillisen osaamisen osalta luvussa 4.4 (liite 2).

Aineistonkeruu tapahtui keväällä 2014. Sähköpostiviesti kohderyhmälle lähetettiin 24.3.2014 ja muistutusviestit 6.4.2014 ja 28.4.2014. Kysely toimitettiin 80 henkilölle ja kyselyyn vastasi 68 henkilöä ohjaus- ja opetushenkilöstön jäsentä. Vastausprosentti kyselyyn oli 85.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää miten osaamista johdetaan Forssan ammatti-instituutissa ja miten sitä pitäisi kehittää? Näihin kysymyksiin haettiin vastauksia teemahaastatteluiden kautta. Teemahaastattelut toteutettiin maaliskuun ja joulukuun 2015 välisenä aikana. Haastateltavaksi valittiin henkilöitä, jotka olivat perehtyneitä organisaation ja esimiestyön käytännön toteuttamiseen sekä heillä oli työtehtävänsä vuoksi osaamisen johtamisen tehtävä. Haastateltavia oli neljä henkilöä, kuntayhtymän rehtori, toimitusjohtaja, kaksi koulutuslajohtajaa ja vuoden 2016 alusta kuntayhtymän rehtorina aloittava henkilö.

Kukin haastateltava sai haastattelurungon (liite 3) etukäteen sähköpostitse ja samalla heille kerrottiin, että haastatteluun on hyvä varata noin 1,5 tuntia aikaa. Haastatteluista kolme toteutettiin esimiesten omissa työhuoneissa ja haastattelut olivat rauhallisia eikä keskeytyksiä tullut. Yksi haastateltava vastasi haastattelukysymyksiin kirjallisesti yhteisen haastatteluajan haasteellisuuden vuoksi. Tutkimuksen edetessä huomattiin, että haastatteluja tulee syventää henkilöihin, jotka vastaavat majoitus-,

ravitsemis- ja talousalan henkilöstön osaamisen kehittämistä. Helmikuussa 2016 haastateltiin nuorisopuolen apulaisrehtori sekä ravitsemisalan koulutuspäällikkö. Heille toimitettiin majoitus-, ravitsemis- ja talousalan opettajien osaamiseen kehittämiseen liittyvät haastattelukysymykset etukäteen sähköpostitse (liite 4).

Haastateltaville etukäteen lähetettyihin teemahaastattelun kysymyksiin haastateltavat olivat täydentäneet omia vastauksiaan jo ennen haastattelua. Haastattelutilanteissa kysymyksiä oli helppo tarkentaa ja varmistaa, että oli ymmärtänyt vastauksen vastaajan tarkoittamalla tavalla. Haastateltavat antoivat ennakkoon kirjatut vastaukset tutkijalle minkä lisäksi haastattelussa tulleet lisätiedot kirjattiin haastattelun aikana paperille. Haastattelukysymyksillä haluttiin selvittää oppilaitoksen osaamisen johtamisen nykytilaa ja sitä miten osaamista kehitetään. Tätä tutkimusta varten haastatteluissa painotettiin erityisesti tulevaisuuden osaamistarpeiden ja työelämäyhteistyön merkityksen näkökulmaa varsinkin hotelli-, ravintola- ja cateringalan osalta.

### 4.3 Henkilöstön osaamiskartoituksen analyysi

Kyselyn tavoitteena oli saada selville ohjaus- ja opetushenkilöstön käsitys omasta osaamisestaan. Osaamiset jaoteltiin seuraavasti: perusosaaminen, kielitaito, työyhteisö- ja viestintäosaaminen, laatu- ja turvallisuusosaaminen, oman työn johtamisaosaaminen, suunnittelu- ja kehittämisosaaminen ja opetus- ja ohjaustaidot. Näiden osaamisalueiden lisäksi oppilaitoksen johto halusi selvittää, miten paljon opetushenkilöstö käyttää työssään älytaulua, verkko-opetusta ja mitä henkilökohtaisia täydennyskoulutuskortteja ja -koulutuksia henkilöstöllä on. Käsittelen tässä osiossa kaikkien kuudenkymmenen kahdeksan vastaajan tuloksia. Osaaminen arvioitiin asteikolla 0 - 5, jossa 0 tarkoittaa, että en osaa tai tunne asiaa, 1 on välttävä osaaminen tai perustietämys, 2 on tyydyttävä osaaminen tai perusosaaja, 3 on hyvä osaaminen tai ammattiosaaja, 4 on erittäin hyvä osaaminen tai asiantuntija ja 5 on erinomainen osaaminen tai kehittäjä.

### 4.3.1 Perusosaaminen

Taulukot 1 - 12 tuovat esille sellaiset perusosaamisen osa-alueet, joita oppilaitoksen johdon ja tutkijan mukaan jokaisen oppilaitoksessa työskentelevän opetus- ja ohjaushenkilöstön jäsenen tulisi hallita.

Taulukko 1. Suomen koulutusjärjestelmän tuntemus (n= 69)

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Suomen koulutusjärjestelmän tuntemus	0	5	14	31	14	5

Kuudestakymmenestäyhdeksästä vastaajasta viisi koki, että heillä oli välttävä osaaminen, neljällätoista tyydyttävä osaaminen, hyvä osaaminen kolmellakymmenelläyhdeksällä, erittäin hyvä osaaminen neljällätoista ja erinomainen osaaminen viidellä. Vastaajat tunsivat Suomen koulutusjärjestelmän keskiarvon neljä arvoisesti.

Taulukko 2. Opetussuunnitelmaperusteisen koulutuksen ammattiosaamisen näyttöjen ja tutkintojen hallinta (n=69)

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Opetussuunnitelmaperusteisen koulutuksen /ammattiosaamisen näyttöjen hallinta	3	5	15	29	15	3
Oman alan tutkintojen perusteiden tunteminen	1	1	7	25	26	8
Opetussuunnitelman tuntemus	0	3	10	23	23	9

Taulukosta 2 selviää, että kolme vastaajaa ei osaa tai hallitse opetussuunnitelmaperusteista koulutusta ja ammattiosaamisen näyttöjä, välttävä osaaminen on viidellä ja tyydyttävä osaaminen viidellätoista. Hyvä osaaminen on kahdellakymmenelläyhdeksällä, erittäin hyvä osaaminen viidellätoista ja erinomainen osaaminen kolmella. Keskiarvo on opetussuunnitelmaperusteisen koulutuksen ja ammattiosaamisen näyttöjen hallinnan osa-alueella 3,81.

Taulukossa 2 selviää myös oman alan tutkintojen perusteiden tuntemus. Yksi vastaajista ei osaa tai tunne asiaa, yhdellä on välttävä osaaminen, seitsemällä tyydyttävä osaaminen ja hyvä osaaminen kahdellakymmenelläviidellä. Kaksikymmentäkuusi tuntee oman alansa tutkintojen perusteet erittäin hyvin ja erinomaisesti kahdeksan keskiarvon ollessa tutkintojen perusteiden hallinnassa 4,44.

Taulukossa 2 havaitaan, että opetussuunnitelman tuntee välttävästi kolme ja tyydyttävästi kymmenen henkilöä. Opetussuunnitelman tuntee hyvin kaksikymmentäkolme, erittäin hyvin kaksikymmentäkolme ja erinomaisesti yhdeksän henkilöä. Keskiarvo opetussuunnitelman tuntemuksessa on 4,37.

Taulukko 3. Koulutuspalvelujen prosessikokonaisuuden tuntemus (n=68)

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Koulutuspalvelujen prosessikokonaisuuden tuntemus	4	9	20	19	12	4

Koulutuspalvelujen prosessikokonaisuuden tuntemusta (taulukko 3) ei osaa tai ei tunne asiaa neljä henkilöä. Välttävästi sen osaa yhdeksän ja tyydyttävästi kaksikymmentä henkilöä. Yhdeksätoista henkilöä tuntee sen hyvin, erittäin hyvin kaksitoista ja erinomaisesti neljä henkilöä keskiarvon ollessa 3,56.

Taulukko 4. Yleinen englannin kielen taito (n=68)

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Yleinen englannin kielen taito	2	16	21	23	5	1

Taulukko 4 selvittää yleistä englannin kielen taitoa. Kaksi ei osaa englannin kieltä, välttävästi kieltä puhuu kuusitoista henkilöä. Tyydyttävä englannin kielen taito on kahdellakymmenelläyhdeellä, hyvä kielitaito kahdellakymmenelläkolmella ja erittäin hyvä osaaminen viidellä. Erinomainen kielitaito on yhdellä. Keskiarvo englannin kielen taidossa on 3,24.

Taulukko 5. Tieto- ja viestintätekniikan perustaidot (n=68)

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Tieto- ja viestintätekniikan perustaidot, atk-perustaidot, yleisimpien ohjelmien käyttötaidot	0	9	15	30	12	2

Taulukossa 5 selvitetään tieto- ja viestintätekniikkaan liittyvän osaamisen tasoja. Aiheeseen liittyvä välttävä osaaminen on yhdeksällä henkilöllä. Tyydyttävästi tieto- ja viestintätekniiset asiat hallitsee viisitoista henkilöä ja hyvin kolmekymmentä henkilöä. Erittäin hyvin asiat hallitsee kaksitoista ja erinomaisesti kaksi henkilöä. Keskiarvo on 3,75.

Taulukko 6. Winhan/Wilhon hallinta (n=68)

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Winhan/Wilhon hallinta	1	10	27	21	7	2

Taulukosta 6 näkee Winhan/Wilhon hallinnan. Winha on opiskelijahallintojärjestelmä, josta opiskelijat näkevät omat suorituksensa, poissaolonsa ja kurssi- ja tutkintoarviointinsa. Wilho on alaikäisten opiskelijoiden huoltajille tarkoitettu järjestelmä, josta näkee huollettavan opiskelutietoja. Yksi henkilö ei osaa tai tunne asiaa, kymmenen hallitsee järjestelmät välttävästi ja kaksikymmentäseitsemän tyydyttävästi. Hyvä osaaminen on kahdellakymmenelläyhdeellä, seitsemällä on erittäin hyvä osaaminen ja kahdella erinomainen osaaminen. Keskiarvo järjestelmien hallinnassa on 3,43.

Taulukko 7. Kustannustehokkuus, taloudellinen ajattelu, sisäinen yrittäjyys ja yrittäjähenkisyys (n=68)

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Kustannustietoisuus, taloudellinen ajattelu, tulosajattelu, sisäinen yrittäjyys, yrittäjähenkisyys	0	3	18	24	15	8

Taulukko 7 osoittaa, miten kuusikymmentäkahdeksan vastaajaa jakautuu seuraavien asioiden osaamisessa: kustannustietoisuus, taloudellinen ajattelu, tulosajattelu, sisäinen yrittäjyys ja yrittäjyyshenkisyys. Välttävästi nämä asiat osaa kolme, tyydyttävästi kahdeksantoista, hyvin kaksikymmentäneljä, erittäin hyvin viisitoista ja erinomaisesti kahdeksan. Keskiarvo osaamiselle on 4,1.



Taulukko 8. Kansainvälisyysmyönteisyys, ymmärrys monikulttuurisesta maailmasta (n=68)

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Kansainvälisyysmyönteisyys, ymmärrys monikulttuurisesta maailmasta	0	3	14	30	15	6

Taulukosta 8 selviää, että kansainvälisyysmyönteisyys ja ymmärrys monikulttuurisesta maailmasta on välttävää kolmella ja tyydyttävää neljällätoista. Hyvin näitä asioita osaa kolmekymmentä, erittäin hyvin viisitoista ja erinomaisesti kuusia henkilöä. Keskiarvo osiosta kansainvälisyysmyönteisyys ja ymmärrys monikulttuurisesta maailmasta on 4,1.

Taulukko 9. Tietoturvaosaaminen ja salassapito-osaaminen (n=68)

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Tietoturvaosaaminen, salassapito-osaaminen	0	4	14	30	16	4

Taulukko 9 kuvastaa tietoturva- ja salassapito-osaamisen hallintaa. Välttävä osaaminen on neljällä, tyydyttävä neljällätoista ja hyvä osaaminen kolmellakymmenellä henkilöllä. Erittäin hyvin nämä asiat osaavat kuusitoista ja erinomaisesti neljä keskiarvon ollessa tietoturvaosaamisesta ja salassapito-osaamisesta 4,03.

Taulukko 10. Kestävän kehityksen mukaisen toiminnan osaaminen (n= 68)

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Kestävä kehityksen mukaisen toiminnan osaaminen	0	1	19	37	7	4

Kestävän kehityksen mukaisen toiminnan osaamista selvitetään taulukossa 10. Välttävä osaaminen aiheesta on yhdellä henkilöllä ja tyydyttävä osaaminen yhdeksällätoista. Hyvä osaaminen on kolmellakymmenelläseitsemällä, erittäin hyvä osaaminen seitsemällä ja erinomainen osaaminen neljällä vastaajalla. Keskiarvo on kestävän kehityksen mukaisen toiminnan osaamisesta 3,91.

#### 4.3.2 Kielitaito

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös muun kuin englannin kielen taidon kansainvälisyystoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Kielitaitoa selvitettiin osaamiskartoituksessa avoimella kysymyksellä. Kysymykseen vastasi 31 henkilöä 68:sta eli 45,59 % kokonaisvastaajamäärästä.

Kaksikymmentäyhdeksän vastaajaa kertoi osaavansa välttävästi tai tyydyttävästi ruotsia, saksaa osaa kaksitoista ja ranskan alkeet ovat hallinnassa kahdella. Näiden lisäksi yksi hallitsee ranskan ammattisanastoa ja kaksi henkilöä mainitsee hallitsevansa venäjän kieltä. Muita kielitaitoja ei tullut esille.

#### 4.3.3 Työyhteisö- ja viestintäosaaminen

Osaamiskartoituksen kolmannessa osassa haluttiin selvittää työyhteisö- ja viestintäosaamisen eri osa-alueiden hallintaa. Näitä osa-alueita selvitetään tarkemmin taulukossa 11.

Taulukko 11. Työyhteisö- ja viestintäosaaminen

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Organisaatio-osaaminen: arvot, visio, toiminta-ajatus, strategia	0	3	22	31	9	3
Verkosto- ja toimintaympäristöosaaminen, yhteistyö sidosryhmien kanssa	0	5	19	25	13	6
Vuorovaikutus, viestintä- ja kommunikointitaidot	0	1	9	30	22	6
Ryhmätyöskentelytaidot, yhteistyötaidot	0	1	10	28	25	4
Viestintätaidot mm. sähköpostilla	0	1	10	30	20	7
Asiakaspalvelutaidot, palvelualttius	0	1	3	32	21	12
Sosiaaliseen mediaan liittyvä osaaminen	9	11	18	22	6	2

Oppilaitoksen johto näki tärkeäksi selvittää, miten hyvin opetus- ja ohjaushenkilöstö hallitsee oppilaitoksen arvot, vision, toiminta-ajatuksen sekä strategian (taulukko 11). Välttävasti nämä tuntee kolme henkilöä, tyydyttävästi kaksikymmentäkaksi ja hyvin kolmekymmentäyksi henkilöä. Erittäin hyvin nämä asiat hallitsevat yhdeksän ja erinomaisesti kolme henkilöä. Keskiarvo organisaatio-osaamisen osa-alueiden osalta on 3,81.

Verkosto- ja toimintaympäristöosaamisen ja yhteistyön sidosryhmien kanssa kokee hallitsevansa välttävasti viisi vastaajaa, tyydyttävästi yhdeksäntoista ja hyvin kaksikymmentäviisi vastaajaa. Erittäin hyvin yllä mainitut asiat hallitsee kolmetoista ja erinomaisesti ne hallitsevat kuusi vastaajaa.

Vuorovaikutus ja viestintä- ja kommunikointitaidot on välttävällä tasolla yhdellä vastaajalla, tyydyttävällä tasolla yhdeksällä ja kolmellakymmenellä vastaajalla hyvällä

tasolla. Erittäin hyvät taidot on kahdellakymmenelläkahdella ja erinomaiset vuoro-vaikutus ja viestintä- ja kommunikointitaidot on kuudella vastaajalla.

Taulukosta 11 selviää, että ryhmätyöskentelytaidot ja yhteistyötaidot hallitsee välttämättä yksi vastaaja ja kymmenen vallitsee ne tyydyttävästi. Hyvä osaaminen yllä mainittujen asioiden osalla on kahdellakymmenelläkahdeksalla, erittäin hyvä osaaminen on kahdellakymmenelläviidellä ja erinomainen osaaminen neljällä vastaajalla.

Yksi vastaaja koki, että hänen viestintätaidot sähköpostitse on välttävää osaamista. Kymmenen vastaajaa koki, että heidän osaaminen on tyydyttävää. Hyvä osaaminen kyseisessä asiassa on kolmellakymmenellä vastaajalla, erittäin hyvä osaaminen on kahdellakymmenellä ja erinomainen osaaminen seitsemällä vastaajalla.

Asiakaspalvelutaidot ja palveluaittius on välttävällä tasolla yhdellä vastaajalla ja kolme vastaajaa koki, että heidän osaamisensa on tyydyttävällä tasolla. Hyvä osaaminen yllä mainittuihin asioihin on kolmellakymmenelläkahdella vastaajalla. Erittäin hyvä osaaminen löytyy kahdellakymmenelläyhdellä ja erinomainen osaaminen kahdella-toista vastaajalla.

Työyhteisö- ja viestintäosaamisen viimeisenä osa-alueena selvitettiin sosiaaliseen mediaan liittyvää osaamista. Yhdeksän vastaajaa koki, että he eivät osaa tai tunne asiaa ja välttävä osaaminen löytyi yhdeltätoista vastaajalta. Tyydyttävä osaaminen löytyi kahdeksaltatoista vastaajalta ja hyvä osaaminen kahdeltakymmeneltäkahdelta. Sosiaaliseen mediaan liittyvän osaamisen koki hallitsevansa erittäin hyvin kuusi ja erinomaisesti kaksi vastaajaa.

#### 4.3.4 Laatu- ja turvallisuusosaaminen

Neljäntenä asiakokonaisuutena osaamiskartoituksessa selvitettiin vastaajien laatu- ja turvallisuusosaamista. Taulukossa 12 kuvataan kyseisen osaamiskokonaisuuden hallintaa.

Taulukko 12. Laatu- ja turvallisuusosaaminen

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Työn laadunhallinta, laatuajattelu, -tietoisuus	0	1	10	34	19	4
Laatutyön ja menettelyohjeiden tunteminen	0	2	15	37	12	2
Oman työympäristön ympäristöasioista huolehtiminen	0	2	9	37	18	3
Työturvallisuusosaaminen, työsuojeluun liittyvä osaaminen, pelastussuunnitelman tunteminen	0	2	10	30	21	7
Koulutukseen liittyvien lakien ja asetusten tunteminen	1	3	18	28	15	4
Työlainsäädännön tuntemus	0	5	19	27	12	5

Laatu- ja turvallisuusosaaminen on jaettu kuuteen eri osa-alueeseen. Työn laadunhallinnan, laatuajattelun- ja tietoisuuden koki hallitsevansa välttävästi yksi vastaaja, tyydyttävästi kymmenen ja hyvin kolmekymmentäneljä vastaajaa. Yhdeksäntoista vastaajaa koki hallitsevansa kyseiset asiat erittäin hyvin ja erinomaisesti ne hallitsevat neljä vastaajaa.

