



Osaavaa
kansalaistoimintaa

OK-opintokeskus

KOULUTUS JÄRJESTÖN VOIMAVARANA

MARION FIELDS JA MIA VALANNE

strategia
koulutus
yhdistys
vertaisoppiminen
kokonaissuunnitelma
arviointi
suunnittelu
oppiminen
järjestö
laatu
piiri
osaaminen

Julkaisija: OK-opintokeskus

Kirjoittajat: Marion Fields ja Mia Valanne

Ulkoasu ja taitto: Anu Törrö

Julkaisuvuosi: 2015

PDF -tiedosto: ISBN 978-952-7088-04-3

Sisältö

1.	Koulutus on tärkeä resurssi järjestötoiminnassa – Johdanto	4
2.	Laatua järjestökoulutukseen	6
3.	Ihmiset ovat koulutuksen kokonaissuunnittelun ydin – OK-opintokeskuksen strategiakyselyn tulokset	12
4.	Yhdistysten tukemisesta jaettuun asiantuntemukseen – Miten koulutus näkyy OK-opintokeskuksen jäsenjärjestöjen strategioissa?	23
5.	Koulutuksesta oppimiseen, oppimisesta osaamisen hallintaan	28
6.	Eväitä koulutuksen kokonaissuunnitteluun.....	34
7.	Työkalut	38

1. Koulutus on tärkeä resurssi järjestötoiminnassa – Johdanto

MARION FIELDS



Yhdistyksen tai kansalaisjärjestön toiminnassa tarvitaan monenlaista osaamista: asiantuntijatietoa, kykyä toimia ihmisten kanssa ja viestiä toiminnasta, taloushallinnon taitoja jne. Hudson (2001, 303, käänös kirjoittajan) on todennut, että ”kolmannen sektorin organisaatioiden kyky saavuttaa tavoitteensa riippuu lähes täysin niissä toimivien ihmisten taidoista”. Verrattuna esimerkiksi yrity maailmaan järjestötoiminnan strateginen suunnittelu keskittyykin enemmän, jopa melkein pelkästään ihmisten toiminnan ohjaamiseen. Erityisesti vapaaehtoisten kanssa toimittaessa sitouttaminen tapahtuu pääosin aatteellisen motiivoinnin kautta. Järjestön työntekijät ovat yleensä hyvin sitoutuneita työhönsä samoista syistä kuin vapaaehtoisetkin, mutta heitä motivoivat myös muut tekijät, kuten palkka. Työntekijöiden ja sekä luottamusjohdon että muiden vapaaehtoisten osaaminen yhdessä tekee järjestön asiantuntemuksen ja osaamisen. Toimintaa suunniteltaessa tulee kehittää kaikkien toimijoiden osaamista.

*”KOULUTUS ON
INVESTOINTI,
JOHON KÄYTE-
TÄÄN JÄRJES-
TÖISSÄ RAHAA
JA AIKAA.”*

Eräs tärkeimmistä keinoista hankkia osaamista on kouluttautuminen. Toisin kuin kouluopetuksessa, sen tehtävänä on harvoin kehittää opiskelijan laaja-alaista ajattelua, vaan saada ihmiset omaksuma tietoa ja taitoja, joita he tarvitsevat toiminnassa. Koulutus on järjestöissä siten tulevaisuuteen suuntautunutta ja se tukee niiden toiminta-ajatuksen toteutumista (Eraut 2000; Loukola jne. 2002; Valke 2004). Annala (2004) on määritellyt järjestökoulutuksen tehtäväksi vapaaehtoisen rekrytoinnin ja motiivoinnin sekä toiminnan laadun parantamisen. Koulutuksella voidaan myös kiittää ja palkita sekä vapaaehtoista että palkattua henkilökuntaa.

Koulutus on investointi, johon käytetään järjestöissä rahaa ja aikaa. Koska resursseja ei järjestökentällä ole yleensä tarpeeksi, koulutusta tulee suunnitella ja kohdentaa oikein. Tämä tarkoittaa sitä, että järjestötyössä koulutuksen tulisi kuulua strategisen suunnittelun ja kehittämisen piiriin. Sen suhteen tulee tehdä linjauksia ja valintoja, jotta se tukisi aidosti perustehtävän saavuttamista. Tässä yhteydessä voidaan käyttää terminä esimerkiksi koulutuksen kokonaissuunnittelua.

Järjestön strategia nojaa toiminta-ajatuksen ja visioon. Vaikka strategioita aja-

tellaan usein normittavina ja byrokraattisina asiakirjoina, pohjimmiltaan niissä on kyse unelmoinnista. Strategian avulla halutaan päästä tilaan, jossa järjestön näkökulmasta hyvän maailman ja yhteiskunnan edellytykset toteutuvat. Strategia myös rajaa järjestöä suhteessa muuhun maailmaan. Vahvan vision voimalla vapaaehtoiset ja henkilöstö saadaan motivoitua sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Tällöin he toteuttavat strategiaa omasta halustaan eivätkä pakolla. Unelmiakin tulee silti voida rajata ja johtaa siinä mielessä, että yhden strategiakauden aikana järjestö voi harvemmin saada kaikkia tavoitteitaan toteutettua (Hudson 2001; Heikkala jne. 2014; Kuuluvainen 2015).

Koulutus on järjestöissä tukitoiminto, joka tuottaa oppimista ja osaamista, jotka auttavat järjestöä pääsemään unelmatilaan. Osaamisen hallinnassa on tärkeää oppia hyödyntämään koulutusta. Tähän on olemassa monenlaisia työkaluja. OK-opintokeskus on kehittämässä tätä raporttia kirjoittaessa omille jäsenjärjestöilleen verkkopohjaista koulutuksen ohjausjärjestelmää, joka mahdollistaa koulutuksen strategisen ja operatiivisen suunnittelun, seurannan ja palautteenkeruun yhdestä paikasta. Järjestelmän tavoitteena on auttaa järjestöjä kehittämään koulutusta entistä laadukkaammaksi.

