

Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen EFQM-mallissa

Asiantuntijaorganisaatiossa, kuten koulutusorganisaatiossa, korostuvat henkilöstövoimavarojen hallinta ja henkilöstöön liittyvät asiat. Erinomaisesti toimivassa organisaatiossa toimintaperiaatteiden ja strategian tarkistus ja niissä tapahtuvat muutokset aiheuttavat välittömästi tarpeen tarkistaa muun muassa henkilöstön määrää ja osaamista.

Monia henkilöstöä koskevia asioita säädellään yhtäältä erilaisilla eri aloille yhteisillä normeilla ja toisaalta alan omilla säädöksillä. Koulutusorganisaatiossa tämä näkyy muun muassa siinä, että laadun varmistamisen näkökulmasta opettajille asetetaan muodollisia pätevyysvaatimuksia. Toimintaympäristön nopeat muutokset aiheuttavat sen, että opetushenkilöstön on yhä tärkeämpää koko ajan päivittää ammattitaitoaan ja hankkia uudenlaista osaamista. Oman ammattialan osaamisen ohella on tärkeää varmistaa se, että opetushenkilöstön pedagoginen osaaminen ja esimerkiksi atk-aidot ovat ajantasaiset.

Opetushenkilöstön osallistumista tapahtuu yleisesti muun muassa erilaisten virallisten kanavien kautta, kuten opettajankokoukset, neuvottelukunnat, lukuvuoden suunnittelupalaverit ja opetussuunnitelmatyön yhteydessä pidettävät suunnittelupalaverit. Monissa oppilaitoksissa on myös eri alojen opettajien muodostamia tiimejä ja yhteisten aineiden esim. kielten opettajien tiimejä. Koulutusorganisaatiossa koulutusalan sisäinen yhteistyö ja vuorovaikutus on usein tiivistä, sen sijaan koulutusalojen välistä yhteistyötä on monesti tarpeen tehostaa organisaation toiminnan tehostamiseksi ja päällekkäisen työn välttämiseksi. Tärkeää koulutusalojen välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen tehostaminen on myös siksi, että tulevaisuuden työelämä edellyttää monessa tilanteessa monialaista osaamista.

	Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen EFQM-mallissa	Esimerkkejä ammatillisesta koulutuksesta
1d	Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa * johdon vuorovaikutus henkilöstön kanssa	* Oppilaitoksen johto kehittää aktiivisesti omaa osaamistaan esimerkiksi osallistumalla johtamiskoulutukseen ja pedagogiseen koulutukseen ja toimii siten esimerkkinä muille. * Oppilaitoksen johto osallistuu aktiivisesti päivittäiseen opetusta koskevaan keskusteluun. * Henkilöstöltä pyydetään säännöllisesti palautetta oppilaitoksen johtamista, johto informoi saaduista tuloksista sekä siitä, mihin kehittämistoimenpiteisiin johto aikoo ryhtyä johtamisen kehittämiseksi. * Osana johtamisen arviointia painotetaan sen arviointia, miten johto tukee opetushenkilöstöä sekä opetustyössä että sen jatkuvassa ja innovatiivisessa kehittämisessä.
2a	Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin	* Tehtäessä strategisia ratkaisuja koulutustarjonnan muuttamiseksi otetaan huomioon opettajien osaaminen ja heidän mahdollisuutensa laajentaa osaamistaan.