Laatutyön ja menettelyohjeet tuntevat välttävästi kaksi vastaajaa ja tyydyttävästi viisitoista. Hyvin ne tuntevat kolmekymmentäseitsemän, erittäin hyvin kaksitoista ja erinomaisesti kaksi vastaajaa keskiarvon ollessa 3,96.

Taulukosta 12 selviää, että oman työympäristön ympäristöasioista huolehtimisen kokee hallitsevansa välttävästi kaksi, tyydyttävästi kymmenen ja hyvin kolmekymmentä vastaajaa. Erittäin hyvin kyseisistä asioista kokee selviävänsä kahdeksantoista ja erinomaisesti kolme vastaajaa.

Työturvallisuusosaaminen, työsuojeluun liittyvä osaaminen ja pelastussuunnitelman tunteminen on välttävällä tasolla kahdella vastaajalla. Kymmenen vastaajaa kokevat osaavansa kyseiset asiat tyydyttävästi, kolmekymmentä hyvin ja erittäin hyvin kaksikymmentäyksi vastaajaa. Erinomaista osaamista työturvallisuudessa ja työsuojelussa sekä pelastussuunnitelmien tuntemisessa kokee löytyvän seitsemällä vastaajalla.

Yksi henkilö kokee, että hän ei osaa tai tunne koulutukseen liittyviä lakeja ja asetuksia ja kolme tuntee ne välttävästi. Kahdeksantoista tuntee lait ja asetukset tyydyttävästi ja kaksikymmentäkahdeksan tuntee ne hyvin. Erittäin hyvää lakien ja asetuksen tuntemista koki löytyvän viideltätoista j erinomaista tuntemusta neljältä vastaajalta.

Viisi vastaajaa kokee tuntevansa työlainsäädännön välttävästi ja tyydyttävästi sen tuntee yhdeksäntoista vastaajaa. Hyvin työlainsäädännön kokee tuntevansa kaksikymmentäseitsemän, erittäin hyvin kaksitoista ja erinomaisesti viisi vastaajaa.

#### 4.3.5 Oman työn johtamisosaaminen

Oman työn johtamisosaamisen osa-alueessa selvitetään mm. vastaajien organisointi-, päätöksenteko- ja oma-aloitteisuuskykyä. Tarkemmin osa-alueet on selvitetty taulukossa 13.

Taulukko 13. Oman työn johtamisosaaminen

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Organisointi- ja järjestelytaidot, töiden suunnittelu, työajan käytön suunnittelutaidot	0	0	5	32	25	6
Päätöksentekokyky, ongelmanratkaisutaidot	0	1	5	27	29	6
Oma-aloitteisuus, itsenäinen ote työhön, omatoimisuus, itseohjautuvuus	0	0	3	23	28	14
Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen, ajantasalla pysyminen	0	0	5	27	26	10

Ensimmäisenä osa-alueena oman työn johtamisosaamisessa selvitettiin organisointi- ja järjestelytaitoja, töiden suunnittelua ja työajan käytön suunnittelutaitoja. Välttävää osaamista ei kukaan vastaaja kokenut omaavansa. Tyydyttävää osaamista koki omaavansa viisi vastaajaa ja hyvän osaamisen kolmekymmentäkaksi vastaajaa. Kaksikymmentäviisi vastaajaa hallitsee yllä mainitut asiat erittäin hyvin ja erinomaisesti kuusi vastaajaa.

Päätöksentekokyky ja ongelmanratkaisutaidot on yhdellä vastaajalla välttävällä osaamistasolla. Tyydyttävällä tasolla ne ovat viidellä ja hyvällä tasolla kahdellakymmenelläseitsemällä vastaajalla. Erittäin hyvät päätöksentekokyvyt ja ongelmanratkaisutaidot kokivat omaavansa kaksikymmentähdeksän ja erinomaiset taidot kuusi vastaajaa.

Oma-aloitteisuus, itsenäinen ote työhön, omatoimisuus ja itseohjautuvuus ovat tyydyttävällä tasolla kolmella ja hyvällä tasolla kahdellakymmenelläkolmella vastaajalla. Erittäin hyvällä tasolla kyseiset asiat ovat kahdellakymmenelläkahdeksalla ja erinomaisella tasolla neljällätoista vastaajalla.

Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen sekä ajan tasalla pysyminen on tyydyttävällä tasolla viidellä vastaajalla. Hyvin asiat kokee olevan kaksikymmentäseitsemän, erittäin hyvin kaksikymmentäkuusi ja erinomaisesti kymmenen vastaajaa.

#### 4.3.6 Suunnittelu- ja kehittämisosaaminen

Suunnittelu- ja kehittämisosaaminen jaettiin seitsemään kokonaisuuteen. Jokaisessa osa-alueesta löytyi tällä kertaa niitä vastaajia, jotka tunsivat, että eivät hallitse tai tunne asiaa tai työtehtävää. Taulukosta 14 selviää suunnittelu- ja kehittämisosaamisen tulosten jakautuminen.

Taulukko 14. Suunnittelu- ja kehittämisosaaminen

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Koulutukseen ja työelämäyhteistyöhön liittyvien kehittämishankkeiden suunnittelutaito	4	4	10	27	21	3
Oman tuotteen tai palvelun suunnittelu, tuotteistaminen	4	5	9	28	18	4
Koulutuskohtaisen opetus-suunnitelman (OPS) laadinta ammattitaitovaatimusten näkökulmasta	6	3	11	30	13	5
Oppilastöiden kehittäminen ja kannattavuusajattelu	7	5	6	30	15	6
Prosessien suunnittelutaidot	5	4	11	24	20	5
Perehdytys- ja työhönopastustaidot	2	3	10	28	21	5
Monikulttuurisuuden huomioiminen koulutuksen suunnittelussa	4	9	18	28	7	2
Projektityöskentelyvalmiudet, projektiosaaminen, projektinhallinta	3	2	13	33	14	4

Koulutukseen ja työelämäyhteistyöhön liittyvien kehittämishankkeiden suunnittelutaito ei ole tunnettu asia tai työtehtävä neljälle vastaajalle. Välttävää osaamista asiasta on neljällä ja tyydyttävää osaamista kymmenellä vastaajalla. Hyvää osaamista kokee omaavansa kaksikymmentäseitsemän ja erittäin hyvää osaamista löytyy kah-



deltakymmeneltäyhdeksi vastaajalta. Erinomaisesti koulutuksen ja työelämäyhteistyön kehittämishankkeita kokee osaavansa suunnitella kolme vastaajaa.

Oman tuotteen tai palvelun suunnittelua ja tuotteistamista ei tunne tai osaa neljä vastaajaa, viisi kokee hallitsevansa kyseiset asiat välttävästi ja yhdeksän tyydyttävästi. Hyvä osaaminen tuotteen tai palvelun suunnitteluun ja tuotteistamiseen on kahdellakymmenelläkahdeksalla ja kahdeksallatoista erittäin hyvä osaaminen. Erinomaisesti oman tuotteen ja palvelun kokee suunnittelevansa ja tuotteistavansa neljä vastaajaa. Keskiarvo oli 3,93.

Koulutuskohtaisen opetussuunnitelman (OPS) laadinta ammattitaitovaatimusten näkökulmasta on joko tuntematon tai sitä ei osaa kuusi vastaajaa. Tämän lisäksi vielä kolme vastaajaa kokivat, että heidän osaamisensa kyseisen asian kohdalla on välttävää ja tyydyttävästi sen kokee hallitsevansa yksitoista vastaajaa.

Kolmekymmentä vastaajaa kokee hallitsevansa opetussuunnitelman laadinnan hyvin ja erittäin hyvin sen hallitsee kolmetoista vastaajaa. Erinomaista osaamista asia suhteen kokee omaavansa viisi vastaajaa keskiarvon ollessa 3,82.

Oppilastöiden kehittämistä ja kannattavuusajattelua ei hallitse tai tunne seitsemän vastaajaa, välttävästi ne hallitsevat viisi ja tyydyttävästi kuusi vastaajaa. Hyvä osaaminen on kolmellakymmenellä ja viidellätoista vastaajalla erittäin hyvä osaaminen oppilastöiden kehittämiseen ja kannattavuusajatteluun. Erinomaisen osaamisen yllä mainittuihin asioihin kokee omaavansa kuusi vastaajaa. Keskiarvo oli 3,86.

Viisi vastaajaa koki, että he eivät tunne tai omaa prosessien suunnittelutaitoa osaamista, neljä koki omaavansa välttävät ja tyydyttävät taidot yksitoista vastaajaa. Hyvän osaamisen koki omaavansa kaksikymmentäneljä ja erittäin hyvän osaamisen kaksikymmentä vastaajaa. Erinomaiset prosessien suunnittelutaidot omasi viisi vastaajaa keskiarvon ollessa 3,94.

Perehdytys- ja työhönopastustaidot ei ole hallinnassa kahdella vastaajalla, kolme kokee hallitsevansa ne välttävästi ja kymmenen tyydyttävästi. Hyvää perehdytys- ja

työhönopastustaitoa omaa kaksikymmentäkahdeksan ja erittäin hyvää osaamista kaksikymmentäyksi vastaajaa. Erinomaiset perehdytys- ja työhönopastustaidot omaa viisi vastaajaa.

Neljä vastaajaa koki, että he eivät osaa tai tunne monikulttuurisuuden huomioimista koulutuksen suunnittelussa. Välttävästi asian osaa huomioida yhdeksän ja tyydyttävästi kahdeksantoista vastaajaa. Monikulttuurisuuden osaa huomioida koulutuksen suunnittelussa hyvin kaksikymmentäkahdeksan ja erittäin hyvin seitsemän vastaajaa. Vain kaksi vastaajaa osaa huomioida monikulttuurisuuden erinomaisesti. Keskiarvo monikulttuurisuuden huomioimisessa koulutuksen suunnittelussa oli 3,46.

Suunnittelu- ja kehittämisosaamisen viimeisenä osa-alueena selvitettiin projektityöskentelyvalmiuksia, projektiosaamista ja projektinhallintaosaamista. Kolme vastaajaa ei osaa tai tunne työtehtävää, välttävä osaaminen on kahdella ja tyydyttävä osaaminen kolmellatoista vastaajalla. Hyvä osaaminen on kolmellakymmenelläkolmella ja erittäin hyvä osaaminen neljällätoista vastaajalla. Kaikki projektiosaamisen osa-alueet hallitsevat erinomaisesti neljä vastaajaa.

#### 4.3.7 Opetus- ja ohjaustaidot

Opetus- ja ohjaustaidot on yleisosaamisen alueella suurin kokonaisuus kahdellakymmenellä osa-alueella. Tämä osa-alue voisi olla nimeltään myös pedagoginen osaaminen. Taulukoissa 15 - 16 eritellään tarkemmin opetus- ja ohjaustaitojen osa-alueet.

Taulukko 15. Menetelmä- ja oppimisympäristöosaaminen

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Monipuolisten opetusmenetelmien käyttö	1	1	13	26	21	7
Pedagogiikan tuntemus ja taidot	1	4	9	24	25	6
Yhteisopettajuusvalmiudet	4	3	17	22	16	7
Erytisopetusmateriaalin tuntemus ja laadinta	5	11	21	20	7	4
Monikulttuurisuuden huomioiminen opetuksessa	3	11	22	21	9	2
Monipuolisten oppimisympäristöjen käyttö ja hyödyntäminen	1	4	19	21	19	6
Verkkopedagoginen osaaminen, ohjauksen ja opettamisen hallinta e-oppimisympäristöissä	12	13	19	16	6	4
E-oppimisympäristöjen hallinta, verkkomateriaalin tuottaminen	13	10	25	11	5	4
Älytauluosaaminen	20	22	12	12	2	0

Yksi vastaaja ei osaa tai tunne monipuolisten opetusmenetelmien käyttöä, välttävästi ne kokee hallitsevansa yksi ja tyydyttävästi kolmetoista vastaajaa. Hyvä osaaminen on kahdellakymmenellä kuudella ja erittäin hyvä osaaminen kahdellakymmenellä yhdellä vastaajalla. Erinomaisesti monipuolisia opetusmenetelmiä kokee osaavansa käyttäen seitsemän vastaajaa keskiarvon ollessa 4,25.

Pedagogisia taitoja ei ole koe osaavansa yksi vastaaja ja neljä vastaajaa kokee hallitsevansa nämä taidot välttävästi. Tyydyttävä osaaminen on yhdeksällä ja hyvä osaaminen kahdellakymmenelläneljällä vastaajalla. Erittäin hyvät pedagogiset taidot kokee omaavansa kaksikymmentäyksi ja erinomaiset taidot kuusi vastaajaa.

Neljä vastaajaa koki, että heillä ei ole osaamista tai valmiuksia yhteisopettajuuteen ja kolme näki heidän osaamisensa olevan välttävää tasoa. Yhteisopettajuusvalmiudet tyydyttävällä tasolla koki omaavansa seitsemäntoista vastaajaa ja hyvällä tasolla kaksikymmentäkaksi vastaajaa. Erittäin hyvät yhteisopettajuusvalmiudet kokivat omaavansa kuusitoista ja erinomaiset valmiudet seitsemän vastaajaa.

Erityisopetusmateriaalin tuntemus ja laadinta ei ole tuttua asiaa tai sitä ei hallitse viisi vastaajaa ja välttävästikin sen kokee hallitsevansa yksitoista vastaajaa. Tyydyttävästi materiaalia kokee tuntevansa ja osaavansa laatia kaksikymmentäyksi vastaajaa. Hyvää osaamista kokee omaavansa kaksikymmentä ja erittäin hyvää seitsemän vastaajaa. Erinomaisesti erityisopetusmateriaalia kokee tuntevansa ja osaavansa laatia vain neljä vastaajaa keskiarvon ollessa 3,37.

Monikulttuurisuuden huomioimisen opetuksessa kokee hallitsevansa välttävällä tasolla yksitoista vastaajaa, kun puolestaan sitä ei hallitse lainkaan kolme vastaajaa. Tyydyttävästi monikulttuurisuuden kokee opetuksessa huomioivansa kaksikymmentäkaksi vastaajaa ja hyvin kyseisen asian huomioi kaksikymmentäyksi vastaajaa. Erittäin hyvin asiat kokevat huomioivansa yhdeksän vastaajaa ja erinomaisesti monikulttuurisuuden kokee huomioivansa kaksi vastaajaa. Keskiarvo monikulttuurisuuden huomioimisessa opetuksessa on 3,41.

Monipuolisten oppimisympäristöjen käytön ja hyödyntämisen yksi vastaajaa kokee olevan tuntematon asia, neljä kokee osaavansa kyseiset asiat välttävällä tasolla ja yhdeksäntoista vastaajaa tyydyttävällä tasolla. Hyvin kyseiset asiat kokee hallitsevansa kaksikymmentäyksi ja erittäin hyvin yhdeksäntoista vastaajaa. Erinomaisesti monipuoliset oppimisympäristöjen käytön ja hyödyntämisen kokee hallitsevansa kuusi vastaajaa.

Verkkopedagoginen osaaminen, ohjauksen ja opettamisen hallinta e-oppimisympäristöissä on suuremmalle vastaajaryhmälle tuntematon tai osaamaton osa-alue, sillä kaksitoista vastaajaa koki, että he eivät hallitse tätä osa-aluetta. Välttävästi verkkopedagogiikkaa ja e-oppimisympäristössä toimimista kokee hallitsevansa kolmetoista ja tyydyttävästi yhdeksäntoista vastaajaa. Hyvin tämän osa-

alueen asiat kokee hallitsevansa kuusitoista ja erittäin hyvin kuusi vastaajaa.

Erinomaisia osaajia koki olevansa neljä vastaajaa. Keskiarvo tässä osa-alueessa 3,04.

E-oppimisympäristöjen hallinta ja verkkomateriaalin tuottaminen ei ole tuttua asiaa tai sitä ei koe hallitsevansa jopa kolmetoista vastaajaa. Välttävää osaamista on kymmenellä ja tyydyttävää osaamista kahdellakymmenelläviidellä vastaajalla. E-oppimisympäristöjen hallinnan ja verkkomateriaalin tuottamisen kokee hallitsevansa hyvin yksitoista ja erittäin hyvin viisi vastaajaa. Erinomaista osaamista kokee omaavansa neljä vastaajaa. Keskiarvo tässä osa-alueessa on vain 2,96.

Älytauluosaaminen puuttuu kahdeltakymmeneltä vastaajalta ja välttävästi sen kokee hallitsevansa kaksikymmentäkaksi vastaajaa. Tyydyttävästi älytaulua kokee osaavansa käyttää kaksitoista ja hyvin kaksitoista vastaajaa. Erittäin hyvin älytaulun kokee hallitsevansa kaksi vastaajaa ja erinomaisesti älytauluosaamista ei koe hallitsevansa kukaan vastanneista. Älytauluosaamisen osa-alueen keskiarvo 2,32.

#### Taulukko 16. Ohjausosaaminen

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Kasvatustaidot	1	1	10	35	16	5
Oppimaan ohjaaminen, opettaja oppimisen ohjaajana ja kasvun tukijana	1	2	11	29	17	8
Opiskelijan yksilöohjaustaidot	0	2	14	24	22	6
Kodin ja koulun yhteistyöosaaminen	2	5	12	32	14	3
Väkivalta- ja päihde ym. haasteellisten tilanteiden hallintaosaaminen ja varhaisen puuttumisen malli	3	5	20	25	14	2
Työpaikkaohjaajien koulutamisosaaminen	13	5	16	16	11	7
Työssäoppijoiden ohjaus	9	4	11	14	24	7
Opiskelijan oppimisen ja osaamisen arviointi	2	2	9	27	22	7
Henkilökohtaistamissuunnitelman laadinta	5	8	21	15	12	8
Hojks -osaaminen	4	8	20	21	12	4

Yksi vastaaja ei koe omaavansa minkäänlaisia kasvatustaitoja ja yhdellä on välttävät kasvatustaidot. Kymmenen vastaajaa kokee, että heillä on tyydyttävät kasvatustaidot. Kolmekymmentäviisi vastaajaa koki, että heidän kasvatustaidot ovat hyvällä tasolla ja erittäin hyvällä tasolla ne ovat kuudellatoista. Erinomaiset kasvatustaidot kokee omaavansa viisi vastaajaa.

Oppimaan ohjaaminen, opettaja oppimisen ohjaajana ja kasvun tukijana osa-aluetta ei koe hallitsevansa yksi vastaaja ja kaksi vastaajaa kokee hallitsevansa vain välttävällä tasolla. Yksitoista vastaajaa kokee osaavansa kyseiset asiat tyydyttävällä tasolla ja hyvä osaaminen löytyy kahdeltakymmeneltäyhdeksältä vastaajalta. Seitsemäntoista vastaajaa kokee hallitsevansa nämä asiat erittäin hyvin ja erinomaisesti kahdeksan vastaajaa keskiarvon ollessa 4,22.

Kaikki kokevat hallitsevansa opiskelijan yksilönohjauksen vähintään välttävästi. Neljätoista vastaajaa kokee hallitsevansa opiskelijan yksilönohjaustaidot tyydyttävällä tasolla, hyvää osaamista on kahdellakymmenelläneljällä ja erittäin hyvää osaamista kahdellakymmenelläkahdella. Erinomaisesti opiskelijoita kokee osaavansa yksilöllisesti ohjata kuusi vastaajaa.

Kodin ja koulun yhteistyöosaamista ei koe hallitsevansa kaksi vastaajaa ja viisi vastaajaa kokee sen osaamisen välttäväksi. Tyydyttävästi kodin ja koulun yhteistyön kokee hallitsevansa kaksitoista vastaajaa ja hyvin kolmekymmentäkaksi vastaajaa. Erittäin hyvin yhteistyön kokee hallitsevansa neljätoista ja erinomaisesti kolme vastaajaa keskiarvon ollessa 3,88.