Tässä raportissa keskitytään koulutukseen järjestön voimavarana: sen strategiseen kokonaissuunnitteluun ja laatuun sekä osaamisen hallintaan. Keskeinen osuus on selvityksellä, jossa kartoitettiin koulutuksen kokonaissuunnittelun ja osaamisen hallinnan tilaa OK-opintokeskuksen jäsenyhteisöissä kyselyn ja strategia-analyysien avulla. Raportissa on omat luvut koulutuksen laadulle ja osaamisen hallinnalle sekä vinkkejä koulutuksen kokonaissuunnitelman laadintaan ja sitä tukevia työkaluja.

Raportin tarkoituksena on antaa lukijalle sekä tietoa että työkaluja. Toivomme sen herättävän mielenkiintoa koulutuksen, oppimisen ja osaamisen kehittämiseen järjestötyössä. Jokaisen luvun alkuun olemme laatineet muutaman kysymyksen, joiden avulla niiden antia voidaan pohtia.

Helsingissä lokakuussa 2015

MARION FIELDS JA MIA VALANNE

LÄHTEET:

Annala, P. (2004) Koulutus on tuottava investointi. Teoksessa: C. Erola, L. Leskinen, R. Tervasmäki, A. Valke (toim.). Oppiminen ja järjestön ohjaus, s. 8-11. Helsinki: Opintotoiminnan Keskusliitto.

Eraut, M. (2000) Non-formal learning, implicit learning and tacit knowledge in professional work. Teoksessa: F. Coffield (toim.) The Necessity of Informal Learning. Bristol: Policy Press.

Heikkala, J.; Krook, P. ja Pekkarinen, H. (2014) Näe, koe, tee. Yhdistyksen strategiaopas. Helsinki: Kolmas lähde -hanke, yhteistyössä Diges ja Valo.

Hudson, M. (2002) Managing without Profit. Lontoo. Directory of Social Change.

Kuuluvainen, S. (2015) Vapaaehtoistyön johtaminen. Helsinki. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Loukola, M-L.; Isoaho, S. ja Lindström, K. (2002) Education for Sustainable in Finland. Helsinki: Opetusministeriö.

Valke, A. (2004) Koulutuksen ja opintojen ohjaus yhä keskeisempää järjestötyössä. Teoksessa: C. Erola, L. Leskinen, R. Tervasmäki, A. Valke (toim.). Oppiminen ja järjestön ohjaus, s. 12-21. Helsinki: Opintotoiminnan Keskusliitto.

2. Laatuajattelua järjestökoulutukseen

MIA VALANNE



- » *mitä on laatuajattelu ja miten sitä sovelletaan järjestökoulutuksessa?*
- » *miten järjestökoulutuksen laatua voi parantaa?*

Mitä on järjestökoulutuksen laatu?

Usein laatu määritellään tilaksi, jossa toiminta ja sen tulokset täyttävät asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Toiminnan laatu voidaan nähdä myös oikeiden asioiden tekemisenä, asioiden oikein tekemisenä sekä oman toiminnan jatkuvana kehittämisenä. Helakorven, Aarnion ja Majurin (2010, 88) mukaan laadun kehittämisen tavoitteena on parantaa palvelun suorituskykyä ja asiakkaan tyytyväisyyttä, parantaa tuottavuutta ja toimintatehokkuutta sekä saavuttaa kustannussäästöjä. Puhutaan myös sisäisestä laadusta, jolloin halutaan korostaa sitä, että kannustavalla ja valtuuttavalla johtamisella, hyvällä työilmapiirillä ja onnistuneella yhteistyöllä on vaikutusta myös ulkoiseen laatuun.

Puhuttaessa koulutuksen laadusta mielenkiinnon kohteena ovat erityisesti ne tekijät, joilla parannetaan oppijoiden oppimismahdollisuuksia sekä tuetaan heidän oppimisprosessiaan. Kun järjestökoulutuksessa huomio kiinnitetään esimerkiksi käytettyihin opetusmenetelmiin, oppimisympäristöihin sekä koulutajien koulutustaitoihin, luodaan oppijoille entistä paremmat mahdollisuudet oppia koulutuksen keskiössä olevat tiedot, taidot ja asenteet. Laadukkaalla koulutuksella luodaan siis puitteet oppijan osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymiselle.

Opetusministeriö on vahvistanut Opetushallituksen antaman ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen, jonka tehtävänä on tukea ja kannustaa ammatillisen koulutuksen järjestäjiä kehittämään toimintansa laatua kohti huipputasoa (Opetushallitus 2008). Vaikka tämä suositus on kohdennettu ammatilliseen koulutukseen, voidaan sen periaatteita hyödyntää myös muussa koulutuksen laadunkehittämistyössä. Laatukselussa koulutustoimintaa tarkastellaan tavallisesti kokonaisuutena, joka koostuu koulutustoiminnan joh-

*”KOULUTUS-
TOIMINNAN
JOHTAMISES-
SA KOROSTUU
KOULUTUK-
SEN STRATE-
GINEN SUUN-
NITTELU,
SEURANTA JA
ARVIOINTI.”*

tamisesta, koulutuksen suunnittelusta, koulutuksen toteutuksesta sekä koulutuksen arvioinnista. Myös OK-opintokeskuksen koulutuksen laatumäärittely noudattaa tätä jakoa.

Koulutustoiminnan johtamisessa korostuu koulutuksen strateginen suunnittelu, seuranta ja arviointi. Oleellista on koulutustoiminnan kokonaissuunnittelu sekä sen sitominen järjestön muuhun toimintaan ja strategiaprosesseihin. Koulutustoiminnan johtaminen pitää sisällään myös koulutuksen toimintaedellytysten ja resurssien arvioinnin, järjestön kokonaiskoulutustarjonnan henkilöstön ja vapaaehtoisten osaamisen kehittämisen välineenä, koulutustoimintaa tukevan kehittämishanke- ja projektitoiminnan, kumppanuudet sekä koulutuksen tuloksellisuuden seurannan ja arvioinnin. On tärkeää huomata, että strategisella tasolla tehdyillä valinnoilla on vahva vaikutus siihen, miten yksittäinen koulutaja voi käytännön tasolla omilla valinnoillaan tukea oppijan oppimisprosesseja. Vaikka strategiset valinnat saattavat tuntua kaukaisilta yksittäisen oppijan näkökulmasta, niiden avulla mahdollistetaan laadukkaat oppimisprosessit ja luodaan puitteet osaamisen kehittämiseksi niin järjestö- kuin yksilötasollakin.