		<ul style="list-style-type: none"> * Henkilöstöstrategia on osa koulutusorganisaation strategiaa.
2c	Miten toimintaperiaatteita ja strategiaa kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajan tasalla	<ul style="list-style-type: none"> * Strategisten painopisteiden muuttuessa selvitetään opetushenkilöstön ja tukipalveluhenkilöstön osaaminen suhteessa uusiin vaatimuksiin sekä laaditaan strategia osaamisen kehittämiseksi. * Henkilöstö otetaan mukaan strategiatyöhön sen eri vaiheissa * Työtyytyväisyyskyselyssä pyydetään opettajia ja muuta henkilöstöä arvioimaan henkilöstöstrategiassa esitettyjen tavoitteiden toteutumista.
3a	Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään	<ul style="list-style-type: none"> * Henkilöstötarpeen kartoittaminen eri henkilöstöryhmien osalta seuraavan lukuvuoden osalta ja sen ennakointi pitemmällä tähtäyksellä. * Kehityskeskusteluissa sovitaan siitä, minkä tyyppiseen koulutukseen kukin osallistuu seuraavan lukuvuoden aikana ja seuraavassa kehityskeskustelussa katsotaan, onko yhteisesti sovittuun tavoitteisiin päästy. * Tiimien osaamistarpeen kartoittaminen ja kehittämissuunnitelman laatiminen tiimeille. * Uusien opettajien perehdyttämiseen on yleisen perehdyttämisen lisäksi toimintatapa, jossa opettajalle nimetään tutoropettaja.
3b	Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan sekä miten niitä kehitetään ja ylläpidetään	<ul style="list-style-type: none"> * Osaamiskartoitus tehdään. * Opettajien työelämäosaamisen kehittäminen esim. työelämäjaksoille osallistumalla. * ATK-koulutus henkilöstölle. * Työnkierto koulutusorganisaation sisällä. * Oman henkilöstön osallistuminen oppilaitoksen hanketoimintaan. * Toimintatapa, jolla opettajankokouksissa koulutuksiin osallistuneet jakavat uutta tietoa. * Koulutustietojen vienti oppilaitoksen tietojärjestelmään, jonka avulla nähdään nopeasti eri henkilöiden erityisosaamisalueet.
3c	Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan	<ul style="list-style-type: none"> * Tiimien muodostaminen niin, että niihin osallistuu opettajia ja henkilöstöä eri koulutusaloilta tai eri henkilöstöryhmistä. * Lähiesimies käy opettajien kanssa kehityskeskustelun, jossa sovitaan seuraavan vuoden/lukuvuoden tavoitteet. * Hankkeiden ja projektien tavoitteet määritetään ja niihin osoitetaan resurssit, joiden käytöstä hankkeen vastuuhenkilö/ projektiryhmä voi päättää yhteisten linjausten puitteissa. * Yksiköt saavat tietyn vuosittaisen määrärahan hankintoihin, jonka käytöstä voivat päättää yleisten linjausten puitteissa.

3d	Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua	<ul style="list-style-type: none"> * Eri toimipaikkojen yhteiset foorumit. * Luodaan toimintatapoja, joilla henkilöstö voi tehdä kehittämissuhteita oppilaitoksen johdolle. * Toimintatavat, joilla lisätään samaa opiskelijaa opettavien ja tukipalveluhenkilöstön välistä vuorovaikutusta ja keskustelua.
3e	Miten henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan	<ul style="list-style-type: none"> * Yhteisten tilaisuuksien järjestäminen esim. pikukoulu. * Merkkipäivinä muistaminen. * Vuoden opettajan valitseminen oppilaitoksessa. * Henkilöstön virkistystoiminnan tukeminen. * Työterveyspalvelujen tarjoaminen yli vaaditun tason.
7a	Henkilöstön näkemykset	<ul style="list-style-type: none"> * Henkilöstökyselyjen tulokset. * Työhyvinvointikyselyn tulokset.
7b	Henkilöstöön liittyvä sisäinen suorituskyky	<ul style="list-style-type: none"> * Muodollisesti pätevien opettajien määrä (%). * Oppilaanohjausresurssit/opiskelijamäärä verrattuna asetettuun tavoitteeseen ja sen kehitys. * Opetus- ja muun henkilöstön vaihtuvuus (%). * Koulutuspäivät/opettaja, koulutuspäivät/ henkilö. * Lyhytaikaisten sairauspoissaolojen kehitys/henkilökunnan määrä (%) ja tämän tarkastelu henkilöstöryhmittäin, suhteessa tavoitteeseen ja tapahtuneeseen kehitykseen. * Opettajien kv-vaihto/opettajamäärä (%) ja tämän tarkastelu suhteessa tavoitteeseen ja tapahtuneeseen kehitykseen.

Lähde: EFQM Excellence Model