Väkivalta- ja päihde- haasteellisten tilanteiden hallintaosaaminen ja varhaisen puuttumisen malli ei ole tuttu asia tai osaamista ei ole kyseisiin asioihin kolmella vastaajalla ja viisi vastaajaakin koki, että nämä asiat he hallitsevat vain välttävästi. Tyydyttävää osaamista koki omaavansa kaksikymmentä vastaajaa. Hyvää osaamista yllä mainituissa asioissa koki omaavansa kaksikymmentäviisi ja erittäin hyvää osaamista neljätoista vastaajaa. Vain kaksi vastaajaa koki omaavansa erinomaista osaamista tässä haastavassa osa-alueessa. Keskiarvo oli 3,7.

Työpaikkaohjaajien kouluttamisosaamista ei tunne tai osaa jopa kolmetoista vastaajaa ja välttävästi osaaviakin kokee olevansa viisi vastaajaa. Tyydyttävää työpaikkaohjaajien kouluttamisosaamista kokee omaavansa kuusitoista vastaajaa, hyvää osaamista on kuudellatoista ja erittäin hyvää osaamista yhdellätoista vastaajalla. Erinomaista työpaikkaohjaajien kouluttamisosaamista on oman kokemuksen mukaan seitsemällä vastaajalla. Keskiarvo tästä osa-alueesta 3,41.

Työssäoppijoiden ohjausosaamista ei hallitse tai ei tunne jopa yhdeksän vastaajaa ja neljä vastaajaa koki omaavansa vain välttävät taidot. Yksitoista vastaajaa koki omaansa tyydyttävät taidot ja hyvät taidot neljättoista vastaajaa. Kaksikymmentäneljä vastaajaa kokee hallitsevansa työssäoppijoiden ohjaustaidot erittäin hyvin ja erinomaisesti ne kokivat hallitsevansa seitsemän vastaajaa keskiarvon ollessa 3,88.

Opiskelijan oppimisen ja osaamisen arviointitaitoa ei ole oman arvion mukaan kahdella vastaajalla. Välttävästi opiskelijan oppimisen ja osaamisen arviointia kokee osaavansa tehdä kaksi vastaajaa ja tyydyttävästi yhdeksän vastaajaa. Hyvää arviointiosaamista kokee omaavansa kaksikymmentäseitsemän vastaajaa ja erittäin hyvää osaamista on kahdellakymmenelläkahdella vastaajalla. Erinomaista opiskelijan oppimisen ja osaamisen arviointiosaamista kokee omaavansa seitsemän vastaajaa. Keskiarvo arviointiosaamisessa oli 4,25.

Henkilökohtaistamissuunnitelman laadintaan liittyvää osaamista ei koe omaavansa viisi vastaajaa, välttävää osaamista kokee omaavansa kahdeksan ja tyydyttävää osaamista kaksikymmentäyksi vastaajaa. Henkilökohtaistamissuunnitelman laadinnan kokee hallitsevansa hyvin viisitoista ja erittäin hyvin kaksitoista vastaajaa. Kahdeksan vastaajaa kokee hallitsevansa henkilökohtaistamissuunnitelman laadinnan erinomaisesti.

Neljä vastaajaa ei tunne tai ei osaa hojksia (henkilökohtainen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma). Kahdeksan vastaajaa kokee hallitsevansa hojks-asiat välttävästi ja kaksikymmentä tyydyttävästi. Hyvää hojks-osaamista kokee omaavansa kaksikymmentäyksi vastaajaa ja erittäin hyvin kaksitoista. Erinomaisesti hojks-asiat kokee osaavansa neljä vastaajaa keskiarvon ollessa 3,59.

#### 4.4 Hotelli-, ravintola- ja cateringalan henkilöstön osaaminen

Hotelli-, ravintola- ja cateringalan osaaminen jaettiin neljään eri osa-alueeseen: alan yleiseen osaamiseen, ravitsemus- ja ruoanvalmistusosaamiseen, asiakaspalvelu- ja tarjoiluosaamiseen ja muuhun alan osaamiseen. Hotelli-, ravintola- ja cateringalan osaamiskartoitukseen vastasi kuusi henkilöä eli vastausprosentti oli 100 prosenttia. Tarkemmin osa-alueet avataan seuraavaksi.

##### 4.4.1 Hotelli-, ravintola- ja cateringalan yleinen osaaminen

Hotelli-, ravintola- ja cateringalan yleinen osaaminen jaettiin viiteentoista osa-alueeseen tai kysymykseen ja niihin vastasi kaikki kuusi vastaajaa. Keskiarvot vaihtelivat osa-alueittain 3,67–4,5 kokonaisuuden keskiarvon ollessa 4,09. Tulosten luettavuuden helpottamiseksi osa-alue on jaettu kahteen taulukkoon, 17 ja 18.

Taulukko 17. Hotelli-, ravintola- ja cateringalan yleinen osaaminen (n=6)

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys, tarvitaan täydennyskoulutusta opettajaksi	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja, ei riitä jatkuvaan opettajantehtävään	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja, pt-tason opettaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija, at- ja eat-tason opettaja	Erinomainen osaaminen, kehittäjä, opettajien ohjaaja
Hotelli- ja ravitsemisalojen säädösten ja standardien tuntemus	0	1	0	5	0	0
Alan työaikasäädösten hallinta	0	1	0	4	1	0
Majoitus- ja/tai ravitsemisalan palvelukokonaisuuksien hallinta	0	1	0	2	3	0
Etiketti- ja tapatietous	0	1	0	3	2	0
Gastronomisen sanaston hallinta	0	1	0	4	1	0
Kulttuuriosaaminen	0	1	0	3	2	0
Kassajärjestelmien hallinta	0	0	2	3	0	1
Alueen alan yritysten ja julkisten organisaatioiden tuntemus	0	1	1	1	3	0

Hotelli- ja ravitsemisalojen säädösten ja standardien tuntemus on välttävällä tasolla yhdellä ja hyvällä osaamisen tasolla viidellä vastaajalla keskiarvon ollessa 3,67. Alan



työaikasäädösten tuntemus on välttävällä tasolla yhdellä, hyvällä tasolla neljällä ja erittäin hyvällä tasolla yhdellä vastaajalla.

Majoitus- ja/tai ravitsemisalnan palvelukokonaisuuksia kokee hallitsevansa välttävästi yksi vastaaja, hyvin ne kokee hallitsevansa kaksi ja erittäin hyvin kolme vastaajaa. Etiketti- ja tapatietouden kokee hallitsevansa välttävästi yksi vastaaja, kolme hallitsee ne hyvin ja erittäin hyvin kaksi vastaajaa. Gastronomisen sanaston hallinta on välttävällä tasolla yhdellä vastaajalla, hyvällä tasolla neljällä ja erittäin hyvällä tasolla yhdellä vastaajalla (ka. 3,83). Kulttuuriosaamisen kokee yksi vastaaja osaavansa välttävästi, hyvin kolme ja erittäin hyvin kaksi vastaajaa.

Kassajärjestelmien hallinta on ensimmäinen osa-alue, jossa yksi vastaaja kokee omaavansa erinomaista osaamista. Kahdella vastaajalla on tyydyttävää osaamista ja kolmella hyvää osaamista. Keskiarvo kassajärjestelmien hallinnalle on 4. Alueen alan yritysten ja julkisten organisaatioiden tuntemus on yhdellä vastaajalla välttävällä, tyydyttävällä ja hyvällä tasolla ja erittäin hyvällä tasolla kokee tämän asian olevan kolme vastaajaa. Keskiarvo alueen alan yritysten ja organisaatioiden tuntemuksessa on 4.

Taulukko 18. Hygienia- ja turvallisuusosaaminen (n=6)

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys, tarvitaan täydennyskoulutusta opettajaksi	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja, ei riitä jatkuvaan opettajantehtävään	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja, pt-tason opettaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija, at- ja eat-tason opettaja	Erinomainen osaaminen, kehittäjä, opettajien ohjaaja
Elintarvikehygieniaosaaminen	0	0	2	0	4	0
Omavalvontaosaaminen	0	0	2	1	3	0
Oiva –järjestelmän tuntemus	0	1	1	1	3	0
Asiakasturvallisuusosaaminen	0	0	1	1	4	0
Puhtaanapito-osaaminen	0	0	2	1	2	1
Jätejakeiden lajitteluosaaminen	0	1	1	1	2	1
Kestävän kehityksen mukainen työskentelytapa (ekologinen, taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen näkökulma)	0	0	2	1	2	1

Elintarvikehygieniaosaaminen koetaan hallittavan paremmin kuin edeltävät osa-alueet. Kaksi kokee omaavansa tyydyttävät tiedot ja erittäin hyvät tiedot neljä vastaajaa. Keskiarvo tästä osa-alueesta 4,33. Oma-ohjausosaaminen koetaan samankaltaisesti kuin elintarvikehygieniaosaaminen, sillä tyydyttävää osaamista on kahdella, hyvää osaamista yhdellä ja erittäin hyvää osaamista kolmella vastaajalla. Keskiarvo oma-ohjausosaamisessa on 4,17. Oiva-järjestelmän tuntemus jakaa jo vastaajien osaamisajatuksia, sillä yksi vastaaja kokee hallitsevansa asian välttävästi, yksi tyydyttävästi, yksi hyvin ja kolme vastaajaa erittäin hyvin. Oiva-järjestelmän tuntemuksen keskiarvo oli tasan 4.

Asiakasturvallisuusosaaminen koetaan olevan parhaiten hallinnassa, sillä sen keskiarvo oli 4,5. Yksi vastaaja koki hallitsevansa asian tyydyttävästi, yksi hyvin ja neljä erittäin hyvin. Puhtaanapito-osaamisen kokee hallitsevansa tyydyttävästi kaksi vastaajaa, hyvin yksi ja erittäin hyvin kaksi vastaajaa. Yksi vastaaja koki omaavansa erinomaista osaamista. Keskiarvo puhtaanapito-osaamisessa 4,33. Jätejakeiden lajitteluosaaminen on hieman heikommalla tasolla keskiarvon ollessa 4,17.

Kestävän kehityksen mukaisen työskentelytavan kokee osaavansa tyydyttävästi kaksi, hyvin yksi ja erittäin hyvin kaksi vastaajaa. Yksi vastaaja kokee osaavansa kestävän kehityksen mukaisen työskentelytavan erinomaisesti. Keskiarvo tässä osa-alueessa 4,33.

#### 4.4.2 Ravitsemus- ja ruoanvalmistusosaaminen

Ravitsemus- ja ruoanvalmistusosaaminen on kokonaisuutena kysymyksiä. Kysymyksiä oli kolme ja kaikki kuusi vastaajaa vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Keskiarvot vaihtelivat osa-alueittain 3,5 - 4,5 kokonaisuuden keskiarvon ollessa 4,13. Taulukoista 19 ja 20 selviää osa-alueiden sisällöt ja osaamisen jakauma.

Taulukko 19. Ravitsemus- ja perusruoanvalmistusosaaminen (n=6)

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys, tarvitaan täydennyskoulutusta opettajaksi	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja, ei riitä jatkuvaan opettajantehtävään	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja, pt-tason opettaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija, at- ja eat-tason opettaja	Erinomainen osaaminen, kehittäjä, opettajien ohjaaja
Ravitsemustietous, ravitsemuksen perusteiden tuntemus, ravitsemussuositukset	0	0	1	3	2	0
Ravintolaruoan (lounas- ja päivällisruoat) valmistuksen perustekniikat, -taidot	0	0	1	3	2	0
Suurtalousruoan valmistuksen perustaidot, ruoka-huolto, suurkeittiö, laitospöytäruoka, catering-ala	0	0	2	1	3	0
Perusleivontatuotteiden valmistuksen hallinta	0	0	1	2	2	1
Ravitsemuspalvelujen tietokoneohjelmien hallinta (Jamix)	0	1	1	1	3	0
Ateria- ja ruokalistasuunnitteluun liittyvä osaaminen	0	1	0	2	3	0
Erytisruokavalioiden hallinta	0	0	1	2	3	0
Kasvisruokavalioiden hallinta	0	0	1	2	3	0

Ravitsemustietous, ravitsemuksen perusteiden tuntemus ja ravitsemussuositukset sekä ravintolaruoan valmistuksen perustekniikat ja -taidot ovat vastaajien mukaan yhtä hyvällä osaamisen tasolla, sillä molemmat osa-alueet on koettu osattavan saman lailla. Tyydyttävää osaamista koki omaavansa yksi vastaaja, hyvää osaamista löytyi kolmelta vastaajalta ja erittäin hyvää osaamista koki omaavansa kaksi vastaajaa. Molemmissa osa-alueissa keskiarvo oli 4,17. Suurtalousruoan

valmistuksen perustaidot kokee hallitsevansa tyydyttävästi kaksi vastaajaa, hyvin yksi vastaaja ja erittäin hyvin kolme vastaajaa. Tässäkin osa-alueessa keskiarvo oli 4,17.

Perusleivontatuotteiden valmistuksen hallinta koetaan hallittavan paremmin kuin erikoisruoat. Tyydyttävästi perusleivontatuotteiden valmistuksen kokee hallitsevansa yksi vastaaja, hyvin kaksi ja erittäin hyvin kaksi vastaajaa. Erinomaisesti perusleivontatuotteiden valmistuksen kokee hallitsevansa yksi vastaaja keskiarvon ollessa 4,5.

Ravitsemuspalveluiden tietokoneohjelmien hallinta mm. Jamix (tuotannonohjausjärjestelmä) koetaan hankalammaksi kuin aiemmat osa-alueet. Välttävästi Jamixin kokee hallitsevansa yksi vastaaja, tyydyttävästi yksi ja hyvin yksi vastaaja. Erittäin hyvin ravitsemuspalveluiden tietokoneohjelmat kokee hallitsevansa kolme vastaajaa keskiarvon ollessa tasan 4.

Ateria- ja ruokalistasuunnitteluun liittyvä osaaminen on välttävällä tasolla yhdellä vastaajalla. Hyvän ateria- ja ruokalistasuunnitteluosaamisen kokee omaavansa kaksi vastaajaa ja erittäin hyvän kolme vastaajaa. Keskiarvo tässä osa-alueessa 4,17. Erityisruokavalioiden ja kasvisruokavalioiden hallinta koetaan osaavan saman lailla. Yksi vastaaja kokee hallitsevansa ne tyydyttävästi, hyvin ne hallitsevat kaksi ja erittäin hyvin kolme vastaajaa. Molemmissa osa-alueissa keskiarvo siis 4,33.

Taulukko 20. Ruoanvalmistuksen erikoisosaaminen (n=6)

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys, tarvitaan täydennyskoulutusta opettajaksi	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja, ei riitä jatkuvaan opettajantehtävään	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja, pt-tason opettaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija, at- ja eat-tason opettaja	Erinomainen osaaminen, kehittäjä, opettajien ohjaaja
Ruoan valmistuksen erikoisosaaminen (mm. liekitys)	0	0	3	3	0	0
Erikoisruokien, erikoisruokalajien tuntemus ja valmistustaidot	0	0	3	3	0	0
Pitopalvelu, juhla-aterioiden valmistus, ml. edustus- ja tilausruokien valmistus	0	0	2	1	2	1
Aamiaistarjoilun hallinta	0	0	1	2	2	1
Kansallisten ja kansainvälisten ruokien hallinta	0	1	0	3	2	0

Taulukosta 20 käy ilmi että, ruoan valmistuksen erikoisosaaminen (mm. liekitys) koetaan hallittavan hieman heikommin kuin perustaidot. Tyydyttävästi ruoan valmistuksen erikoisosaamisen kokee hallitsevansa kolme vastaajaa ja hyvin myös kolme vastaajaa. Keskiarvo erikoisosaamisessa on 3,5. Erikoisruokien, erikoisruokalajien tuntemuksen ja valmistustaidot vastaajat kokivat täysin samalla tavalla kuin ruoan valmistuksen erikoisosaamisen.

Pitopalvelu, juhla-aterioiden valmistus, mukaan lukien edustus- ja tilausruokien valmistus, koetaan hallittavan myös kohtuullisen hyvin sillä keskiarvo on 4,33. Tyydyttävää osaamista on kahdella vastaajalla, hyvää osaamista yhdellä ja erittäin hyvää osaamista kahdella vastaajalla. Erinomaisesti kyseiset asiat kokee hallitsevansa yksi vastaaja. Aamiaistarjoilun kokee hallitsevansa tyydyttävästi yksi vastaaja, hyvin kaksi ja erittäin hyvin kaksi vastaajaa. Tämänkin osa-alueen kokee hallitsevansa erinomaisesti yksi vastaaja keskiarvon ollessa 4,5.

Kansallisten ja kansainvälisten ruokien hallinta koetaan seuraavasti: yksi välttävästi, kolme hyvin ja erittäin hyvin kaksi vastaajaa. Keskiarvo kansallisten ja kansainvälisten ruokien hallinnassa on 4.

#### 4.4.3 Asiakaspalvelu- ja tarjoiluosaaminen

Asiakaspalvelu- ja tarjoiluosaaminen on tarjoilijan osaamisalan kysymyksiä. Kysymyksiä oli yksitoista ja kaikki kuusi vastaajaa vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Keskiarvot vaihtelivat osa-alueittain 3,17 - 4,33 välillä kokonaisuuden keskiarvon ollessa 3,76. Kaikki osa-alueet vastaajat kokevat hallitsevansa vähintään välttävällä tasolla. Taulukossa 21 selviää asiakaspalvelu- ja tarjoiluosaamisen osa-alueiden sisällöt ja osaamisen jakauma.

Taulukko 21. Asiakaspalvelu- ja tarjoiluosaaminen (n=6)

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys, tarvitaan täydennyskoulutusta opettajaksi	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja, ei riitä jatkuvaan opettajantehtävään	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja, pt-tason opettaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija, at- ja eat-tason opettaja	Erinomainen osaaminen, kehittäjä, opettajien ohjaaja
Ruoka- ja alkoholijuomien tuntemus	0	1	2	1	2	0
Tarjoilun perustekniikat, -taidot	0	1	0	3	1	1
Erialaisten esillelaittotapojen tuntemus	0	1	0	2	3	0
Hinnoitteluperiaatteiden tuntemus	0	1	0	2	3	0
Tilausmääräysten hallinta	0	1	0	3	1	1
Juomasuunnitteluun liittyvä osaaminen	0	1	3	2	0	0
Anniskelulainsäädännön hallinta	0	1	1	3	1	0
Baaritarjoilun hallinta	0	1	3	2	0	0
Viinitarjoilun hallinta	0	1	3	2	0	0
Kassatoimintojen hallinta	0	0	4	1	1	0
Rahan ja muiden maksuvälineiden hallinta	0	0	1	3	1	1

Ruoka- ja alkoholijuomien tuntemus koetaan hallittavan välttävän ja erittäin hyvän osaamisen välillä. Yksi vastaaja kokee tuntevansa ruoka- ja alkoholijuomat välttävästi,

kaksi tyydyttävästi, hyvin yksi ja erittäin hyvin kaksi vastaajaa. Keskiarvo ruoka- ja alkoholijuomien tuntemuksesta on 3,67.