Koulutuksen suunnittelussa korostuu koulutuksen systemaattiset ja tavoitteelliset suunnitteluprosessit, tarkoituksenmukaiset ja oppimisen näkökulmasta oikein mitoitettut koulutussisällöt sekä osaamistavoitteiden asettelu ja niiden ymmärrettäväksi tekeminen. Lisäksi koulutuksen suunnitteluvaiheeseen kuuluvat koulutusten huolellinen ja kohderyhmälähtöinen markkinointi ja viestintä sekä kustannusten suunnittelu ja seuranta.

Koulutuksen laadun näkökulmasta koulutuksen toteutusvaiheessa korostuvat kouluttajan ja oppijoiden yhteisölliset ja toiminnalliset roolit, oppijan oppimisen ohjaus, oppimista tukevien oppimisympäristöjen ja oppimislämpöpiirien rakentaminen, monipuolisten sekä tarkoituksenmukaisten opetusmenetelmien soveltaminen sekä oppimista tukevat ja aktivoivat oppimateriaalit.

Oppijan oppimisen ja osaamisen arvioinnin tulisi olla motivoivaa, oikeudenmukaista sekä ennen kaikkea osaamista mittaavaa. Arvioinnissa tunnistetaan ja tunnustetaan myös oppijan aiemmin ja muualla hankittu osaaminen. Koulutustoimintaa arvioitaessa tarkastellaan erityisesti koulutuksen laatua ja sen kehittämistä.

Koulutuksen laatu ei synny itsestään vaan se edellyttää tavoitteellista työtä, kuten jatkuvaa keskustelua ja toiminnan kriittistä arviointia. On tärkeä tavoittaa järjestön yhteinen näkemys siitä, mitä koulutuksen laadulla tarkoitetaan ja tavoitellaan. On selvää, että jokainen järjestö luo itse oman näkemyksensä koulutuksen laadusta ja sen tavoitteista omien tarpeidensa ja tavoitteidensa pohjalta. Laadukas koulutustoiminta edellyttää kuitenkin järjestössä kaikkien toimijoiden sitoutumista yhteisen päämäärän ja tavoitteiden saavuttamiseen. On tärkeää, että omasta toiminnasta kyetään ja halutaan aidosti tunnistaa sekä koulutuksellisia vahvuuksia että kehittämiskohteita palaute- ja muun arviointitiedon välityksellä.

Koulutuksen strateginen suunnittelu osana laadukasta koulutusta

Koulutuksen laadunkehittäminen pohjautuu konkreettisen koulutustoiminnan ohella aina myös koulutustoimintaa ohjaaviin asiakirjoihin ja toimintamalleihin. Koulutuksen kokonaissuunnitelma on yksi järjestöjen keskeisimmistä koulutustoimintaa ja laadunkehittämistä ohjaavista työkaluista. Sen avulla määritetään ne painopisteet, tavoitteet ja laatukriteerit, joita koulutuksella halutaan tulevina vuosina tavoitella. Näin koulutustoimintaa koskevat linjaukset ja periaatteet

*”KOULUTUKSEN
KOKONAISUUN-
NITELMAN AVULLA
JÄRJESTÖN HEN-
KILÖSTÖLLÄ JA
VAPAAEHTOISILLA
ON MAHDOLLISUUS
YMMÄRTÄÄ OMA
ROOLINSA JÄRJES-
TÖN TOIMINNAN
KOKONAISUUDESSA
JA TOIMIA YHTEI-
SESTI MÄÄRITETTY-
JEN PÄÄMÄÄRIEN JA
LAATUMÄÄRITTELY-
JEN MUKAAN.”*

tehdään myös entistä läpinäkyvimmiksi niin oman järjestön toimijoille kuin myös yhteistyökumppaneille ja rahoittajillekin. Koulutuksen kokonaissuunnitelman avulla järjestön henkilöstöllä ja vapaaehtoisilla on mahdollisuus ymmärtää oma roolinsa järjestön toiminnan kokonaisuudessa ja toimia yhteisesti määritettyjen päämäärien ja laatumäärittelyjen mukaan.

Koulutuksen kokonaissuunnitelma on työkalu myös järjestöjen johdolle. Sen avulla voidaan priorisoida järjestön voimavarat juuri henkilöstön ja vapaaehtoisten osaamisen kehittämisen ja sitä tukevan koulutustoiminnan näkökulmasta. Arvioimalla koulutuksen kokonaissuunnitelman toteutumista saadaan tärkeää tietoa koulutuksen laadullisesta tasosta, kuten myös mahdollisista hyvistä käytänteistä ja kehittämistarpeista. Koulutuksen kokonaissuunnitelman avulla järjestön koulutustoimintaa voidaan kehittää suunnitelmallisesti kohti asetettua tavoitetilaa.

Miksi järjestöissä kannattaa kehittää koulutuksen laatua?

Eri järjestöjen laatu- ja -määrittelyt eroavat toisistaan, koska kukin järjestö tekee määrittelyt ja valinnat omien tarpeidensa ja tavoitteidensa mukaan. Järjestön tärkein tehtävä on toteuttaa sille määritettyä perustehtävää, mutta koulutus on vain harvoin järjestön perustehtävä. Koulutus on kuitenkin väline kehittää järjestön henkilöstön ja vapaaehtoisten toimijoiden osaamista. On varsin ymmärrettävää, että koulutustoimintaan käytettävissä olevat voimavarat vaihtelevat suuresti järjestöittäin ja jopa järjestöjen sisällä. Tämän päivän taloudellisessa tilanteessa järjestöjen resurssit vaihtelevat. Myös koulutustoimintaan kohdistuvat intressit vaihtelevat, koska pääosa käytettävissä olevista voimavaroista suuntautuu luonnollisesti järjestön perustehtävän toteuttamiseen. Koulutustoimintaa voidaan kuitenkin nähdä erinomaisena välineenä kehittää järjestön henkilöstön ja vapaaehtoistenkin osaamista. Parhaimmillaan koulutus on yksi järjestöjen menestystekijöistä.

Järjestökoulutuksen laatu voidaan määrittellä esimerkiksi niin, että se mahdollistaa sekä järjestön henkilöstön että vapaaehtoisten toimijoiden oppimisen ja osaamisen jatkuvan kehittämisen. Oppimista tuetaan tarkoituksenmukaisilla ja koulutustilanteeseen sopivilla opetusmenetelmillä, monipuolisilla ja havainnollistavilla oppimateriaaleilla sekä ammattitaitoisilla ja hyvät kouluttajataidot omaavilla kouluttajilla. Laadukkaana koulutuksen näkökulmasta järjestön koulutustoimintaa myös johdetaan niin, että koulutusta suunnitellaan systemaattisesti pidemmällä aikavälillä ja koulutustoiminnassa mahdollistetaan oppimista ja osaamisen kehittämistä tukevien valintojen ja ratkaisujen tekeminen.

Koulutuksen laadunkehittämistyön tuloksena järjestön toiminnan systemaattisuus, suunnitelmallisuus ja läpinäkyvyys usein paranevat. Laatutyön tuloksena toimintaa ja sitä ohjaavia prosesseja arvioidaan ja päivitetään entistä tarkoituksenmukaisimmiksi. Kuten Helakorpi, Aarnio ja Majuri (2010, 89) toteavat, laadunhallinnassa on kyse prosessien arvioinnista ja niiden parantamisesta. Koulutukseen sovellettuna se ei tarkoita oppijoiden arviointia vaan organisaation koulutus-, opetus- ja oppimisprosessien arviointia ja kehittämistä. Asiat pyritään tekemään entistä järkevämmin ja taloudellisemmin. Laatutyön tuloksena järjestöissä usein vapautuu voimavaroja muihin tehtäviin, kuten järjestön perustehtävän toteuttamiseen. Kun asiat tehdään järkevästi niin, että toiminnassa ei synny päällekkäisyyksiä tai suuria katvealueita, myös järjestön voimavarat voidaan hyödyntää tarkoituksenmukaisemmin. Usein myös tyytyväisyys omaan työhön kasvaa, kun henkilöstöllä ja vapaaehtoisilla on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan sekä vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön. Osaamisen

todellinen kehittyminen edellyttää, että koulutustoiminta on laadukasta ja oppimiselle luodaan aidosti oppimista tukevia ratkaisuja ja mahdollisuuksia.

Suuri osa järjestökoulutuksesta toteutetaan vapaaehtoisten kouluttajien voimin. Heillä on usein varsin niukasti aikaa ja voimavaroja vapaa-ajalla tapahtuvien koulutusten suunnitteluun ja toteutukseen. Koska he eivät useinkaan ole ammattikouluttajia, tarvitsevat he myös usein pedagogista tukea laadukkaiden koulutusten suunnitteluun ja toteutukseen. Tarjoamalla heille esimerkiksi vinkkejä tarkoituksenmukaisten opetusmenetelmien käyttöön ja monipuolisten oppimateriaalien laadintaan voidaan parantaa toteutettujen koulutusten laatua.

Toisaalta koulutus voidaan nähdä myös keinona sitouttaa, motivoida, kannustaa ja palkita järjestöjen vapaaehtoisia toimijoita. Vapaaehtoiset toimijat ovat entistä laatumatuisempia ja osaavat arvostaa laadukasta koulutusta välineenä kehittämistä ja ylläpitää omaa osaamistaan. Usein vapaaehtoistyöstä tullaankin hakemaan uusia oppeja ja pääomaa oman osaamisen kehittämiseksi. Kun koulutustapahtuma on laadukkaasti toteutettu, se antaa vapaaehtoiselle erinomaiset eväät laajentaa ja syventää omaa osaamistaan. Järjestötoiminnassa kilpaillaan myös vapaaehtoisten toimijoiden vapaa-ajasta, joten on tärkeää, että järjestökoulutukset ovat laadukkaasti toteutettuja ja motivoivia. Mikäli koulutukset koetaan heikkolaatuisina tai ne eivät motivoi osallistujaa, on olemassa riski, että vapaaehtoinen jättäytyy pois koulutuksesta. Näin järjestöt jäävät lopulta myös ilman osaavia ja motivoituneita vapaaehtoistoimijoita. On siis ehdottomasti järjestön etu saada mukaan sitoutuneita, motivoituneita ja osaavia vapaaehtoisia, joilla on syvällistä osaamista järjestön ydintehtävistä. Laadukas koulutustoiminta ja korkeatasoinen osaaminen ovatkin tekijöitä, jotka nostavat järjestön tunnettavuutta ja arvostusta niin vapaaehtoisten kuin muiden toimijoiden silmissä.

Laadun arviointi osana koulutuksen kehittämistä

Koulutuksen laadun parantamisen lähtökohtana on järjestön oman koulutustoiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen. Koulutuksen laadun kehittämisen viitekehyksenä voidaan käyttää Eurooppalaista laadunvarmistusmallia (CQAF), joka etenee koulutustoiminnan suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin kautta palaute- ja muutosmenettelyihin (Opetushallitus 2008, 9). Seuraamalla ja arvioimalla omaa koulutustoimintaa verrataan saatuja toiminnan tuloksia asetettuihin laadutavoitteisiin. Koulutustoiminnan arvioinnin työkaluina käytetään monipuolisia palaute- ja arviointimenetelmiä, kuten koulutusten jälkeen kerättävää osallistujapalautetta. Parhaimmillaan sen avulla saadaan arvokasta tietoa siitä, miten toteutettu koulutus tuki osallistujien oppimista ja kuinka laadukkaasti koulutuksen toteutuksessa onnistuttiin.