Tarjoilun perustekniikat, -taidot ja tilausmääräysten hallinta koetaan osattavan samankaltaisesti. Välttävää osaamista on yhdellä vastaajalla, hyvää osaamista kokee omaavansa kolme vastaajaa ja erittäin hyvää osaamista omaa yksi vastaaja. Erinomaista osaamista kokee omaavansa yksi vastaaja keskiarvon ollessa 4,17.

Erilaisten esillelaittotapojen ja hinnoitteluperiaatteiden tuntemuksesta keskiarvo on sama 4,17 kuin edeltävissä osaamiskokonaisuuksissa vaikka osaamisen hajonta on hieman erilainen. Nämä osaamiskokonaisuudet kokee hallitsevansa välttävästi yksi vastaaja, hyvin kaksi vastaajaa ja erittäin hyvin kolme vastaajaa.

Juomasuunnitteluun liittyvä osaaminen sekä baari- ja viinitarjoilun hallinta koetaan vaativimmaksi osaamiseksi sillä näissä kokonaisuuksissa erittäin hyviä ja erinomaisia osaajia ei kokenut olevansa ketään vastaajista. Välttävää osaamista koki omaavansa yksi vastaaja, tyydyttävää kolme ja hyvää kaksi vastaajaa. Keskiarvo juomasuunnittelun ja baari- ja viinitarjoilun hallinnassa on 3,17.

Anniskelulainsäädännön hallinta on kuitenkin hieman paremmalla tasolla sillä tämän asian yksi vastaaja kokee hallitsevansa erittäin hyvällä tasolla. Loput vastaajat kokevat hallitsevansa anniskelulainsäädännön seuraavasti: yksi välttävästi, yksi tyydyttävästi ja kolme hyvin. Keskiarvo tässä osa-alueessa 3,67.

Kassatoimintojen hallinta koetaan osaavan 3,5 keskiarvon verran. Tyydyttävästi kassatoiminnot kokevat osaavansa neljä vastaajaa, hyvin yksi ja erittäin hyvin yksi vastaaja. Rahan ja muiden maksuvälineiden hallinta on koko asiakaspalvelu- ja tarjoiluosaamisen osa-alueen parhaiten hallinnassa oleva kokonaisuus keskiarvon ollessa 4,33. Osaamisen koetaan jakautuvan seuraavasti: tyydyttävää osaamista yhdellä, hyvää osaamista kolmella, erittäin hyvää osaamista yhdellä ja erinomaista osaamista niin ikään yhdellä vastaajalla.

#### 4.4.4 Muu alan osaaminen

Muu alan osaaminen sisältää lähinnä hotelli-, ravintola- ja cateringalan perustutkinnon aihekokonaisuuksia sekä Forssan ammatti-instituutissa ammatillisina valinnaisina tarjottavia asiakokonaisuuksia. Kysymyksiä oli kaksitoista ja kaikki kuusi vastaajaa vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Keskiarvot vaihtelivat osa-alueittain 2,00 - 4,33 välillä kokonaisuuden keskiarvon ollessa 3,43. Neljässä osa-alueessa koettiin niin, että ei omata minkäänlaista osaamista. Tällaisia osa-alueita olivat majoituspalvelujen varausjärjestelmien hallinta, hotellin turvallisuuteen liittyvä osaaminen, erikoiskahvilaitteiden hallinta ja luontoruokailuosaaminen. Taulukossa 22 selviää muu alaan liittyvän osaamisen osa-alueiden sisällöt ja osaamisen jakautuminen.

Taulukko 22. Muu alan osaaminen (n=6)

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys, tarvitaan täydennyskoulutusta opettajaksi	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja, ei riitä jatkuvaan opettajantehävään	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja, pt-tason opettaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija, at- ja eat-tason opettaja	Erinomainen osaaminen, kehittäjä, opettajien ohjaaja
Matkailu- ja majoitusalan perustietous	0	3	0	2	1	0
Majoituspalvelujen varausjärjestelmien hallinta	3	1	1	1	0	0
Hotellin turvallisuuteen liittyvä osaaminen, matkailun turvallisuuspassi	2	2	0	2	0	0
Kokouspalvelujen perustechniikat, kokouspalvelujen hoitaminen	0	1	2	2	1	0
Kahvilaosaaminen	0	0	1	3	1	1
Erikoiskahvilaitteiden hallinta	1	1	0	3	1	0
Pikaruokaosaaminen	0	1	1	2	1	1
Palvelu- ja jakelukeittötoimintojen hallinta	0	1	1	1	3	0
Saliruoanvalmistuksen hallinta	0	1	1	4	0	0
Alan ammattimatematiikan hallinta (hävikit, katetuotolaskenta)	0	0	1	4	1	0
Vakiointiosaaminen	0	0	2	2	2	0
Luontoruokailuosaaminen	1	1	2	1	1	0



Matkailu- ja majoitusalan perustietous koetaan oleva keskiarvallisesti tasolla 3,17. Välttävää osaamista kokee omaavansa kolme vastaajaa, hyvää kaksi ja erittäin hyvää osaamista yksi vastaaja. Majoituspalvelujen varausjärjestelmien hallinta koetaan koko osaamiskartoituksen huonoiten osattavaksi osa-alueeksi tasan 2,0 keskiarvolla. Kolme vastaajaa eivät koe hallitsevansa asiaa ollenkaan, yksi välttävästi, yksi tyydyttävästi ja yksi hyvin. Hotellin turvallisuuteen liittyvä osaaminen on myös heikolla tasolla. Kaksi vastaajaa eivät koe hallitsevansa asiaa ollenkaan, kaksi vastaajaa kokee hallitsevansa asian välttävästi ja kaksi hyvin. Keskiarvo hotellin turvallisuusosaamisessa on 2,33.

Kokouspalvelujen perustekniikat ja kokouspalvelujen hoitaminen koetaan hallittavan hyvin, sillä keskiarvo tästä kokonaisuudesta on 3,5. Välttävästi asiat kokee hallitsevansa yksi vastaaja, tyydyttävästi kaksi vastaajaa ja hyvin kaksi. Erittäin hyvin kokouspalvelujen kokonaisuuden kokee hallitsevansa yksi vastaaja.

Kahvilaosaaminen koetaan hallittavan koko muun alan osaamisen kokonaisuudessa parhaiten keskiarvon ollessa 4,33. Kahvilaosaamisen osaamisjakauma koettiin seuraavasti: tyydyttävä osaaminen yksi vastaaja, hyvä osaaminen kolme vastaajaa, erittäin hyvä osaaminen yksi vastaaja ja erinomainen osaaminen yksi vastaaja.

Erikoiskahvilaitteiden hallinta ei ole samalla osaamistasolla kahvilaosaamisen kanssa. Yksi vastaaja ei koe hallitsevansa erikoiskahvilaitteita lainkaan ja yksi vastaaja kokee hallitsevansa ne välttävästi. Muita vastaajilta löytyy hyvää ja erittäin hyvää osaamista. Erikoiskahvilaitteiden hallinnassa keskiarvo on 3,33.

Pikaruokaosaaminen jakautuu vastaajien kesken kohtuullisen laajalle skaalalle, aina välttävästä osaamisesta erinomaiseen osaamiseen. Keskiarvo tässä osa-alueessa on tasan 4. Palvelu- ja jakelukeittiötoimintojen hallinta on keskiarvallisesti samalla tasolla, tasan 4 vaikka osaamisjakauma on erilainen. Saliruoanvalmistuksen hallinta koetaan haasteellisemmaksi keskiarvon ollessa 3,5. Tässä osaaminen jakautuu välttävän osaamisen ja hyvän osaamisen välillä.

Alan ammattimatematiikan hallinta koetaan olevan hallinnassa kohtuullisen hyvin, sillä keskiarvo on 4. Tyydyttävästi ammattimatematiikan kokee hallitsevansa yksi vastaaja, hyvin neljä vastaajaa ja erittäin hyvin yksi vastaaja. Vakiointiosaaminen on myös keskiarvollisesti 4,0 tasoa. Kaksi vastaajaa kokee hallitsevansa vakioinnin tyydyttävästi, kaksi hyvin ja kaksi erittäin hyvin.

Luontoruokailuosaaminen jakaa taas vastaajaryhmää. Yksi vastaaja ei koe omaavansa mitään asian osaamista, ja yksi vastaaja kokee hallitsevansa luontoruokailua välttävästi ja kaksi vastaajaa tyydyttävästi. Hyvin asian kokee hallitsevansa yksi ja yksi erittäin hyvin. Keskiarvo luontoruokailuosaamisessa on 3,0.

#### 4.5 Haastatteluaineiston analyysi

Haastattelut tehtiin viidelle eri henkilölle ja yksi henkilö haastateltiin kahteen kertaan hänen toimenkuvansa muuttumisen ja lisätietojen saamisen vuoksi. Haastateltavilla on esimieskokemusta 2 - 25 vuotta.

##### **Mitä osaamisella ja osaamisen johtamisella tarkoitetaan?**

Teemahaastattelun alussa selvitettiin, mitä vastaajat käsittävät termeillä osaaminen ja osaamisen johtaminen. Osaaminen käsitettiin näin: *Osaaminen syntyy oppimisen kautta, se on tietoa ja taitoa, ja se on työelämäpohjaisesti hankittua osaamista, tekee töitä hyvällä asenteella, osaaminen on investointi ja ammatillista koulutusta ei voi järjestää ilman työelämää eikä osaamista.* Osaamisen käsite tiivistettiin seuraavasti: *Osaaminen on asiantuntijuutta, joka on hankittu oman ammatillisen koulutuksen ja työkokemuksen avulla.*

Osaamisen johtaminen on Forssan ammatti-instituutin johtavassa asemassa olevien henkilöiden mielestä asiantuntijuuden tehokasta käyttöä työnantajan ja työntekijän hyväksi. Osaamisen käyttö lisää työmotivaatiota ja hyvinvointia. Osaamisen johtaminen antaa riittävästi resurssia kehittymiseen mutta rajaa sitä organisaation tarpeiden

mukaisesti ja kehittämällä innovaatioita suuntaamalla resursseja oikein. Rehtori näkee asian näin: *Osaamisen johtaminen: on edellä omaa alaansa, kuuluu esimiehen tehtäviin ja osaamista pitää johtaa. Asiantuntijaorganisaation osaamisen johtamisessa on kyse strategian toteuttamisesta asiakkaiden ja työelämän hyödyksi, strategian pitää kantaa!*

### **Osaamisen johtamisen nykytila**

Haastateltavilta kysyttiin esimiehen roolia ja vastuuta työntekijöiden ammatillisen tietotaidon kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Kaikki vastaajat näkivät, että esimiehellä on vastuu kehittämisestä ja sille on luotava mahdollisuuksia. Esimies on vastuussa opetuksesta, joten tietojen ja taitojen ajantasaisuus ja osaamisen kehittyminen pitää varmistaa. Osaamiskartoitusten teko on esimiesten vastuulla sekä kaikkia koskevien koulutuksien järjestäminen. Koulutuksia suosittelemalla innostetaan opettajia kehittymään. Kuntayhtymän johtaja ja rehtori tiivistävät esimiesvastuun seuraavasti:

*Suuri vastuu, pitää langat käsissä.*

*Esimiehen tehtäviin kuuluu kehittämisvastuu ja sen mahdollistaminen.*

*Näen, että kannustaminen ja motivointi tärkeässä roolissa.*

Koulutusala johtaja korosti, että kehittämisvastuu on strategisesti esimiehillä mutta myös opettajilla on vastuu omasta kehittymisestään. Esimies luo mahdollisuuksia mm. työelämäjaksoille, mutta kynnys mennä työelämään on joillakin opettajilla korkea. Käytännön järjestelyt mahdollisissa sijaistarpeissa kuuluu myös esimiesten vastuulle.

Kaikki ensimmäisessä haastattelussa vastanneet olivat sitä mieltä, että organisaation opettajien ammatillista osaamista kehitetään yksilötasolla kehityskeskusteluiden kautta. Kahden haastateltavan mielestä opetus- ja ohjaushenkilöstöä kannustetaan ammatillisen substanssin ylläpitoon ja kehittämiseen. Yksi haastateltava nosti esille, että osaamiskartoitusten tulokset on otettu mukaan kehityskeskusteluihin ja niiden kautta suunnitellaan koulutustarpeita ja mahdollistetaan koulutus. Organisaation

kehittämisessä huomioidaan valtakunnalliset trendit ja uuden opettajuuden mukanaan tuomat haasteet. Rehtorin mukaan tulevaisuuden tavoitteena olisi, että kehityskeskusteluita käytettäisiin motivointikanavana, jossa tarkastettaisiin, että pätevyudet ovat kunnossa ja työelämä- ja liiketoimintaosaamista löytyy niin paljon, että tuloskorttitavoitteisiin pääsee jokainen. Kehittämiskeinoina voidaan käyttää esimerkiksi työelämäjaksoja ja verkkokoulutuksia.

Haastateltavien mielestä osaamisen johtaminen toimii yksilötasolla mutta osastotasolla on kehitettävää. Osastoilla on vapaat kädet osaamisen kehittämisessä mutta kehittämisen kohdentaminen oikein kaipaa ryhtiotetta. Tällä hetkellä nähtiin niin, että osastojen sisällä ei ole sovittu, kuka kehittää mitään osa-aluetta. Tavoitteena tulevaisuudessa on, että osastojen tuloskorteista näkee, mikä kehittämistarve kulloinkin on.

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka opettajien ammatillinen osaaminen on varmistettu organisaatiossa / tiimissä? Rehtorin ja koulutusalojohtajan mielestä rekrytointivaiheessa mietitään tarkkaan, mitä osaamista puuttuu ja tarvitaan ja pyritään löytämään henkilöitä, joiden osaaminen ja kokemus vastaavat parhaiten tehtävän vaatimuksia. Pelkkä muodollinen pätevyys ei ole tärkein mutta tällä hetkellä pyritään siihen, että pätevyys on. Kuntayhtymän johtaja ja toinen koulutusalojohtaja piti tärkeänä kehityskeskusteluja. Osaamisen kehittämiseen käytettyjen määrärahojen kautta on myös varmistettu, että opetus- ja ohjaushenkilöstön osaaminen on ajan tasalla. Myös erilaiset palautteet, kuten opiskelijapalaute ja työelämältä saatu palaute, auttavat yhden haastateltavan mielestä saamaan tietoa siitä, onko henkilöstön osaaminen hyvällä tasolla vai löytyykö siinä kehitettävää. Rehtorin haastattelussa nousi vahvasti esille se, että esimiehen tehtäviin kuuluu tietää, mitä osaamista talossa ja osastolla on ja että työelämäosaaminen on ajan tasalla. Osaamista varmistetaan kehityskeskusteluiden kautta ja tavoite on, että keskustelut käytäisiin tulevaisuudessa kaksi kertaa vuodessa. Tämä varmistaisi osaamisen ajantasaisuuden läpi organisaation.

Haastattelussa pyrittiin löytämään vastauksia siihen että miten opettajien erityisosaaminen hyödynnetään opetuksen suunnittelussa. Haastateltavien mukaan oppilaitoksessa vallitsee asian suhteen kirjava käytäntö. Kaikilla aloilla ei hyödynnetä eri-

tyisosaamista, toimitaan niin, että opettajat opettavat kaikki aihealueet omalle luokalleen. Joillakin osastoilla tehtäviä jaetaan erityisosaamisen ja oman erikoistumisen perusteella. Tahtotilana on, että asiantuntijuutta hyödynnetään paremmin läpi talon.

Työelämäyhteistyön tärkeys nousi kaikkien haastateltavien kanssa esille. Se, miten haastateltavien mielestä ammatillista osaamista kehitetään yhteistyössä työelämän kanssa, nähtiin hieman erilaisilla. Koulutusalaohjelmajohtajan mielestä työssäoppimisen ohjauksen ja työelämäjaksojen yhteydessä saadaan työpaikoilta tietoa, jota hyödynnetään osaamisen kehittämisessä. Koulutusalaohjelmajohtaja ja rehtori korostivat työelämän edustajien kanssa käytyjä keskusteluja ja ammatillisia kehittämissyöryhmiä, joissa selvitetään työelämän tulevaisuuden tarpeita. Esille nostettiin myös ammattiosaamisen toimikunnan olemassaolo ja sen hyödyntäminen kyseisessä asiassa. Yhteistyöyrityksiltä ja -toimijoilta pyydetään palautetta muun muassa työssäoppimajaksojen jälkeen ja sitä kautta saatua palautetta pyritään käyttämään hyödyksi ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Tulevaisuudessa opettajia pyritään houkuttelemaan työelämäjaksoille, jotta työelämän tarpeet saadaan konkretisoitua ja sitä kautta suunnattua osaamisen kehittäminen oikein.

Osaamisen johtamisesta vastaavien esimiesten näkemykset siitä, kuinka opetusta kehitetään tai tulisi kehittää, ovat samansuuntaiset. He näkevät, että koulutukset ja erilaiset hankkeet ovat kehittämistyössä avainasemassa. Kuntayhtymän johtaja korostaa, että kehittämistyö tulisi tehdä osastokohtaisesti huomioiden valtakunnalliset trendit mutta toisaalta tulisi perustaa erilaisia kehittämissyöryhmiä, joissa kehitettäisiin koko taloa koskevia käytänteitä ja toimintamalleja. Työparityöskentely nähtiin yhdeksi mahdollisuudeksi jakaa osaamista osastoilta toisille esimerkiksi ammatillisten opettajien ja yhteisten tutkinnon osien opettajien kesken. Yhdeksi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi on noussut digitalisaatio koko kuntayhtymässä. Eri aloilla digitalisaatio on eri vaiheessa; toisilla aloilla digiloikkaa on jo otettu enemmänkin.

Työelämälähtöisyys on yksi uusien tutkintojen perusteiden keskeisistä kulmakivistä. Tämä edellyttää, että johtajatkin ovat perillä työelämän muutoksista ja osallistuvat opetuksen muutosten suunnitteluun. Elinkeinorakenne muuttuu ja sen vuoksi työelämän tarpeita tulee kuulla herkällä korvalla. Se, miten työelämälähtöisyys näkyy

Forssan ammatti-instituutin osaamisen johtamisessa, jakaa vastaajat nuoriso- ja aikuispuolelle. Kuntayhtymän johtaja näkee, että työelämälähtöisyys näkyy huonosti nuorisopuolella ja vaikka työpaikkaohjaajakoulutusta järjestetään, niin se ei takaa työelämälähtöisyyttä. Sama vastaaja jatkaa, että opettajilla on useita vuosia ollut mahdollisuus osallistua työelämäjaksoille mutta jaksot eivät kiinnosta opettajia. Työelämäjakson pituus on pudonnut kahdesta kuukaudesta viikkoon, mutta silti jaksolle ei ole innokkuutta. Aikuispuolella näkyy vahvasti työelämän merkitys kaikessa opetuksessa. Koulutus on hyvin työelämäpainotteinen ja tehdään mm. projektitöitä yrityksille. Nähdään, että työelämäkytkentä tuo monipuolisuutta, laadukkuutta ja kilpailuetua niin yritykselle kuin oppilaitoksellekin. Työelämän kanssa mm. suunnitellaan laitehankintoja ja oppilaitos hyödyntää yrityksen koneita ja laitteita opetuksessaan ja yritys saa valmiiksi heidän koneilleen koulutettua henkilöstöä töihin.