Laadun kehittämisen kannalta on aivan oleellista, että palaute- ja arviointitiedon avulla tunnistetut kehittämiskohteet johdetaan myös konkreettisiksi kehittämistoimenpiteiksi sitomalla ne vahvasti järjestön muuhun toimintaan. Jotta koulutuksen laadun kehittäminen on aidosti mahdollista, on arviointitiedon kautta määritetyt kehittämiskohteet johdettava konkreettisiksi kehittämistoimenpiteiksi ja niiden toteutumista on seurattava ja arvioitava tavoitteellisesti. Kehittämistoimenpiteiden tuloksista ja vaikuttavuudesta on myös raportoitava avoimesti ja kokemustietoa pyrittävä levittämään laajalti.

On tärkeää, että koulutuspalautteen antajat saavat myös jonkinlaisen palautteen tai signaalin siitä, millaisiin toimenpiteisiin heidän antamansa palaute on johtanut. Martinmaa (2009, 220-221) toteaa, että palautteen hyödyntämisestä pitäisi aina tiedottaa palautteen antajia, koska siten he näkevät, miten palautetta on hyödynnetty, mikä motivoi heitä antamaan myös myöhemmin palautetta.

Palautetiedon avulla tunnistetut onnistumiskokemukset eli hyvät käytänteet on tärkeä nostaa laatutarkastelussa esille. Nämä onnistumiskokemukset ovat niitä asioita, jotka ovat saaneet palautekyselyissä ja muissa arviointimenettelyissä hyvän ja positiivisen arvion. Onnistumiskokemuksia kannattaa levittää avoimesti niin järjestön sisällä kun oman järjestön ulkopuolellekin. Onnistumiskokemukset ovat järjestön laatutekoja, joista kannattaa olla ylpeä. Parhaimmillaan kollegat ja yhteistyökumppanit voivat hyödyntää näitä hyviä käytänteitä suoraan tai soveltaen omassa koulutustoiminnassaan.

On tärkeää, että koulutuksen laadun kehittämiseen saadaan sitoutettua mukaan koko järjestön henkilöstö, vapaaehtoiset sekä keskeiset yhteistyökumppanit. Vapaaehtoisilla toimijoilla ja yhteistyökumppaneilla on tärkeä rooli arvioidessaan järjestön toiminnan laatua esimerkiksi palauteprosessien kautta. Onnistuakseen laadun kehittäminen edellyttää keskustelemaa ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä tukevaa asennetta ja ilmapiiriä. On oltava aito halu ja välineet tunnistaa oman toiminnan kehittämiskohteet sekä tarttua niihin kehittämistoimenpiteiden avulla. On myös oltava valmiutta ja halua jakaa omassa toiminnassa syntyneitä onnistumiskokemuksia muiden hyödynnettäviksi.

Jotta koulutuksen laatua voidaan mitata, on järjestössä määriteltävä, mitä koulutuksen laatu aivan konkreettisesti on. Koulutuksen laatu on hyvin abstrakti käsite, eikä sitä voida juurikaan ilman tarkempia määrittelyjä mitata. Järjestöissä on siis pohdittava ja määritettävä, millaisista tekijöistä koulutuksen laatu koostuu ja mitkä ovat koulutustoiminnan laadun näkökulmasta tyydyttävät ja tavoiteltavat tasot. Vasta tämä luo riittävän perustan koulutuksen laadun seurannalle, arvioinnille ja kehittämiselle. Käytännössä onnistumista mitataan konkreettisesti koulutustoiminnasta tarkastellen miten koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa on onnistuttu.

Koulutustoiminnan tulosten mittaamisessa voidaan hyödyntää erilaisia palaute- ja arviointimuotoja, kuten koulutuspalautetta, itsearviointeja sekä ulkoisia arviointeja. Koska koulutuksen laadun kehittäminen on jatkuvaa ja pitkäjänteinen prosessi, on tärkeää seurata myös pidemmällä aikavälillä miten ja mihin suuntaan koulutustoiminta kehittyy. Yksi hyvä mittari koulutuksen laadun seurantaan on kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuus, jolloin tarkastellaan millaisiin ja kuinka laajoihin käytännön toimenpiteisiin ja tuloksiin kerätty koulutuspalaute on järjestössä johtanut.

Kehittyvä ja kehittävä järjestö

Koulutuksen laatuun ja sen kehittämiseen liittyvät kysymykset ovat nousseet yhteiskunnassamme entistä vahvemmin keskustelun kohteeksi. Pelkät määrälliset suoritteet eivät enää riitä kuvaamaan toiminnan laatua, vaan niiden rinnalla on tarkasteltava myös järjestöjen ja muiden toimijoiden kykyä kehittää toimintaansa muuttuvissa toimintaympäristöissä. Taloudelliset resurssit tulevat olemaan tulevana vuosina hyvin niukat, joten on tärkeää, että järjestötkin pystyvät järkevöittämään toimintamallejaan ja toimimaan entistä laadukkaammin. Myös toiminnan rahoittajat ovat antaneet viitteitä siitä, että laadunhallinta tulee olemaan tulevaisuudessa yksi merkittävä toiminnan rahoitusperuste. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2014). Järjestöjen näkökulmasta merkittävä tekijä on myös asiakastyytyväisyys, jota laadun kehittämisellä, niin kuin kaikella muullakin toiminnalla tavoitellaan. On järjestön etu, että se pystyy tuottamaan laadukkaita palveluja, joilla pystytään vastaamaan esimerkiksi vapaaehtoisten toimijoiden tarpeisiin ja odotuksiin.

”LAADUKAS KOULUTUSTOIMINTA NÄHDÄÄN YHTENÄ JÄRJESTÖN KILPAILUVALTTINA SEKÄ KEINONA PROFILOITUA SEKÄ PALKITA VAPAAEHTOISIA.”