### **Osaamisen ja osaamisen johtamisen kehittäminen nyt ja tulevaisuudessa**

Teemahaastattelussa haluttiin selvittää, että miten organisaatiossa on luotu kehittämissuunnitelmat. Kuntayhtymän johtaja näki, että asiaa ei ole johdettu jämäkästi ja sen vuoksi yksittäisille henkilöille on tehty kehityskeskusteluiden yhteydessä kehittämissuunnitelma mutta osastokohtaiset suunnitelmat on tekemättä. Osaamiskartoitusten tuloksia on käytetty kehityskeskustelujen pohjana, mutta osaamiskartoitusten hyödyntäminen on jäänyt heikolle tasolle. Esimiesten työhyvinvointikoulutuksessa on tehty uusi kehityskeskustelulomake, jonka tarkoituksena on selkeyttää ja yhdenmukaistaa kehityskeskusteluja. Aikuispuolella on ollut käytäntö, että kehityskeskustelut on toteutettu kaksi kertaa vuodessa. Tammikuussa on tehty pääsuunnitelma vuodelle ja elokuussa on käyty ns. tuloskeskustelu, jolloin tarkistetaan missä mennään ja mitä vielä loppu vuonna tulee tehdä. Rehtori näkee asian näin: *Hienointa olisi, jos keskustelua käytäisiin läpi vuoden, ei vain kaksi kertaa vuodessa, eli kehittyminen kulkisi mukana arjessa läpi vuoden.* Rehtorin mukaan työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää se, että jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan.

Koulutusorganisaation menestymisen kannalta on tärkeää, että kehittämissuunnitelmissa huomioidaan ydinosaamisen kehittäminen. Forssan ammatti-instituutissa ydinosaamisen osa-alueista esimerkiksi laatu- ja turvallisuusosaaminen järjestetään

yhteisiä koulutustilaisuuksia. Kuntayhtymän johtaja näki niin, että ydinosaamista oppilaitoksessa on opettajien substanssiosaaminen ja pedagogiset asiat. Hän halusi nostaa esille myös erityisopiskelijoiden kanssa työskentelyyn liittyvän osaamisen. Kunkin alan substanssiosaamista haastateltavat pitivät keskeisenä asiana mutta he näkivät, että lakisääteisten 2 päivän ja 5 päivän koulutukset täyttyvät jo yhteisistä koulutuksista. Koulutusalojohtajien haastatteluissa nousi esille se, että yksilöiden osaamista tulisi käyttää vahvemmin yhteiseksi hyväksi ja tiedon jakaminen muille koettiin tärkeäksi.

Osaamisen johtamisesta vastaavilta esimiehiltä selvitettiin myös, miten he kokevat kehityssuunnitelmien tukevan ylemmän tason organisaation strategiaa. Kokeemukset vaihtelivat jonkin verran. Yhden koulutusalojohtajan mukaan kaikki perustuu strategiaan, kun taas kuntayhtymän johtaja myöntää, että kaiken pitäisi perustua strategiaan, mutta hänestä joskus "tuntuu, että käydään vain 'kivoilla' kursseilla". Rehtori pitää strategiaa kaikista tärkeimpänä: *Tärkein seikka on, että joukkue kävelee samaan suuntaan! Strategian pitää kantaa! Strategiatyötä tulee tehdä koko henkilöstön voimin, ja jokaisella on polku, jota kulkea kohti strategian toteutumista. Alat soveltavat omat polkunsu niin, että tulokortissa kirjatut tavoitteet saavutetaan. Tärkeää on tehdä osaamisen kehittämisen suunnitelma.*

Osaamisen kehittämistyö mahdollistetaan organisaatiossa ja osastoilla koulutusalojohtajan mielestä tasapuolisesti. Kuntayhtymän johtajan ja toisen koulutusalojohtajan mielestä keskeisimpänä mahdollistamiskeinona on käytetty määrärahojen varoamista ja sijaisjärjestelyiden tekemistä. Kaikille on luotu mahdollisuus olla mukana mutta kaikilla ei ole samanlaista intoa ja paloa kehittää omaa osaamistaan. Aikuispuolella on osaamisen kehittämistyö mahdollistettu erinomaisesti, sillä tarvittaessa opetustunnit siirretty että koulutuksiin on pystytty osallistumaan.

Organisaatiossa kehittämistyön tuloksia ja vaikutuksia seurataan ja analysoidaan johtoryhmän taholta kaksi kertaa vuodessa. Asioille on olemassa laadulliset ja määrälliset tavoitteet, seurataan esimerkiksi pedagogisia pätevyksiä ja muita tutkintotavoitteisia koulutuksia sekä koulutuksiin käytettyjen päivien määrää. Kartoituksia ja saatuja palautteita käytetään hyödyksi itsearviointissa ja auditoinneissa. Palautteiden

kautta saatuja tietoja analysoidaan johtoryhmässä ja osastoilla ja niiden kautta tehdään toimenpidesuunnitelmat. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että palautteiden kautta tehdään nopeasti tarvittavat toimenpiteet. Rehtori koki, että on tärkeää ottaa tulokortti seurantatyökaluksi kuntayhtymään.

Yksilöiden osaamista hyödynnetään koko työyhteisön toiminnan kehittämisessä vaihtelevasti. Pyrkimyksenä on käyttää yksilöiden vahvuuksia yhteiseksi hyväksi, ja tämä toiminta on paranemaan päin. Yksilöiden osaamista on hyödynnetty koko organisaation hyväksi muun muassa ekoneuvoja-asioissa, tietotekniikkataidoissa, älytaulu-osaamisessa ja opiskelijahallinnan toiminnanohjausjärjestelmän koulutuksissa. Haastateltavat nostivat esille, että aktiiviset työntekijät ovat tässäkin asiassa aktiivisia ja jotkut voivat kokea tilanteen ristiriitaisena.

Henkilöstön kehittämissuunnitelmia tehtäessä on tärkeää huomioida työelämän tarpeet. Tiivis yhteistyö työelämän kanssa on avainasemassa ajantasaisen ja tulevaisuuden osaamisvaateiden selvittämisessä. Esimiehen esimerkki on tärkeä ja motivoiva tekijä. Kehittymissuunnitelmissa tulee näkyä ajanhermolla oleminen ja työelämäosaamista painottaen.

Haastateltavilta kysyttiin, millä tasolla heidän mielestään osaamisen johtaminen on tällä hetkellä heidän yksiköissään? Koulutuslajohtaja koki, että osaston osaamisen johtaminen on hyvällä tasolla. Toisen koulutuslajohtajan mielestä tekemistä on, kehittämiskohteet on kartoitettu ja on suunnitteilla, mitä tehdään, mutta muutto ja yhdistyminen vievät nyt kaiken ajan eli on aikapula. Kuntayhtymän johtajan mielestä nyt on panostettu työmotivaation ylläpitoon, koska on tiedostettu, että muutostilanne kaipaa henkistä hyvinvointia. Työhyvinvointia ylläpitävinä keinoina vastaaja halusi tuoda esille muun muassa joulukonsertin, joululounaan, kesä- ja joululahjat, teatterimatkat, koulutusmyönteisyyden, avoimen tiedottamisen ja moninaisen liikunnan tukemisen. Rehtori haluaisi, että osaamisen johtaminen ei olisi niin oppilaitoskeskeistä, koska se on oma maailmansa. Hän myös kaipaisi toimintaan lisää näkyvyyttä ja heijastetta toimintaan, koska tietää imagon merkityksen toiminnalle. Samalla hän kaipaa, ”olla ylläpäitä mitä tehdään” -asennetta. Sama vastaaja halusi korostaa keskinäistä luottamusta puolin toisin. Hän koki, että osaamisen johtaminen on yhteistyö-



tä esimiehen ja alaisen välillä ja hyvällä yhteistyöllä molemmat osapuolet ovat saajan asemassa.

Haastattelun lopussa halusin selvittää, miten osaamisen johtamista tulisi haastateltavien mielestä tulevaisuudessa kehittää. Tulevaisuudessa tiedostetaan edelleen tarvetta muutokselle, koska koulutuksen rahoitus muuttuu ja maahanmuuttajatilanne luo paineita kehittymiselle. Rehtori koki, että muutos ei ole ongelma, koska kehittämishalua riittää. Niukemmat taloudelliset resurssit laittavat oppilaitoksia miettimään ja kehittämään uusia tapoja toimia. Koulutusalojohtaja näki niukkenevan taloudellisen tilanteen myös positiiviseksi asiaksi kekseliäisyyden näkökulmasta: *Köyhyys lisää kekseliäisyyttä ja sillä on uudistava vaikutus.*

Tulevaisuudessa tarvitaan enemmän suvaitsevaisuutta, ja erilaisten kulttuurien yhdistäminen huolestuttaa haastateltavia. Digitaalinen maailma tulee vahvasti osaksi opetustyötä ja sen osalta oppilaitoksessa on kehitettävää. Tulevaisuudessa on tulossa useita suuria muutoksia ja koulutusalojohtaja näki, että Kanta-Hämeen tilanne taantuvana seutukuntana on haasteellinen. Pienemmällä rahalla on saatava enemmän aikaan. Kansainvälistyminen tuo paineita osaamiselle ja sen vuoksi sen kehittämiseen tulee panostaa.

Eläköitymisen myötä osa osaamisesta häviää. Haastateltavat kyseenalaistivat perinteisen toimintamallin tiedon välittämisestä työnjatkajille. He miettivät, onko kaikkea tietoa tarpeellista siirtää uusille henkilöille vai kehittyisikö toiminta paremmin ilman vanhaa toimintamallia. He kysyivät myös, mikä on niin tarpeellista, että ilman sitä ei tulla toimeen? Rehtorin mielestä joskus on organisaatiolle jopa hyödyksi, kun joku lähtee.

Ohjausosaaminen on erittäin keskeistä ja sitä pitää kehittää. Opettajan rooli muuttuu opettajasta rinnalla kulkijaksi, jolloin korostuu ymmärrys, kannustaminen ja yksilön tukeminen. Opiskelijapalveluiden tarjoamien palveluiden tarve tulee kasvamaan ja palvelut tulee olla helposti saatavilla. Opettajan tulee osata suositella ja kertoa erilaisista opiskelijapalveluiden tukimuodoista.

Rehtori tiivistä osaamisen johtamisen merkityksen ja tavoitteet seuraavasti: *Kun halutaan olla osaamisen kehittämisen edelläkävijä, niin tulee lukea muutoksista ja seurata valppaana valtakunnan tapahtumia.*

*Osaamisen kehittämiseen käytetty raha ei ole kustannus vaan investointi. Kehittämistyötä tulee johtaa niin, että saa myös epäonnistua. Epäonnistumisen jälkeen esimiehen tärkein tehtävä on kannustaminen.*

### **Hotelli-, ravintola- ja cateringalan johdon haastattelut**

Hotelli-, ravintola- ja cateringalan (horaca) koulutuksien esimiehiltä eli apulaisrehtorilta ja koulutuspäälliköltä, haluttiin vielä tarkentaa, mitä yleisosaamista majoitus-, ravitsemis- ja ravintola-alan opettajilla tulisi olla tulevaisuudessa. Apulaisrehtori korosti, että opettajien pitäisi alalla kirkastaa, mitä ammatillista osaamista ja yleisosaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Opettaja kouluttaa tulevaisuuden tekijöitä ja toimijoita, fokuksen ei pidä olla tässä päivässä vaan tulevassa. Koulutuspäällikkö näkee, että tulevaisuudessa horaca-alalla tarvitaan digitalisaation myötä monipuolista tietotekniikan hyödyntämistaitoa, sometaitoja, kykyä käyttää monipuolisesti erilaisia opetusmenetelmiä, taitoa ohjata erilaisia oppijoita, markkinointiosaamista ja hyvää kielitaitoa. Apulaisrehtorin mielestä toiminta avoimissa oppimisympäristöissä lisääntyy ja sitä kautta yhteistyötaitojen hallinta korostuu, koska luokkahuoneita ei enää ole. Opettajan tulee pystyä toimimaan verkostotaiturina yli maan rajojen.

Kielitaidon merkitys kasvaa, sillä opiskelijaryhmissä on monia kansalaisuuksia ja verkostoyhteistyö helpottuu kielitaidon myötä. Tulevaisuuden toimintamallina apulaisrehtori näki, että opettaja palaa takaisin työelämään jopa kiinteäksi osaksi sitä. Kouluissa ei enää jatkossa ole kaikkia välineitä ja laitteita, vaan mennään suoraan työpaikoille oppimaan asioita. Tietoa ja oppia ei enää siirretä tai kaadeta opiskelijoille vaan opiskelijan on sitä itse tuotettava, ongelmalähtöinen oppiminen palaa. Molemmat haastateltavat korostivat, että opetussuunnitelman hallinta nousee vahvasti esille, sillä se on edellytys, että henkilökohtaistamissuunnitelmat ja osaamistarpeiden määrittelyt pystytään hoitamaan asiaan kuuluvalla tavalla. Apulaisrehtori mielsi asian näin: *Opettajasta tulee konsultti, joka vastaa opiskelijan oppimistavoitteiden suunnit-*

*telusta*. Tulevaisuuden opettajan tulee ymmärtää, mitä on olennaista opettaa, paljonko aikaa on käytettävissä ja miten opetukseen saadaan vaadittava syvyys.

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaista ammatillista osaamista työelämä vaatii tulevaisuudessa. Koulutuspäällikön mielestä tulevaisuudessa tulee korostumaan asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaidot, erilaiset prosessien hallintataidot ja erityisruokavalioiden hallinta. Apulaisrehtori halusi korostaa joustavuutta ja jatkuvaa uuden oppimista myös tulevaisuuden osaamistarpeena vaikka ne horaca-alalla ovat myös tätä päivää. Apulaisrehtorin mielestä yrittäjyys tulee vieläkin korostumaan, sillä horaca-alalla yrittäjyys ja sisäinen yrittäjyys ovat toiminnan kivijalkoja. Työelämä vaatii yhteistyötaitoja, kielitaitoa ja kulttuurien tuntemusta asiakaspalvelussa sekä ruokien valmistamisessa sekä etnisyyden ja kestäväen kehityksen mukaista osaamista keittiötyössä.

Tulevaisuudessa tulee korostumaan ohjausosaaminen ja se, miten opiskelijamassan käsittelystä osataan siirtyä yksilöohjaukseen. Osaamista tulee laajentaa pelkästä ruoanlaittotaidosta valmennuksen ja ohjaamisen asiantuntijaksi. Aika tulee olemaan suuri haaste. Samassa ajassa pitäisi saada suuria aikaa pienellä resurssilla ja tähän yhtälöön lisätään suomalaisten nuorten asenne ja hyvinvointi, niin haastateltuja huolestuttaa miten tavoitteisiin päästään. Maahanmuuttajille on tilaus yhteiskunnassa, mutta he tuovat myös paljon ristiriitaa tullessaan. Tämän vuoksi kulttuurien tuntemusta tulisi lisätä niin opettajien kuin opiskelijoiden keskuudessa. Teknologian kehitys luo paineita uuden oppimiselle niin keittiössä kuin yhteisten aineiden opetuksessa.

Suurimmat kehittämistarpeet Forssan ammatti-instituutin horaca-alan opettajilla on haastateltavien mielestä ohjausosaamisen kehittäminen, monia oppiaineita koskettava työelämälähtöisyys, kansainvälisyys ja verkostoituminen. Talouden hallintansa mukaan toiminnan suunnittelu vaatii myös kehittämistä. Yhteistyötä yhteisten aineiden opettajien kanssa tulisi lisätä ja yhteistyössä kehittää uusia toimintamalleja. Digitalisaatio tuo haasteita ja kehittämistarpeita osastolle samoin kuin projektiossaaminen. Nuorten hyvinvointi mietityttää molempia vastaajia ja sen eteen Forssan ammatti-instituutissa ja horaca-alalla tehdään paljon töitä. Muun muassa tämän vuoksi opettajat käyvät erilaisia ohjaus- ja motivointikoulutuksia.

Osa yllä mainituista kehittämiskohteista on kiireellisiä, sillä uudet opetussuunnitelmat mahdollistavat koko ammatillisen koulutuksen mullistamisen, mutta joiltakin osin opettajien mukautuminen on esteenä. Haastateltavista tuntuu, että kehittämisen kanssa tulee aina kiire tai koskaan siihen ei ole riittävästi aikaa. Osaamisen kehittämisen keinoina haastateltavat käyttäisivät koulutuksia, mentorointia ja benchmarkingia myös oman organisaation ulkopuolella, työelämässä tai toisessa oppilaitoksessa. Kouluttautumisesta apulaisrehtori haluaisi tarkentaa, että opettajien omaehtoinen kouluttautuminen on avainasemassa sillä jokaisen tulisi haluta olla edelläkävijä. Jokaisen on mietittävä itse, mitä on valmis tekemään, ettei kehittämisestä tule pakopullaa. Apulaisrehtori näki myös niin, että oppilaitokset eivät enää jatkossa kouluta opettajia vaan he hankkivat osaamisen työelämän kautta. Tämä ajatus pohjautui siihen, että koulutusmäärärahoja joudutaan pienentämään kiristyvän taloustilanteen vuoksi ja työelämäjaksojen kautta voidaan hankkia osaamista ja kehittää asiantuntijuutta. Apulaisrehtori näkee, että *osaamisen kehittämisen priorisointi tulee nostaa entistä suurempaan rooliin tulevaisuudessa.*

Hotelli-, ravintola- ja cateringalan esimiehiltä selvitettiin, miten osaamiskartoitusta ja sen tuomia tuloksia on hyödynnetty osaamisen kehittämisessä. Vastaajien mielestä osaamiskartoitusten tuloksia on käytetty liian vähän ja työssä ollaan vasta alkumetreillä. Vastuu osaamisen kehittämisestä siirtyi vuoden 2016 alussa takaisin osastoille ja tästä johtuen alakohtaiset koulutustarpeet tulee miettiä osastoilla. Kartoituksen tuloksia on hyödynnetty vain koko oppilaitosta koskevien yhteisten koulutuksien järjestämisessä.

Vuonna 2015 valtakunnalliset tutkintojen perusteet uudistettiin ja tämän vuoksi myös oppilaitoskohtaiset opetussuunnitelmat päivitettiin. Haastateltavilta kysyttiin, miten uusia opetussuunnitelmia tehtäessä on huomioitu tulevaisuuden osaamistarpeet. Apulaisrehtorin mielestä mahdollisuudet huomioimiselle olivat todella hyvät. Se, miten suunnitelmat toteutuvat, jää hänen mielestään nähtäväksi. Suunnitelmiin lisättiin tietotekniikan opetusta, ympäristöosaamista ja työelämäyhteistyötä. Henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman (hopsin) merkitys korostuu ja yksilöllisyys ja erilaiset opintopolut ovat mahdollisia. Osaamista tunnustetaan ja tunnustetaan ja vanhan osaamisen päälle rakennetaan uutta osaamista. Opiskelija voi valita opintokokonai-

suuksia eri tutkinnoista esimerkiksi paikkakunnan tai työpaikan erityistarpeiden mukaan. Opetusta ollaan siirtämässä pois luokista ja aikasidonnaisuudesta työelämäkonaisuuksiksi ja -projekteiksi. Apulaisrehtori korostaa, että: *Toimintaa suunniteltaessa tulee muistaa sääntö, työelämä - oppilaitos- opiskelija win-win-win.*

#### 4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Osaamiskartoituskyselyyn vastaaminen on yhdenlainen mittaustulos ja tutkijasta riippumatta vastaaja vastaa kyselyyn samalla tavalla. Tällöin puhutaan tulosten luotettavuudesta, reliabiliteetista, mikä tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli mittausten kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. (Vilka 2007 ja 2015, Tuomi ja Sarajärvi 2009) Tulosten analysoinnissa nousi esille, että joitakin osaamiskartoituksen kysymyksiä olisi pitänyt harkita tai muotoilla paremmin, jolloin tulkinnan mahdollisuudet pienenisivät. Haastatteluiden osalta tutkijana kerroin haastateltaville tarkkaan mihin haastatteluaineistoa tulen käyttämään ja tällä pyrin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta.

Toinen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyvä käsite on pätevyys eli validius. Pätevyys tarkoittaa, että tutkimusmenetelmällä on kyky mitata sitä mitä on tutkijan tarkoituskin mitata. Esimerkiksi osaamiskartoituksessa tutkija on saanut vastauksen kysymykseen mutta vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen eri lailla kuin tutkija on tarkoittanut. Jos tutkija analysoi kysymyksen niin kuin itse on ajatellut, niin tuloksia ei voida pitää pätevinä. Mutta, jos tutkija ymmärtää vastaajan vastauksen erilaiseksi kuin itse alunperin ajatteli, niin tutkimusta voidaan pitää siltä osin pätevänä. Kyselyt ja niiden analysointi voivat aiheuttaa tuloksiin virheitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, Vilka 2007 ja 2015)

Haastatteluissa haastateltavat henkilöt valikoituivat asemansa mukaan ja heillä oli kokemusta ja tietoa aiheesta. Haastatteluiden tekoa vaikeutti se, että tutkimuksen aikana kaksi eri oppilaitosta yhdistyi ja haastateltavien toimenkuvat muuttuivat. Tämä voi heikentää tutkimuksen luottavuutta koska organisaatio muuttui ja muutos

aiheuttaa ihmisissä erilaisia tunnetiloja. Haastatteluiden tuloksiin voi vaikuttaa myös asenteet ja kuulopuheet.

Aineisto on kyselyn osalta kerätty 2 vuotta sitten mutta tutkijana en näe sen vaikuttavan tuloksiin. Maailma on korkeintaan muuttunut vaativammaksi ja nopeampitempoiseksi mutta tulevaisuuden osaamistarpeet on pysynyt samanlaisina.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tulosten tarkastelussa keskitytään koko ohjaus- ja opetushenkilöstön osaamiskartoituksen yleisosaamiseen ja erityisesti hotelli-, ravintola- ja cateringalan opettajien ammatilliseen osaamiseen. Tutkimuksen tuloksissa esitellään ensin yhteisen osaamisen tuloksia käsittäen perusosaamisen, kielitaidon, työyhteisö- ja viestintäosaamisen, laatu- ja turvallisuusosaamisen, oman työn johtamisosaamisen, suunnittelu- ja kehittämistaidot ja opetus- ja ohjaustaidot. Osaamiskartoituksessa on yhteensä viisikymmentäkahdeksan alakohtaa mutta kaikkia ei ole tutkimuksen kannalta merkityksellistä esitellä. Tutkimuksen tulokset on käyty lävitse oppilaitoksen johdon kanssa 4.8.2014, ja samassa keskustelussa on nostettu esille koko oppilaitosta koskevat kehittämiskohteet.

### 5.1 Ohjaus- ja opetushenkilöstön yleisosaamisen tulokset

#### **Perusosaaminen**

Perusosaamisen keskiarvot vaihtelivat 3,24 - 4,44. Osaamisen johtamisesta vastaavat esimiehet ja tutkimuksen tekijä nostivat kriittisimmäksi asiaksi oppilaitosoloissa opetussuunnitelmaperusteisen koulutuksen ja ammattiosaamisen näyttöjen hallinnan ja opetussuunnitelman tuntemuksen. Opiskelijahallintajärjestelmien hallinta on ensiluokkaisen tärkeää ohjaus- ja opetushenkilöstölle. Tutkimuksen mukaan niiden hallinta on yllättävän heikkoa, sillä kuudestakymmenestäkuudesta vastaajasta kolmekymmentäkahdeksan hallitsee ne tyydyttävästi tai huonommin.

Kestävän kehityksen mukainen toiminta on yksi oppilaitoksen toimintaa ohjaava arvo ja tulevaisuuden osaamiskeskusteluissa vahvasti mukana oleva kokonaisuus.

### **Muu kielitaito**

Lisääntyvä kansainvälistyminen tulee korostamaan monipuolisen kielitaidon merkitystä ja vaatimaan enemmän osaamista ohjaus- ja opetushenkilöstöltä. Tutkimuksen mukaan henkilöstöstä löytyy osaamista ruotsin, saksan, ranskan ja venäjän kieleen. Elinkeinoelämän keskusliiton (2006) mukaan erityisesti venäjän kielen merkitys kasvaa, koska uskotaan, että venäjän kieli on tulevaisuudessa liiketoiminnan kieli. Taipale-Lehto (2012) korostaa myös venäjän kielen taidon merkitystä ja että kielen osaajille on kysyntää. Myös englannin kielen taidon hallinta yleiskielenä korostuu.

### **Työyhteisö- ja viestintäosaaminen**

Työyhteisöosaaminen on tutkimuksen mukaan hyvää keskiarvon ollessa 4,07. Osaava opettaja 2010-2020 -raportissa korostetaan, että opettajat ymmärtävät työyhteisön merkityksen onnistuneelle työlle ja mahdollisuutena nähtiin tiimityö ja yhteisöllinen opettajuus. Yhteistyökyky ja tiimityötaidot korostuvat myös Palvelut 2020 tekemän selvityksen mukaan. Viestintätaitoihin liittyvä sosiaaliseen mediaan liittyvä osaaminen on tutkimuksen mukaan osa-alueen heikointa.

### **Laatu- ja turvallisuusosaaminen**

Turvallisuuskysymykset ovat nousseet vahvasti esille 2000-luvun oppilaitoksissa eri puolilla Suomea. Tutkimuksen mukaan pelastussuunnitelma ja työsuojeluun ja työturvallisuuteen liittyvä osaaminen on hyvin hallinnassa mutta väkivalta- ja muiden haasteellisten tilanteiden hallinnassa koetaan puutteita. Taipale-Lehdon (2012) mukaan esimerkiksi matkailu- ja ravitsemisalalla keskeiseksi tulevaisuuden osaamistarpeeksi on noussut turvallisuus- ja kriisiosaaminen. Hän korostaa, että turvallisuusasioiden tulee olla luonteva osa opetusta kaikilla koulutusasteilla ja -aloilla. Näiden tietojen valossa oppilaitokseen on suunniteltu koko henkilöstön kouluturvallisuus-

koulutusta ja halukkaat ovat voineet osallistua aiheeseen liittyviin täydennyskoulutuksiin.

### **Oman työn johtamisosaaminen**

Oman työn johtamisessa keskeisessä asemassa on yleisosaamisen, alan perustaitojen ja ydinosaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. Elinkeinoelämän keskusliiton (2006) mukaan vuonna 2020 tulee korostumaan itsensä johtaminen. Työntekijän tulee itse miettiä, miten, missä ja milloin osaamistaan kehittää. Selvää on, että kehittymistä tulee tapahtua, sillä muutostahti on melkoinen.

### **Suunnittelu- ja kehittämisaosaaminen**

Tässä osa-alueessa selvitettiin esimerkiksi koulutukseen ja työelämäyhteistyöhön liittyvien kehittämishankkeiden suunnittelutaitoa. Sen koki hallitsevansa tyydyttävästi tai sitä heikommin kahdeksantoista vastaajaa. Paaso ja Korento (2010) loppuraportissaan korostavat, että tulevaisuudessa koulutuksen ja työelämän yhteistyöosaaminen tulee korostumaan ja kehittämisen uhkana nähtiin ajan ja resurssien puute, lisääntyvät paperityöt ja opettajien asenteet ja haluttomuus. *Palvelut 2020* ja *Osaava opettaja 2010 - 2010 -raporteissa* korostetaan, että työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja että yhteistyö työelämän kanssa on laadukkaan koulutuksen elinehto. On tärkeää miettiä, millaisia keinoja kehittämisessä käytetään, ettei jäädä ”junnaamaan” paikoilleen.

Monikulttuurisuuden huomioimisessa koulutuksen suunnittelussa on huomasti kehitettävää. Neljä vastaajaa jopa kokee, että he eivät osaa tai tunne työtehtävää ollenkaan. Kansainvälistyminen luo uusia osaamishaasteita niin kielitaidon, monikulttuurisuustaitojen, suvaitsevaisuuden kuin kulttuuritaustojen suhteen. Tämä haastaa ohjaajat ja opettajat päivittämään materiaalejaan ja toimintatapojaan sekä miettimään, millaisin keinoin asioita voi havainnollistaa. *Osaava opettaja 2010 - 2020 -raportissa* puutteelliset kansainvälisyystaidot nähtiin jopa tulevaisuuden uhkatekijänä. Eri kulttuurien kohtaamiseen ja kansainvälisyyteen yleisesti kaivattiin koulutusta, niin myös Forssan ammatti-instituutissa.



Oman tuotteen ja palvelun suunnittelu eli tuotteistaminen ja oppilastöiden kehittäminen ovat keskeisimpiä opettajan toimenkuvaan kuuluvia tehtäviä. Silti näiden asioiden hallinnassa on puutteita. Tutkimuksen tulos voi johtua siitä, että kyselyyn vastanneet eivät ole osanneet mieltää opintokokonaisuuksia palveluksi tai esimerkiksi asiakkaalle tehtyjä tilauksia suunnitelmallisesti tehdyiksi oppilastöiksi. Toiminnan suunnittelu, kehittäminen ja arviointi ovat ohjaus- ja opetushenkilöstön toiminnan kulmakiviä. Tämän vuoksi näiden asioiden kehittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomioita.

### **Opetus- ja ohjaustaidot**

Osaava opettaja 2010 - 2020 -raportin mukaan opiskelijoiden oppimisvaikeuksien tunnistamisessa, erityispedagogiikan taidoissa ja eriyttämisessä on kehittämisen tarvetta. Samaan tulokseen tultiin tässä tutkimuksessa. Erityisopetusmateriaalin tuntemuksessa ja laadinnassa ja monikulttuurisuuden huomioiminen opetuksessa vaatii kehittämistä, vaikka nyt koetaankin, että esimerkiksi maahanmuuttajien osuus opiskelijoista on pieni. Tämä asia tulee muuttumaan myös Lounais-Hämeessä.

Työpaikkaohjaajien kouluttamisosaaminen koettiin vaikeaksi ja huonosti hallittavaksi. Työssäoppimisen merkitys korostuu, ja käytännön ammattitaidon oppimisen kannalta työssäoppiminen on ensiarvoisen tärkeää. Aito dialogi työelämän ja oppilaitoksen välillä kehittää niin opiskelijaa, opettajaa kun työelämän edustajia. Työssäoppijoiden ohjauskeinojen hallinta koetaan myös haasteellisiksi. Haasteellisuus voi johtua opettajan heikoista yksilöohjaustaidoista tai työelämätaitojen puutteesta. Perinteisten soittojen ja käyntien ohella ohjauskeinoksi voi ottaa esimerkiksi blogin tai sosiaalisen median erilaisia yhteisöpalveluja. Käytännön kokemuksen mukaan 16 - 18-vuotiaat opiskelijat tavoittaa ja saa palautetta hyvin esimerkiksi Facebookin kautta. Työssäoppimisen ohjaamiseen, työpaikkaohjaajien kouluttamiseen ja erilaisten ohjausmenetelmien käyttöön on järjestetty ja järjestetään edelleen koulutusta. Osa koulutuksista on yleiskoulutusta kaikille, ja lisäksi voi osallistua lisäkoulutuksiin oman mielenkiinnon mukaan.

Opiskelun henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman (hops) ja tarvittaessa henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman (hojks) hallinta on tutkimuksen mukaan kehitettävällä tasolla. Nämä lakisääteiset asiakirjat tulee jokaisen opettajan hallita ja ymmärtää, missä tilanteessa hojks tarvitaan. Haasteena tässä on opettajien erilaiset kyvyt kohdata erilaisia oppijoita ja tunnistaa oppimisvaikeuksia. Henkilöstöllä on ollut mahdollisuus osallistua esimerkiksi Tukea tarvitsevan opiskelijan kohtaaminen ja ohjaaminen -koulutukseen. Hops-kaavake siirtyi sähköiseksi lukuvuoden 2015 - 2016 alussa ja sen vuoksi koulutusta ja ohjeistusta on annettu siihen liittyen.

Ohjaus- ja opetushenkilön tulee hallita monipuolisesti erilaisia opetusmenetelmiä. Niin sanotut perusopetusmenetelmät kuten opettajajohtoinen opetus ja tekemällä oppiminen hallitaan tutkimuksen mukaan hyvin. Haasteellisimpia menetelmiä tutkimuksen ovat verkko-opetus ja erilaisten verkko-oppimisympäristöjen sekä älytaulun käyttäminen. Osaava opettaja 2010 - 2020 -raportin mukaan vanhoihin opetusmenetelmiin helposti uraudutaan ja opettajan resurssipulan vuoksi uusien menetelmien käyttöönotto viivästyy. Tästä samasta ilmiöstä on kyse myös Forssan ammatti-instituutin opettajien keskuudessa. Älytauluja on pääsääntöisesti jokaisella alalla mutta silti kaksikymmentä vastaajaa ei tunne tai osaa käyttää älytaulua. Älytauluosaaminen sai koko osaamiskartoituksen heikoimman keskiarvon sen ollessa 2,32. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten paljon opettajat käyttävät työssään älytaulua. Kuusitoista vastasi, että käytössä ei ole älytaulua, kolmekymmentä ei käytä lainkaan, kahdeksantoista käyttää harvoin ja vain neljä vastaajaa käyttää aina, kun se on mahdollista.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten paljon opetuksessa käytetään verkko-opetusta. Kaksikymmentä vastaajaa ei käytä verkko-opetusta ollenkaan, kaksikymmentäkuusi käyttää vähän tai jonkin verran, yhdeksän vastaajaa käyttää materiaali- ja tehtävienpalautuspankkina ja vain kymmenen käyttää verkko-opetusta säännöllisesti. Yksi vastaaja halusi tuoda esille syyn vähäiseen käyttöön: "toivon työnantajan tukevan verkko-opetuksen kehittämistä nykyistä paremmin sillä halua oppia ja kehittyä on." Osaava opettaja 2010 - 2020 -raportissa korostetaan myös erilaisten oppimisolustojen ja verkkopedagogiikan osaamista ja ohjausosaamista erilaisissa oppi-

misympäristöissä. Näiden oppimisympäristöjen kautta saadaan joustavuutta ja mahdollisuuksia opiskelijoiden yksilölliseen etenemiseen. Palvelut 2020 -raportissa nostetaan esille se tosiasia, että teknologian ja tietotekniikan opetuksen osalta kaikilla koulutusasteilla on kehitettävää, niin myös Forssan ammatti-instituutissa.

## 5.2 Hotelli-, ravintola- ja catering-alan osaamisen tulokset

Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportissa (2012) on tehty ennakoitua matkailu- ja ravitsemisalalla ja ennakoitiryhmä on miettinyt alan osaamistarpeita vuosina 2021 - 2026. Palvelut 2020 -raportti antaa tulevaisuuden näkemyksen palvelualojen toimintaympäristöön ja osaamistarpeisiin vuonna 2020. Tässä luvussa peilataan Forssan ammatti-instituutin hotelli-, ravintola- ja catering-alan opettajien osaamista yllä mainittujen raporttien tulevaisuuden vaateisiin.

### **Hotelli-, ravintola- ja cateringalan yleinen osaaminen**

Kulttuuriosaaminen, kuten monikulttuurisuuden ja paikalliskulttuurin ymmärtäminen ja hyödyntäminen on tulevaisuuden osaamistarpeita ja niissä on kehitettävää myös Fain opettajilla. Eri kulttuurien, uskontojen ja työkulttuurien tuntemuksen lisäämisellä ymmärrys erilaisia tapoja kohtaan helpottuu. Tämän vuoksi opettajille mahdollistetaan osallistuminen kansainvälisyshankkeisiin ja luentoihin. Kestävään kehitykseen ja ympäristöasioihin liittyvää osaamista tulee kehittää, sillä toiminnan kautta on nähtävissä, että kestävä kehitys eri ulottuvuudet eivät ole kaikkien hallinnassa. Raporteissa nousi esille osaamistarpeena myös asiakas- ja elintarviketurvallisuus. Vaikka tutkimuksen mukaan elintarvikehygieniosaaminen, omavalvontaosaaminen, Oiva-järjestelmän tuntemus ja asiakasturvallisuusosaaminen ovat jopa erittäin hyvällä tasolla, niin kehitettävää on aina. Oppilaitoksetkin toimivat entistä enemmän suurien taloudellisten paineiden alla, joten kustannustehokkuus ja taloudellisen toiminnan hallinta nousevat jokaisen opettajan osaamisvaateeksi. Pohdittavaksi jää, vaikuttaako tehokkuusajattelu omavalvonnan toteutumiseen tai asiakasturvallisuuteen.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten hyvin alan ammattiopettajat tuntevat alueen alan yritykset ja julkiset organisaatiot. Yksi vastaaja koki tuntevansa ne välttävästi mutta syy vastaukseen on luonnollinen. Vastaaja oli hiljakkoin muuttanut seutukunnalle ja tästä syystä alan yritykset eivät olleet tuttuja. Työssäoppimisjaksojen ja työpaikkavierailuiden kautta yritystuntemusta saatiin nopeasti parannettua. Opettajien työelämäjaksoja ja opiskelijoiden kanssa toteutettuja projektitöitä voisi käyttää kanavana tutustua erilaisiin yrityksiin ja julkisiin organisaatioihin.

### **Ravitsemus- ja ruoanvalmistusosaaminen**

Erilaisissa tulevaisuuden ennakointihankkeissa on noussut esille reseptiikan hallinta, eri valmistusmenetelmien osaaminen ja koneiden ja laitteiden työturvallinen hallinta. Nämä osa-alueet ovat horaca-alan opettajilla hyvin hallinnassa. Tästä mainittakoon, että Forssassa on Kanta-Hämeen ensimmäinen vario cooking center opetuskäytössä. Sähköinen toimintakalttuuri on tullut nopeasti osaksi myös suurtalousalaa. Tietotekniset taidot eivät välttämättä ole sillä tasolla kuin olisi hyvä olla. Ammattikeittiöiden tuotannonohjausjärjestelmä, Jamix, hallitaan kohtuullisen hyvin mutta tätä osaamista tulisi kehittää, jotta toiminnasta tulee järjestelmällistä, kannattavaa ja raaka-aineiden mitoittamisen kannalta taloudellista.

### **Asiakaspalvelu- ja tarjoiluosaaminen**

Tutkimuksen tässä osassa korostuu oppilaitoksen hotelli-, ravintola- ja cateringalan opetuksen painotus. Pääsääntöisesti opetus painottuu kokin osaamisohjelmaan eikä asiakaspalvelun. Erityisesti juomasuunnitteluun liittyvän osaamisen ja baari- ja viinitarjoilun hallinnan osalta kehitettävää löytyy. Kulutuskäyttäytyminen ja asiakaskunnan makumieltymykset kansainvälistyvät ja sen myötä viinitarjoilun suosio kasvaa ja asiakkaat ovat nykyistä vaativampia. Osaamistarveraportin mukaan tärkeäksi osa-alueeksi nousivat myös alan lainsäädännön tuntemus ja mm. juomien tuntemus.