Tänä päivänä kansalaiset ovat entistä laatumietoisempia. Järjestöt kilpailevat entistä enemmän vapaaehtoisista toimijoista sekä heidän vapaa-ajastaan. On selvää, että vapaaehtoiset toimijat punnitsevat entistä tarkemmin ja kriittisemmin, mihin toimintaan he resurssinsa käyttävät. Kun järjestö pystyy tarjoamaan vapaaehtoisille toimijoille laadukkaita, motivoivia ja oman osaamisen kehittämiseen kannustavia tehtäviä ja koulutusmahdollisuuksia, sitoutuvat vapaaehtoiset myös ehkä paremmin järjestön toimintaan. Laadukas koulutustoiminta nähdään yhtenä järjestön kilpailuvalttina sekä keinona profiloitua sekä palkita vapaaehtoisia.

Panostus toiminnan laadun kehittämiseen selkeyttää myös järjestöjen sisäistä toimintaa. Parhaimmillaan yhteisesti luodut ja noudatetut toimintamallit yksinkertaistavat ja selkeyttävät järjestöjen toimintaa ja henkilöstön työtehtäviä. Tällöin käytettävissä olevat resurssit voidaan käyttää entistä tarkoituksenmukaisemmin. Toimintamallien selkiyttäminen luokin usein tehokkuutta juuri vapauttamalla voimavaroja. Laatutyön tuloksena usein huomataan, että aiemmin on saatettu tehty päällekkäisiä toimintoja tai jotain toimintoja on jäänyt kokonaan hoitamatta. Kun hallinnolliset prosessit ovat kunnossa, vapautuu järjestössä usein voimavaroja perustehtävän toteuttamiseen.

LÄHTEET:

Helakorpi, S., Aarnio, H. & Majuri, M. 2010. Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Opetushallitus. 2008. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. Helsinki.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014. Vahvemmat kannusteet koulutuksen ja tutkimuksen laadun vahvistamiselle. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 7. Helsinki.

Martinmaa, M. 2009. Opiskelijapalautteen kerääminen ja hyödyntäminen opetuksen kehittämisessä. Aikuiskasvatus 3, 214-222.

3. Ihmiset ovat koulutuksen kokonaissuunnittelun ydin – OK-opintokeskuksen strategiakyselyn tulokset

MARION FIELDS



- » *Millainen on mielestäsi hyvin koulutusta suunnitteleva ja kehittävä järjestö?*
- » *Miten sitouttaisit sekä henkilökunnan että vapaaehtoiset koulutuksen kokonaissuunnitelman laatimiseen*

OK-opintokeskuksessa kerättiin verkkokyselyn avulla vuonna 2014 sen jäsenjärjestöiltä ja niiden piireiltä tai maakunnallisilta yhdistyksiltä tietoa siitä, miten ne suunnittelevat koulutusta pitkällä tähtäimellä tai strategisesti. Kysely lähetettiin Webropol-kyselyjärjestelmää käyttäen ensin toukokuussa ja myöhemmin elokuussa.

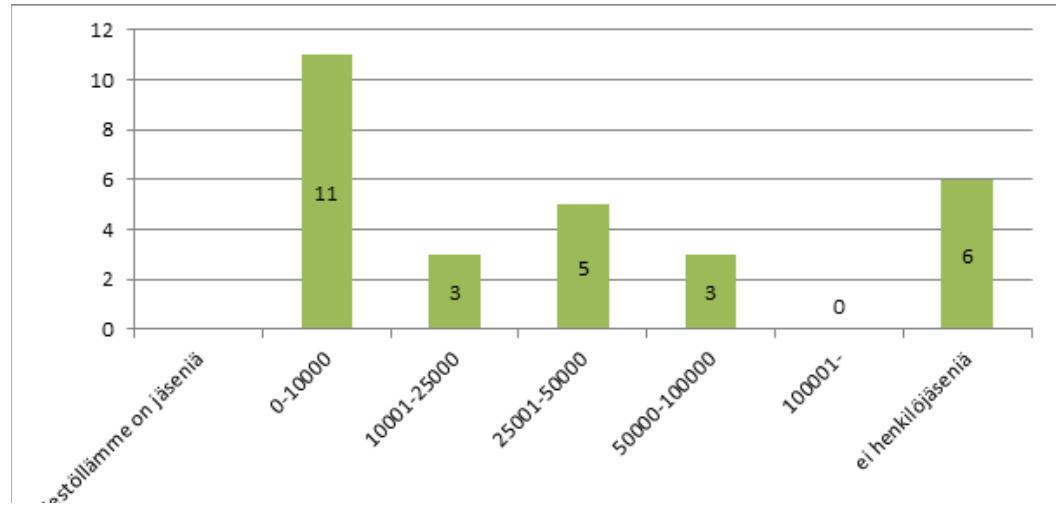
Kyselyt toteutettiin erillisinä liitoille ja piireille/maakunnallisille yhdistyksille, mutta ne olivat suurimmaksi osaksi identtiset. Liitoille kyselyitä lähti 67 ja vastauksia saatiin 28 (42 %). Piirit ja maakunnalliset yhdistykset vastasivat varsin laiskasti kyselyyn (28/184 = 15 %). On mahdollista, että piiritasolla koetaan strategisen suunnittelun koskevan erityisesti liittotasoa, mikä selittäisi osaltaan heikon vastausprosentin.

Yhteensä vastauksia saatiin siis 56. Vastausten vähäisyyden takia tässä artikkelissa esitetyt numeeriset tulokset ovat suuntaa-antavia ja paljon huomiota annetaan avovastauksille, erityisesti koulutuksen strategisen kokonaissuunnittelun menestyksen näkökulmasta.

Kyselyyn vastanneista siis 28 edusti valtakunnallista liittoa ja 28 piiriä tai maakunnallista yhdistystä. Jälkimmäisiä käsitellään tässä tekstissä niiden samankaltaisuuden takia yhtenä ryhmänä, joka nimetään alueellisiksi järjestöiksi. Suureksi osaksi vastauksissa ei ollut eroa näiden kahden ryhmän välillä.