## Muu alan osaaminen

Tämän osa-alueen kysymykset pohjautuvat alan tutkintojen perusteisiin ja Forssan ammatti-instituutissa valittavana oleviin valinnaisiin tutkinnon osiin. Kansainväliset kahvilaketjut ovat yhä vahvemmin saaneet jalansijan suomalaisten kuluttajien kulkukäyttäytymisessä. Tämä on yksi syy kahvilaosaamisen ja erikoiskahvilaitteiden hallinnan kehittämiseksi. Sama ilmiö on pikaruokaketjujen osalta. Vaikka oppilaitoksesamme ei ole valittavana hotellipalvelun osaamisalaa, niin kokouspalvelujen perustekniikat ja kokouspalvelujen hoitaminen tulee hallita. Kyseisten osaamiskokonaisuuksien osaamista tulee tulevaisuudessa kehittää erilaisten koulutusten ja kokousteknisten laitteiden opettelu myötä.

Kyselyn lopuksi vastaajilta kysyttiin, mitä muuta ammattiin liittyvää osaamista on. Vastaajat halusivat tuoda esille seuraavaa: työkokemus erilaisista keittiöistä ja puhtaanapitotehtävistä, kansainvälisyystoiminta, tutor-toiminta, pitopalvelutoiminta, töiden organisointi, työvuorosunnittelu ja alan johtamiskäytänteet, somistaminen, vuorovaikutusosaaminen ja ilmaisutaito. Yllä mainitut osaamiset nousevat kaikki esille myös alan tulevaisuuden osaamisen tarveraporteissa.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös, mitä ammattiin liittyvää osaamista alan opettaja itse haluaisi kehittää ja miten. Kehittämisalueiksi nimettiin viiniosaamisen kehittäminen viini-illoissa, tarjoilun ja ravintolaruoanvalmistuksen kehittäminen, kasvisruokavalio-osaamisen kehittäminen lyhytkursseilla, kielitaidon sekä matemaattisen osaamisen kehittäminen.

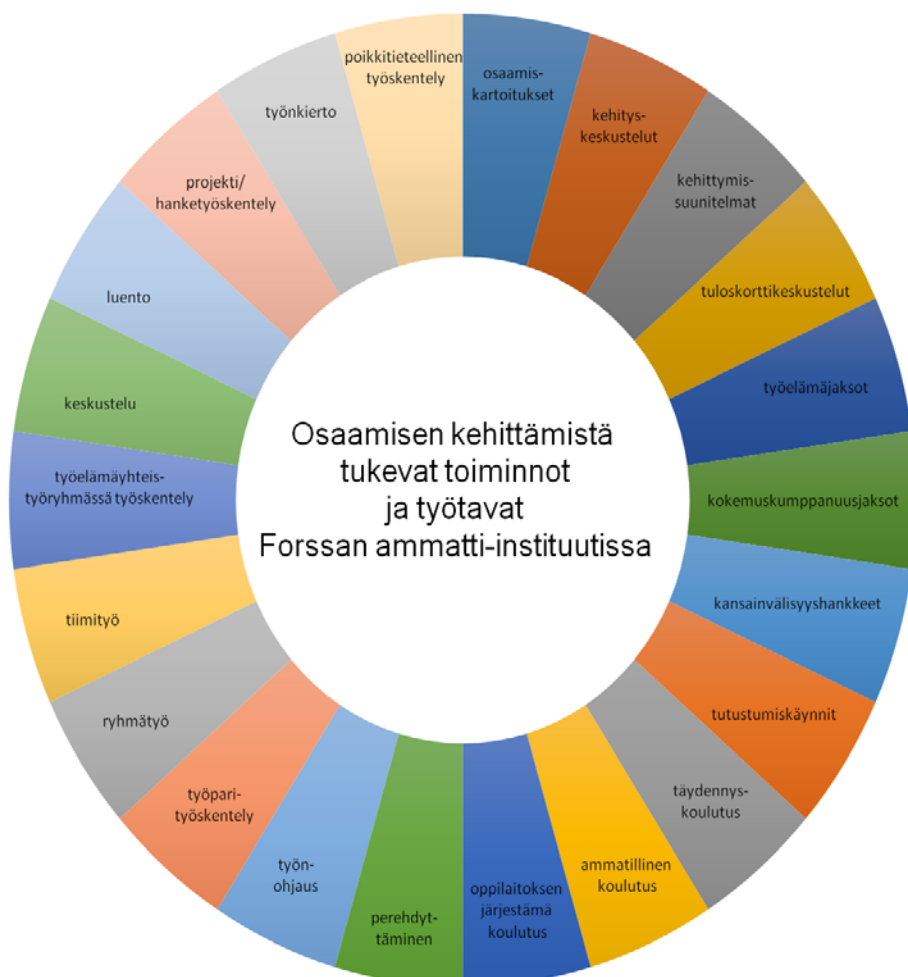
### 5.3 Yhteenveto tuloksista

Osaamiskartoitusten ja haastatteluiden perusteella ohjaus- ja opetushenkilöstön osaamisessa on kehittämisen tarpeita. Näitä osaamisvajeita onkin jo lähdetty vahvasti kehittämään erilaisia menetelmiä käyttäen. Kuviossa?? havainnollistetaan mitä menetelmiä osaamisen kehittämisessä Forssan ammatti-instituutissa käytetään. Osa

menetelmistä kuten keskustelu, ryhmätyö ja tiimityö käytetään useammin kuin taas kumppanuusjaksotyöskentelyä, työelämäjaksoja ja kansainvälisyshankkeita harvemmin. Esimiehet näkevät, että menetelmiä tulisi käyttää monipuolisesti ja laajasti koska silloin henkilöstön osaamista kehitettäisiin tulevaisuuden asettamien vaatimusten suuntaisesti. Menetelmissä kun korostuu työelämälähtöisyys ja -läheisyys, kansainvälistyminen ja monikulttuurisuus sekä yhdessä työskentely.

Rehtori toi esille, että tuloskorttihaastattelut tulevat kuulumaan oppilaitoksemme kehittämis- ja seurantatoimenpiteeksi viimeistään vuonna 2017. Laakso-Manninen (2003) korostaa, että kehittämiskeskusteluille saadaan systemaattinen luonne kun keskusteluun liitetään osaamiskartoitus, tuloskortti ja henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Tuloskorttikeskustelussa käydään läpi työntekijän tulevan lukukauden toiminnan tavoitteet ja suoritukset henkilökohtaisen tuloskortin pohjalta. Tuloskortissa kiinnitetään vahvasti huomiota osaamiseen ja sen kehittämiseen. Jotta tulevaisuuden koulutustarpeisiin pystytään vastaamaan, voidaan kehittämisen menetelminä käyttää kuvion 15 mukaisia toimintoja.

### Osaamisen kehittämisen työtapoja Forssan ammatti-instituutissa



Kuvio 15. Osaamisen kehittämistä tukevat työtavat Forssan ammatti-instituutissa

## 6 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää osaamiskartoituksen merkitystä osaamisen johtamisen työvälineenä ja hakea vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Millä tasolla opettajien yleis- ja ammatillinen osaaminen on verrattuna tulevaisuuden osaamistarpeisiin? Miten Forssan ammatti-instituutin ohjaus- ja opetushenkilöstön osaaminen vastaa tulevaisuuden osaamisvaatimuksia? Minkälaisia koulutustarpeita on nähtävissä, jotta osaaminen vastaisi tulevaisuuden osaamisvaatimuksia?

Forssan ammatti-instituutissa (Fai) henkilöstön kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen on pitkään tapahtunut niin kuin monessa muussakin organisaatiossa; on käyty koulutustilaisuuksissa ja luettu ammattikirjallisuutta ilman huolellista suunnitelmaa. Koulutuksiin ilmoitaudutaan jopa hetken mielijohteesta ilman, että mietitään, onko koulutuksella pitempiaikaista hyötyä ja ennen kaikkea, onko se organisaatiolle strategisesti hyödyllinen. Johtamisen näkökulmasta huomasin heti vuonna 2012, että suuren asian eteenpäin vieminen organisaatiossa ei ole yksinkertainen asia varsinkaan, kun itse ei toimi esimiesasemassa. Myönteistä tässä on se, että oppilaitoksen johto on ehdottomasti sitä mieltä, että osaamisen johtaminen on organisaation tulevaisuuden kannalta tärkeä kehittämiskohde ja sen vuoksi he näkevät, että siihen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Osaamisen johtaminen on kiinteä osa organisaation strategiaa ja sen liiketoimintaprosessia. Siksi sen tulisi näkyä voimakkaammin oppilaitoksen koulutussuunnitelmissa ja prosesseissa, koska osaamisen johtamista ei voi erottaa palvelutoiminnasta eikä mistään muustakaan toiminnasta, joka tapahtuu osaamisen varassa. Osaamisen johtaminen tulisi nostaa yhdeksi prosessiksi, ja se tulisi vastuuttaa niin kuin muutkin prosessit. Jos osaamisen johtamista ei nähdä yhtenä keskeisenä ydinprosessia tukevana tukiprosessina, nousee kysymys, miten pitkään organisaatio kykenee toimimaan laadukkaana asiantuntijaorganisaationa. Mustakangas (2007) korostaa tutkimuksessaan myös strategian merkitystä ja sitä, miten osaamisen johtaminen palvelee orga-

nisaation kilpailukyvyyn paranemista. Helsilä ja Salojärvi (2009) havainnollistavat osaamisen johtamisen kehittyneisyyttä kuviossa 5, ja tämän tutkimuksen antamien tuloksien myötä tulon siihen lopputulokseen, että Forssan ammatti-instituutin osaamisen johtaminen on tällä hetkellä vaiheiden 2 ja 3 välimaastossa pyrkimyksenä suunnata vaiheeseen 3. Paljon on vielä tehtävää, jotta päästään yksilön ja ryhmän tai tiimin osaamisesta organisaation osaamiseen. Koen myös, että osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen tulee vastuuttaa yhdelle esimiehelle eikä jakaa samalla tavalla kuin on jaettu pedagoginen johtajuus. Jotta osaamista pystyttäisiin johtamaan strategisesti ja systemaattisesti, näen, että oppilaitoksessa tulisi olla henkilöstöpäällikkö, jonka toimenkuvaan osaamisen johtamisen ja kehittämisen asiat kuuluisivat. Osaamisen johtaminen tulee olla yksi strateginen prosessi, jota vahvasti kehitetään verkostojen osaamiseksi. Grönfors (2010) näkee, että Suomessa osaamisen systemaattinen kehittäminen puuttuu useimmista organisaatioista. Laakso-Manninen (2003, 42 - 43) korostaa osaamisen johtamisen onnistumisessa jatkuvan kehittämisen dialogia. Hänen mielestään esimiestyötä tulee kehittää niin, että jatkuva dialogi on mahdollista erityisesti silloin, kun haasteena on strategisten muutosten edellyttämien uusien osaamisvaateiden viestiminen henkilöstölle.

Tässä tutkimuksessa toteutettiin ohjaus- ja opetushenkilöstölle suunnattu osaamiskartoitus ja osaamisen johtamisesta vastaavien esimiesten haastattelut. Nämä molemmat menetelmät tukivat sitä perustyötä, että tutkija saa käsityksen, mitä osaamista on ja miten sitä tulisi tulevaisuudessa kehittää. Digitalisaation kehittymisen myötä oppilaitokseen on haettu projektirahaa digiloikan aikaansaamiseksi ja opetusmenetelmien kehittämiseksi. Ohjaus- ja opetushenkilöstöä koulutetaan lyhytkoulutusten muodossa. Esimiehet näkivät, että osaamiskartoitusten kautta he saivat paljon sellaista tietoa, mitä voivat hyödyntää kehityskeskusteluissa ja henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimisessa. Koska osaamiskartoitukset olivat ensimmäistä laatuaan oppilaitoksessa, kartoitus koettiin erittäin hyödylliseksi. Kallion (2012) mielestä osaamiskartoituksen merkitys organisaatiolle on moninainen. Osaamiskartoituksesta saadaan osaamisen ja osaamisvajeen tietojen lisäksi käsitys mm. henkilöstön sijaistamismahdollisuuksista, joiden kautta voidaan saada ajallisia ja taloudellisia säästöjä.



Ohjaus- ja opetushenkilöstölle tulee järjestää täydennys- ja lisäkoulutusta tietotekniisiin asioihin, kuten opiskelijahallintajärjestelmä, e-oppimisympäristöt, älytauluosaaminen ja sosiaalinen media opetuskäytössä. Muita koulutustarpeita ovat työelämäyhteistyö, monikulttuurisuus, erityisopetus, työpaikkaohjaajien kouluttaminen, työssäoppimisen ohjaus sekä haasteellisten tilanteiden (väkivalta, päihheet) hallinta. Rantasen (2014) tutkimuksen tuloksissa nousi esille myös tietoteknisten taitojen ja sosiaalisen median hyödyntäminen opetuksessa. Nämä luovat kehittämispaineita ammattillisessa koulutuksessa opettajien osaamisen niin kuin laitakannankin osalta.

Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opettajille kansainvälistyminen asettaa osaamisvaatimuksia myös erityis- ja kasvisruokavalioiden hallintaan. Uskontojen ja tottumusten vaikutukset näkyvät asiakkaiden lautasella. Opettajan on tärkeää ymmärtää näiden asioiden merkitys, jotta pysyy sen asiantuntevasti opettamaan. Osaamista voi kehittää erilaisissa koulutustilaisuuksissa, erityis- ja kasvisruokakursseilla tai vaikka ulkomaan matkojen yhteydessä. Erilaisten tapahtumien kuten viinimessujen avulla voi kehittää omaa tuotetuntemustaan. Anniskelulainsäädännön hallintaa tulee kehittää jatkuvasti, koska lainsäädännössä tapahtuu usein muutoksia. Päivitetyt ohjeet ja uusien tietojen löytyminen sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston (Valvira) sivuilta. Tässä ja Rantasen (2014) tutkimuksessa löytyy yhtäläisyyksiä. Molempien tutkimusten mukaan osaamista tulee kehittää anniskeluosaamisen saralla.

Tutkimuksen perusteella Forssan ammatti-instituutin osaamisen johtamisen toimintatapaa tulisi kehittää ja ottaa käyttöön johtamista helpottavia elementtejä kuten henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ja kaksi kertaa vuodessa käytävät kehityskeskustelut. Ohjaus- ja opetushenkilöstön työelämäjaksoja tulee lisätä ja ne tulee kirjata jokaisen työntekijän kehityssuunnitelmaan vähintään 3-5 vuoden välein, jos oppilaitos haluaa tuottaa tulevaisuuden vaatimusten mukaisia uusia työntekijöitä yritysmaailman tarpeisiin. Työssäoppimisen myötä opettajien työ on siirtynyt työelämän suuntaan ja tämä suuntaus vahvistuu tulevaisuudessa entisestään (Mahlamäki-Kultanen, Hämäläinen, Pohjonen & Nyysölä 2013). Tämä vaatii oppilaitoksen johdolta systemaattista osaamisen kehittämisen ohjelmaa ja

aktiivista kehitysohjetta henkilöstön kanssa. Vuosittain voisi tehdä koulutussuunnitelman vuosikellon, johon suunniteltaisiin koko lukuvuoden kehittämisasiheet.

Tutkimuksen aikana vahvistui entisestään se tosiasia, että ammatillisen koulutuksen reformi haastaa kaikki ammatilliset oppilaitokset muuttamaan ja kehittämään toimintaansa nopealla aikataululla. Viitalan (2005b) sanoin: *Elämä on jatkuvaa oppimista ja ihmisen elämän mielekkyys on juuri oppimisen mahdollisuudessa.*

## Lähteet

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaaminen ennakointi -pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita.

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen -inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOY.

Airaksinen, A. Koulutusalaohjaaja. Forssan ammatti-instituutti. Haastattelu. 9.3.2015.

Airaksinen, A. Apulaisrehtori. Forssan ammatti-instituutti. Haastattelu. 22.2.2016.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2006). Palvelut 2010 -Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK.

Forssan ammatti-instituutti: henkilöstösuunnitelma. 2009. Viitattu 8.1.2013.  
<http://www.fai.fi/portal/intranet/ohjeita/>

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen -avain tuottavuuteen. Vantaa: Kauppakamari.

Heikkinen, H. & Tynjälä, P. 2012. Työssä oppimisen monet muodot. Teoksessa Osaaminen jakoon -vertaisryhmämentoringi opetuslalla. H.L.T. Heikkinen, H. Jokinen, I. Markkanen & P. Tynjälä (toim.) Jyväskylä: PS-kustannus.

Helakorpi, S. 2001. Koulun johtamishaaste. Tampere: Tammi.

Helakorpi, S. 2004. Osaamisen johtaminen. Viitattu 15.7.2014.  
<http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20yhtykunta/Koulun%20johtaminen/osaamjohtam.pdf>

Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi -työkaluja osaamisen johtamiseen. HAMK ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006. Hämeenlinna: Ammatillinen opettajakorkeakoulu.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen -liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.

Hätönen, H. 2011a. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 6. p. Helsinki: Educa-Instituutti.

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

Järkivihreä Forssan seutu: Viitattu 5.3.2015.

<http://www.brightgreen.fi/index.php?section=1>

Kallio, U. 2012. Osaamiskartoitus yhteisön kehittämisen välineenä - Henkilöstön kokemuksiinsa osaamiskartoitustyöstä. Opinnäytetyö. Savonia ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 15.4.2016.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201202092052>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammatti-korkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uud. p. Helsinki: WSOY.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. 2. p. Helsinki: Edita.

Koivula, T. Kuntayhtymänjohtaja. Forssan ammatti-instituutti. Haastattelu. 10.11.2015.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Laakso-Manninen, R. 2003. Henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä. Teoksessa kehittyvä osaamisen johtaminen. P. Kirjavainen, R. Laakso-Manninen, M-L. Manka & E. Troberg. Helian julkaisusarja A:6, 2003. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.

Laakso-Manninen, R. & Viitala, R. 2007. Competence management and human resource development. A theoretical framework for understanding the practices of modern Finnish organisations. Haaga-Helia University of Applied Sciences. Research 1/2007.

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. 1136/2013. Viitattu 2.7.2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131136>.

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

Lehtisalo, L. 2002. Tieto, oppiminen, sivistys -avauksia ihmisen vuosisataan. Helsinki: WSOY.

Luoto, M. Koulutuspäällikkö. Forssan ammatti-instituutti. Haastattelu. 2.3.2016.

Mahlamäki-Kultanen, S., Hämäläinen, T., Pohjonen, P. & Nyssölä, K. 2013. Maailman osaavin kansa 2020 -Koulutuspolitiikan keinot, mahdollisuudet ja päämäärät. Helsinki: Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2013:8.

Mustakangas, T. 2007. Osaamisen johtaminen koulutusorganisaatiossa -case Merikoski. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, kauppatieteiden ja matkailun tiedekunta.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1-2 p. Helsinki: WSOYpro.

Opetusministeriö. Kirjelmä 4/503/2007. 20.11.2007. Viitattu 21.1.2013.  
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus\\_ja\\_vapaa\\_sivistystyoe/liitteet/ohjauskirje.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/liitteet/ohjauskirje.pdf).

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

Paaso, A. 2010. Osaava ammatillinen opettaja 2020. Tutkimus ammatillisen opettajana tulevaisuuden työnkuvasta. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Väitöskirja, kasvatustieteiden tiedekunta. Acta Universitatis Lapponiensis 174.

Paaso, A. 2011. Ammatillisen opettajan osaamisen kehittäminen koulutusorganisaatiossa. Teoksessa Osaamisen poluilla -Kokemuksia osaamisen kehittämisestä opetus- alalla. Toim. A-S. Holappa, S. Kokko & J. Albert. Viitattu 13.3.2016.  
[Http://www.avi.fi/fi/virastot/pohjoissuomenavi/Ajankohtaista/julkaisut/Documents/2012/Osaamisen%20poluilla%2009012012.pdf](http://www.avi.fi/fi/virastot/pohjoissuomenavi/Ajankohtaista/julkaisut/Documents/2012/Osaamisen%20poluilla%2009012012.pdf).

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

Raudasoja, A. 2013. Ammattiopistojen pedagogisen toiminnan johtamisen käytännöt ja toimintamallit syrjäytymisen ehkäisyssä. Teoksessa Maailman osaavin kansa 2020 -Koulutuspolitiikan keinot, mahdollisuudet ja päämäärät. S. Mahlamäki-Kultanen, T. Hämäläinen, P. Pohjonen & K. Nyssölä (toim.). Helsinki: Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2013:8.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstöön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari.

Rantanen, M. 2014. Opettajien osaamisen kehittäminen ratkaisukeskeisesti ammatillisessa oppilaitoksessa. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 15.4.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405198639>

Santakivi, P. Koulutusalojohtaja. Forssan ammatti-instituutti. Haastattelu. 11.11.2015.

Siikaniemi, L. 2007. Osaamiskartoitus ja sen hyödyntäminen organisaation, esimiehen ja opettajan näkökulmasta. Teoksessa Näkökulmia opettajuuteen ja asiantuntijuus-

teen. M. Haapasilta, L. Siikaniemi & S. Soikkeli (toim.). Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja C, 24, 83-91.

Silvius, M. Rehtori. Forssan ammatti-instituutti. Haastattelu. 25.11.2015.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. 1993. Competence at Work. Models for Superior Performance. Library of Congress Cataloging -in- Publication Data. New York: John Wiley & Sons, Inc. Competence-at-Work1.pdf.

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

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. p. Vantaa: Talentum.

Taipale-Lehto, U. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportti. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2012:13. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Helsinki: Tammi.

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

Troberg, E. 2003. Kohti ihmisintensiivisyyden johtamista. Teoksessa Kehittyvä osaamisen johtaminen. P. Kirjavainen, R. Laakso-Manninen, M-L. Manka & E. Troberg. Helian julkaisusarja A:6, 2003. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.

Valtiovarainministeriö. 2001. Osaamisen johtaminen -kehittämishankkeen loppuraportti. Viitattu 15.1.2013.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkina\\_laitos/4064/4065\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkina_laitos/4064/4065_fi.pdf).

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. uud. p. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005a. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä.

Viitala, R. 2005b. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109. Vaasa: Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede 44, johtaminen ja organisaatiot.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen -strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vähäsantanen, K. 2007. Ammatillisen opettajan ammatti-identiteetti muutoksessa. Teoksessa Työ, identiteetti ja oppiminen. Toim. A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen. Helsinki: WSOY.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Kauppakamari.

## Liitteet

### Liite 1. Osaamiskartoituksen yleisosaaminen



**Tervetuloa vastaamaan ammatillisen opettajan osaaminen -kyselyyn.**

**Alussa kysymykset koskevat Yleistä ja pedagogista osaamista. Sen jälkeen pääset vastaamaan oman alasi alakohtaisiin kysymyksiin.**

**Nimi**

---

#### YLEINEN OSAAMINEN

##### Perusosaaminen

Millä tasolla hallitset seuraavat osaamisalueet?

	En osaa, en tunne asiaa /työtehtävä	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Suomen koulutusjärjestelmän tuntemus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Opetussuunnitelmaperusteisen koulutuksen /ammattiosaamisen näyttöjen hallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Oman alan tutkintojen perusteiden tunteminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Opetussuunnitelman tuntemus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Koulutuspalvelujen prosessikonaisuuden tuntemus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Yleinen englannin kielen taito	( )	( )	( )	( )	( )	( )



Tieto- ja viestintätekniikan perustaidot, atk-perustaidot, yleisimpien ohjelmien käyttötaidot	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Winhan/Wilhon hallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Kustannustietoisuus, taloudellinen ajattelu, tulosajattelu, sisäinen yrittäjyys, yrittäjähenkisyys	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Kansainvälisyysmyönteisyys, ymmärrys monikulttuurisesta maailmasta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tietoturvaosaaminen, salassapito-osaaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Kestävä kehityksen mukaisen toiminnan osaaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )

### Työyhteisö- ja viestintäosaaminen

Millä tasolla hallitset seuraavat osaamisalueet?

	En osaa, en tunne asiaa/työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Organisaatio-osaaminen: arvot, visio, toiminta-ajatus, strategia	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Verkosto- ja toimintaympäristöosaaminen, yhteistyö sidosryhmien kanssa	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Vuorovaikutus, viestintä- ja kommunikointitaidot	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Ryhmätyöskentelytaidot, yhteistyötaidot	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Viestintätaidot mm. sähköpostilla	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Asiakaspalvelutaidot, palveluattius	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Sosiaaliseen mediaan liittyvä osaaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## Oman työn johtamisosaaminen

Millä tasolla hallitset seuraavat osaamisalueet?

	En osaa, en tunne asiaa/ työtehtä- vää	Välttävä osaami- nen, perustietä- mys, tarvitaan täydennyskoulu- tusta koulutta- jaksi	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja, ei riitä jatkuvaan kouluttajatehtä- vään	Hyvä osaa- minen, am- mattiosaaja, pt-tason kouluttaja	Erittäin hyvä osaami- nen, asi- antuntija, at- ja eat -tason kouluttaja	Erinomi- nen osaami- nen, ke- hittäjä, koulutta- jien oh- jaaja
Organisointi- ja järjestelytaidot, töiden suunnittelu, työajan käytön suunnittelutaidot	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Päätöksentekoky- ky, ongelmanrat- kaisutaidot	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Oma-aloitteisuus, itsenäinen ote työhön, omatoimi- suus, itseohjautu- vuus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen, ajan- tasalla pysyminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## Suunnittelu- ja kehittämisosaaminen

Millä tasolla hallitset seuraavat osaamisalueet

	En osaa, en tunne asiaa/ työtehtä- vää	Välttävä osaa- minen, perustie- tämys, tarvitaan täydennyskoulu- tusta koulutta- jaksi	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja, ei riitä jatkuvaan kouluttajatehtä- vään	Hyvä osaa- minen, ammatti- osaaja, pt- tason kou- luttaja	Erittäin hyvä osaami- nen, asi- antuntija, at- ja eat -tason kouluttaja	Erin- omainen osaami- nen, kehittäjä, koulutta- jien oh- jaaja
Koulutukseen ja työ- elämäyhteistyöhön liittyvien kehittämis- hankkeiden suunnitte-	( )	( )	( )	( )	( )	( )

lutaito						
Oman tuotteen tai palvelun suunnittelu, tuotteistaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Koulutuskohtaisen opetussuunnitelman (OPS) laadinta ammattitaitovaatimusten näkökulmasta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Oppilastöiden kehittäminen ja kannattavuusajattelu	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Prosessien suunnittelutaidot	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Perehdytys- ja työhönpastustaidot	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Monikulttuurisuuden huomioiminen koulutuksen suunnittelussa	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Projektityöskentelyvalmiudet, projekti-osaaminen, projektinhallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## Laatu- ja turvallisuusosaaminen

Millä tasolla hallitset seuraavat osaamisalueet?

	En osaa, en tunne asiaa/työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys, tarvitaan täydennyskoulutusta kouluttajaksi	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja, ei riitä jatkuvaan kouluttajatehtävään	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja, pt-tason kouluttaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija- ja eat-tason kouluttaja	Erinomainen osaaminen, kehittäjä, kouluttajien ohjaaja
Työn laadunhallinta, laatuajattelu, -tietoisuus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Laatutyön ja menettelyohjeiden tunteminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Oman työympäristön ympäristöasioista huolehtiminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Työturvallisuusosaaminen, työsuojeluun liittyvä osaaminen, pelastussuunnitelman tunteminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Koulutukseen liittyvien lakien ja asetusten tunteminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Työlainsäädännön tuntemus	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## PEDAGOGINEN OSAAMINEN

### Opetus- ja ohjaustaidot

Millä tasolla hallitset seuraavat osaamisalueet?

	En osaa, en tunne asiaa/työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija	Erinomainen osaaminen, kehittäjä
Monipuolisten opetusmenetelmien käyttö	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Pedagogiikan tuntemus ja taidot	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Pedagoginen pätevyys	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Kasvatustaidot	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Oppimaan ohjaaminen, opettaja oppimisen ohjaajana ja kasvun tukijana	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Opiskelijan yksilöohjaustaidot	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Kodin ja koulun yhteistyöosaaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Väkivalta- ja päihde ym. haasteellisten tilanteiden hallintaosaaminen ja varhaisen puuttumisen malli	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Yhteisopettajuusvalmiudet	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Erityisopetusmateriaalin tuntemus ja laadinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Työpaikkaohjaajien koulutamisosaaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Työssäoppijoiden ohjaus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Opiskelijan oppimisen ja	( )	( )	( )	( )	( )	( )

osaamisen arviointi						
Henkilökohtaistamissuunnitelman laadinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Hojks -osaaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Monikulttuurisuuden huomioiminen opetuksessa	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Monipuolisten oppimisympäristöjen käyttö ja hyödyntäminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Verkkopedagoginen osaaminen, ohjauksen ja opettamisen hallinta e-oppimisympäristöissä	( )	( )	( )	( )	( )	( )
E-oppimisympäristöjen hallinta, verkkomateriaalin tuottaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Älytauluosaaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Avoin kysymys: Miten paljon käytät työssäsi älytaulua ja/tai verkkokoulutusta?

## Liite 2. Marata-alan opettejien osaamiskartoitus

**Hotelli-, ravintola- ja cateringalan opettaja**

Ammatillinen osaaminen

**Hotelli- ravintola- ja cateringalan yleinen osaaminen**

Millä tasolla hallitset seuraavat osaamisalueet opettaaksesi kyseistä asiaa?

	En osaa, en tunne asiaa/ työtehtä- vää	Välttävä osaa- minen, perustie- tämys, tarvitaan täydennyskoulu- tusta koulutta- jaksi	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja, ei riitä jatkuvaan kouluttajateh- tävään	Hyvä osaa- minen, ammatti- osaaja, pt- tason kou- luttaja	Erittäin hyvä osaami- nen, asiantun- tija, at- ja eat - tason kouluttaja	Erinomai- nen osaami- nen, kehittäjä, koulutta- jien oh- jaaja
Hotelli- ja ravitse- misalojen säädösten ja standardien tuntemus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Alan työaikäsäädösten	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Majoitus- ja/tai ravit- semisalan palveluko- konaisuuksien hallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Etiketti- ja tapatietous	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Gastronomisen sanas- ton hallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Kulttuuriosaaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Elintarvikehygie- niaosaaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Omaavontaosaami- nen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Oiva –järjestelmän tuntemus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Asiakasturvalli- suusosaaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Kassajärjestelmien hallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Puhtaanapito- osaaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Jätejakeiden lajittelu- osaaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Kestävän kehityksen mukainen työskentelytapa (ekologinen, taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen näkökulma)

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Alueen alan yritysten ja julkisten organisaatioiden tuntemus

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

## Ravitsemus- ja ruoanvalmistusosaaminen

Millä tasolla hallitset seuraavat osaamisalueet opettaaksesi kyseistä asiaa?

	En osaa, en tunne asiaa/ työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys, tarvitaan täydennyskoulutusta kouluttajaksi	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja, ei riitä jatkuvaan kouluttajatehtävään	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja, pt-tason kouluttaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija, at- ja eat-tason kouluttaja	Erinomainen osaaminen, kehittäjä, kouluttajien ohjaaja
Ravitsemustietous, ravitsemuksen perusteiden tuntemus, ravitsemussuositukset	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Ravintolaruoan (lounas- ja päivällisruoat) valmistuksen perustekniikat, -taidot	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Suurtalousruoan valmistuksen perustaidot, ruokahuolto, suurkeittiö, laitospöytä, catering-ala	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Ruoan valmistuksen erikoisosaaminen (mm. liekitys)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Erikoisruokien, erikoisruokalajien tuntemus ja valmistustaidot	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Perusleivontatuotteiden valmistuksen hallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Pitopalvelu, juhla-aterioiden valmistus, ml. edustus- ja tilausruokien valmistus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Aamiaistarjoilun hallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Ravitsemuspalvelujen tietokoneohjelmien hallinta (Jamix)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Ateria- ja ruokalistasuunnitteluun liittyvä osaaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Erityisruokavalioiden hallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Kasvisruokavalioiden hallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Kansallisten ja kansainvälisten ruokien hallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )

### Asiakaspalvelu- ja tarjoiluosaaminen

Millä tasolla hallitset seuraavat osaamisalueet opettaaksesi kyseistä asiaa?

	En osaa, en tunne asiaa/ työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys, tarvitaan täydennyskoulutusta kouluttajaksi	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja, ei riitä jatkuvaan kouluttajatehtävään	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja, pt-tason kouluttaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija, at- ja eat-tason kouluttaja	Erinomainen osaaminen, kehittäjä, kouluttajien ohjaaja
Ruoka- ja alkoholi-juomien tuntemus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tarjoilun perustekniikat, -taidot	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Erilaisten esillelaitotapojen tuntemus	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Hinnoitteluperiaatteiden tuntemus	( )	( )	( )	( )	( )	( )



Tilausmääräysten hallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Juomasuunniteluun liittyvä osaaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Anniskelulainsäädännön hallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Baaritarjoilun hallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Viinitarjoilun hallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Kassatoimintojen hallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Rahan ja muiden maksuvälineiden hallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )

### Muu alalla tarvittava osaaminen

Millä tasolla hallitset seuraavat osaamisalueet opettaaksesi kyseistä asiaa?

	En osaa, en tunne asiaa/työtehtävää	Välttävä osaaminen, perustietämys, tarvitaan täydennyskoulutusta kouluttajaksi	Tyydyttävä osaaminen, perusosaaja, ei riitä jatkuvaan kouluttajatehtävään	Hyvä osaaminen, ammattiosaaja, pt-tason kouluttaja	Erittäin hyvä osaaminen, asiantuntija, ja eat-tason kouluttaja	Erinomainen osaaminen, kehittäjä, kouluttajien ohjaaja
Matkailu- ja majoitusalan perustietous	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Majoituspalvelujen varausjärjestelmien hallinta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Hotellin turvallisuuden liittyvä osaaminen, matkailun turvallisuuspassi	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Kokouspalvelujen perustekniikat, kokouspalvelujen hoitaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Kahvilaosaaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Erikoiskahvilaitteiden	( )	( )	( )	( )	( )	( )

den hallinta

Pikaruokaosaaminen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
--------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Palvelu- ja jakelu-  
keittiötoimintojen  
hallinta

( )	( )	( )	( )	( )	( )
-----	-----	-----	-----	-----	-----

Saliruoanvalmistuk-  
sen hallinta

( )	( )	( )	( )	( )	( )
-----	-----	-----	-----	-----	-----

Alan ammattimate-  
matiikan hallinta  
(hävikit, katetuotto-  
laskenta)

( )	( )	( )	( )	( )	( )
-----	-----	-----	-----	-----	-----

Vakiointiosaaminen

( )	( )	( )	( )	( )	( )
-----	-----	-----	-----	-----	-----

Luontoruokailu-  
osaaminen

( )	( )	( )	( )	( )	( )
-----	-----	-----	-----	-----	-----

### Liite 3. Teemahaastattelun runko osaamisen johtaminen

#### 1. TAUSTATIEDOT

- o Kuvaile koulutus- ja työhistoriaasi ennen nykyistä työpaikkaasi.
- o Nykyisen työsuhteen laatu ja työsuhteen kesto.
- o Kerro nykyisen työtehtävän sisällöstä.
- o Miten kuvailisit käsitteet osaaminen ja osaamisen johtaminen?

#### 2. OSAAMISEN JOHTAMINEN

- o Kuinka opettajan ammatillista tietotaitoa organisaatiossa kehitetään?
  - o yksilötasolla
  - o tiimitasolla
- o Kuinka opettajien ammatillinen osaaminen on varmistettu organisaatiossa / tiimissä?
- o Kuinka opettajien ammatillinen osaaminen / erityisosaaminen näkyy esim. opetuksen suunnittelussa?
- o Miten ammatillista osaamista kehitetään yhteistyössä työelämän kanssa?
- o Kuinka opetusta kehitetään / tulisi kehittää yhteisesti?
- o Millaista tukea tarjoat opettajille osaamisen osa-alueella?
- o Mikä on mielestäsi esimiehen rooli / vastuu ammatillisen tietotaidon kehittämisessä ja ylläpitämisessä?
- o Miten työelämälähtöisyys näkyy osaamisen johtamisessa?

#### 3. KEHITTÄMISEN OSA-ALUE

- o Kuinka organisaatiossa/tiimissä on luotu kehittämissuunnitelmat?
  - o yksilö ja o tiimi
- o Kuinka kehittämissuunnitelmissa huomioidaan ydinosaaminen?
  - o yksilöiden osaamisesta koko tiimin osaamiseen
- o Miten kehittämissuunnitelmat tukevat ylemmän tason organisaation strategiaa?
- o Kuinka kehittämissuunnitelmat organisaatiossa / tiimissä mahdollistetaan?
- o Kuinka organisaatiossa kehittämissuunnitelman tuloksia tai vaikutuksia seurataan ja analysoidaan. Ja kuinka mahdollisiin toimenpiteisiin ryhdytään?
- o Millaisena olet kokenut kehittämissuunnitelman merkityksen organisaatiossa?
- o Kuinka yksilöiden osaamista hyödynnetään koko työyhteisön toiminnan kehittämisessä?
- o Miten työelämän tarpeet huomioidaan kehittämissuunnitelmia tehtäessä?

#### 4. MUUTA AIHEESEEN LIITTYVÄÄ

- o Kenellä on mielestäsi vastuu organisaation osaamisen johtamisesta?
- o Millä tasolla mielestäsi on tällä hetkellä osaamisen johtaminen omassa yksikössäsi?
- o Miten osaamisen johtamista tulisi mielestäsi kehittää tulevaisuudessa?
  - o hiljainen tieto (eläköityminen)
  - o yhteiskunnalliset muutokset

#### Liite 4. Marata-alan opettajien osaamisen kehittäminen

##### KYSYMYKSET

1. Mitä yleisosaamista marata-alan opettajilla tulisi olla tulevaisuudessa?
2. Minkälaista ammatillista osaamista työelämä vaatii tulevaisuudessa? Nimeä vähintään kolme ja laita ne tärkeysjärjestykseen.
3. Mitkä asiat mielestäsi korostuvat tulevaisuudessa?
4. Mikä aiheuttaa suurimman kehittämistarpeen?
5. Millä aikataululla kehittäminen tulisi mielestäsi tapahtua?
6. Millaisia osaamisen kehittämisen keinoja käyttäisit osaamisen lisäämiseksi?
7. Miten osaamiskartoitusta ja sen tuomia tuloksia on hyödynnetty osaamisen kehittämisessä?
8. Miten uusia opetussuunnitelmia tehtäessä on huomioitu tulevaisuuden osaamistarpeet?