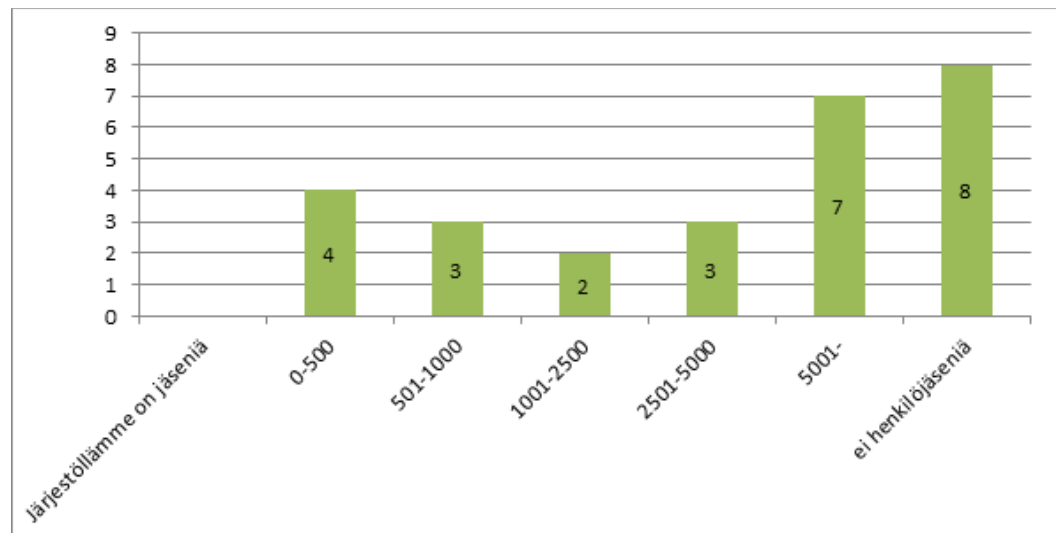
Toinen kysytty taustatekijä oli organisaation jäsenmäärä. Liittojen suhteen jäsenmäärä jakautui seuraavasti:

Kuvio 1. Liittojen jäsenmäärän jakauma



Alueelliset järjestöt ovat liittoja pienempiä, joten niissä jäsenmäärän jakauma esitettiin toisella tavalla, eikä se siten ole vertailukelpoinen:

Kuvio 2. Piirien jäsenmäärien jakaumat



Yllä esitetyistä kuvioista ilmenee, että kyselyyn osallistuneet organisaatiot ovat suurelta osalta melko pieniä. Jonkin verran tehtiin vertailuja vastaajaryhmien koon mukaan, mutta suurimmaksi osaksi se, miten koulutuksen kokonaissuunnittelua toteutetaan tai miten onnistuneeksi se koetaan, ei ollut yhteydessä organisaation kokoon. Kyse on ennemmin asenteista ja työnjaon onnistuneisuudesta. Kuten myöhemmin käy ilmi vastauksista, myös sitoutuneiden vapaaehtoisten kanssa saadaan kehitettyä laadukkaita koulutusohjelmia. Siihen ei aina tarvita palkattua henkilökuntaa.

Vertailuja varten vastausten perusteella luotiin myös ”strategiatyössä onnistuneiden” vastaajien luokka, johon lukeutuu 23 vastaajaa. Suhteessa tämä ryhmä koostui vahvemmin liittojen (n = 15) kuin alueellisten järjestöjen (n = 8) vastaajista. Tätä ryhmää seurataan erityisesti avovastausten kohdalla.¹

Koulutuksen merkitys tiedostetaan

Aivan ensin vastaajia pyydettiin kertomaan asteikolla 1–5 (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin), kuinka hyvin heillä tiedostetaan koulutuksen asema voimavarana järjestötyössä. Tulokset ovat melko rohkaisevia, sillä vastausten keskiarvo oli 3,9, ja yleisimmin valittu arvo oli 4. Piirien ja alueellisten järjestöjen ja toisaalta erikokoisten toimijoiden välillä ei ollut juurikaan eroa. Sen sijaan strategiatyössä onnistuneiden ja muiden välillä eroa oli: onnistujien keskiarvo oli 4,1 ja muiden 3,6. Tämä ei toki ole ihme, sillä koulutuksen strategisessa kehittämisessä onnistuminen vaatii sen, että koulutuksen merkitys tiedostetaan. Tämä käy myöhemmin avovastauksistakin ilmi.

61 % (n = 34) kaikista vastaajista usko, että koulutuksen strateginen merkitys kasvaa järjestökentällä seuraavan kolmen vuoden aikana, ja 39 % (n = 22), että se pysyy ennallaan. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että se vähenisi. Piirien ja alueellisten järjestöjen tai erikokoisten organisaatioiden välillä ei ollut eroja, mutta melko yllättävästi strategiassa onnistuneita organisaatioita edustavista vastaajista alle puolet, 44 % (n = 10) oli sitä mieltä, että merkitys kasvaa ja muista 73 % (n = 24). On vaikeaa sanoa, mistä tämä johtuu.

Sen lisäksi, että koulutuksen merkitys tiedostetaan, sen strateginen kokonaisuunnittelu ja kehittäminen vaativat suunnitelmien ja päätösten tekemistä sekä jäsenten kuulemista ja sitouttamista. Tämän onnistumista kysyttiin kahden väittämän avulla, joihin vastaajat saivat valita lähinnä omaa mielipidettään olevan vaihtoehdon. Näistä myös muodostettiin ”strategiatyössä onnistuneiden järjestöjen” joukko vertailuja varten.

Väittämään ”Olemme onnistuneet jäsenistön kuulemisessa strategisessa suunnittelussa...” saadut vastaukset olivat melko positiivisia: kysymykseen vastanneista 58 % (n = 24) oli vähintään osittain samaa mieltä sen kanssa, ja tämä käsitys jaettiin eri vastaajaryhmissä. Sitouttaminen ei sen sijaan onnistu aivan yhtä hyvin, sillä vain 30 % vastanneista (n = 13) oli sitä mieltä, että se sujuu melko tai erittäin hyvin. Tämän kysymyksen kohdalla järjestön koko ei ollut merkittävästi vaikuttava tekijä, mutta jonkin verran eroa syntyi liittojen tai alueellisten toimijoiden välille. Liitoista 54 % (n = 15) luettiin näillä kriteereillä onnistuneiden ryhmään, kun taas piireistä vain 29 % (n = 8).

Koulutuksen kokonaisuunnitteluun, toteutukseen ja kehittämiseen liittyy monia tekijöitä. Seuraavassa taulukossa esitellään vastaajien itsearvioita seuraavien asioiden toteutumisesta.

¹ Tätä luokkaa muodostettaessa hyödynnettiin väittämiä ”Olemme onnistuneet jäsenistön kuulemisessa strategisessa suunnittelussa...” ja ”Olemme onnistuneet jäsenistön sitouttamisessa strategian toteuttamiseen...” niin, että molempiin ”erittäin hyvin” tai ”melko hyvin” tai toiseen ”hyvin” ja toiseen ”ei hyvin eikä huonosti” vastanneet kuuluivat tähän luokkaan. Numeerisilla arvoilla tämä merkitsee, että kun molemmissa asteikko vaihteli välillä 1–5, vastausten keskiarvo oli 2,5 tai alhaisempi. Näistä kahdesta muuttujasta oli järkevää muodostaa summamuuttuja, koska ne mittaavat varsin hyvin samaa asiaa. Tämä todennettiin käyttämällä cronbachin alfa-kerrointa, jonka arvo ylitti yleensä luotettavuuden merkinä pidetyn 0.7 rajan (0.702).

Tekijä	Kyllä	Osittain	Ei
Koulutus on otettu hyvin huomioon järjestöme strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa.	42 % (23)	49 % (27)	9 % (5)
Koulut. osuutta strategian toteutumisessa seurataan säännöllisesti.	35 % (19)	49 % (27)	16 % (9)
Koulutusta kehitetään järjestössämme pitkäjänteisesti (yli kahden vuoden aikajänteellä).	31 % (17)	45 % (25)	24 % (13)
Kuulemme paikallis-/piiritason näkemyksiä pitkän tähtäimen koulutussuunnittelussa.	56 % (31)	40 % (22)	4 % (2)
Kuulemme yksitt. jäsenten (myös pass.) näkemyksiä pitkän tähtäimen koulutussuunnittelussa.	27 % (15)	55 % (30)	18 % (10)
Perehdytämme järjestössä kaikkia tasoja strategiseen suunnitteluun.	22 % (12)	45 % (25)	33 % (18)
Järjestössämme luottamusjohto perehdytetään hyvin tehtäviensä hoitamiseen.	43 % (23)	48 % (26)	9 % (5)
Tarjoamme koulutusta ja tukea piiri-/paikallistason toiminnan strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen.	35 % (19)	45 % (25)	20 % (11)
Koulutuksen toteutumista seurataan säännöllisesti.	55 % (30)	31 % (17)	14 % (8)
Koulutusta arvioidaan säännöllisesti.	45,5 % (25)	45,5 % (25)	9 % (5)
Pystymme välittämään alueellista näkökulmaa liittomme strategista suunnittelua varten. (kys. vain alueellisilta toimijoilta.)	n = 14	n = 11	n = 1
Perehdytämme paikallistason toimijoita strategiseen suunnitteluun ja tarjoamme siihen tukea. (kys. vain alueellisilta toimijoilta.)	n=7	n=16	n=4

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden itsearvioinnit koulutuksen strategisten osa-alueiden toteutumisesta.

Yllä esitellyistä vastauksista voidaan havaita, että ainoastaan paikallistason tai piiritason toimijoiden kuuleminen ja koulutuksen toteutumisen seuranta tapahtuvat vastaajien mielestä hyvin, koska niiden kohdalla yli puolet vastaajista oli valinnut kyllä-vaihtoehdon. Suurimmaksi osaksi kuitenkin koulutuksen strategiset ulottuvuudet on vastaajien mielestä huomioitu toiminnassa edes osittain.

Asiat, joita ei toteuteta vastaajien mielestä heidän organisaatiossaan hyvin (yli 20 % valinnut ei-vaihtoehdon), olivat eri tason toimijoiden perehdyttäminen strategiseen suunnitteluun (33 %), siihen liittyvä koulutus (20 %) ja toisaalta pitkäjänteinen koulutussuunnittelu (24 %), mikä on näistä tuloksista ehkä huolestuttavin.

Liittojen kohdalla tämä koskee erityisesti pienimpiä, alle 10 000 jäsenen järjestöjä, joista ainoastaan 18 % vastasi tähän kysymykseen kyllä, kun muissa kyllä-vastauksen maininneiden osuus vaihteli 67 ja 68 prosentin välillä. Pienten järjestöjen tukemiseen kannattaa kiinnittää tässä suhteessa huomiota.

Muuten vastaajaryhmien välillä ei ollut suuria eroja. Ainoastaan jäsenten kuulemisessa alueelliset järjestöt onnistuvat mielestään liittoja paremmin: niitä edustavista vastaajista 44 % valitsi kyllä-vaihtoehdon, kun liittojen kohdalla näin teki vain 11 % vastaajista. Tätä voidaan taas pitää huonona tuloksena liittotason jäsendemokratian suhteen. Kuitenkin yli puolet (54 %) liittoja edustaneista vastaajista valitsi kyllä-vaihtoehdon, kun kyseessä oli piiri- tai paikallistason kuuleminen. Järjestötoiminnan trendinä on enenevästi suorajäsenyys liitossa, jolloin yksittäisten jäsenten mielipiteen kuuleminen on tulevaisuudessa aiempaa tärkeämpää esimerkiksi verkon työkaluja hyödyntämällä.

Koulutuksen kokonaissuunnittelu sujuu vastaajien organisaatioissa kohtalaisesti. Koulutuksen merkityksen tiedostaminen ei silti johda automaattisesti siihen, että suunnittelua toteutettaisiin kovin systemaattisesti, kuten seuraavasta käy ilmi.

Strategiatyössä vaihtelua

Valtaosassa vastanneista organisaatioissa koulutusta suunnitellaan edes osittain strategisesti, vaikka noin neljäsosa vastaajista olikin sitä mieltä, ettei pitkäjän- teistä koulutussuunnittelua harjoiteta. Yhtä suuri joukko (25 % vastaajista) oli sitä mieltä, että heillä ei ole koulutuksen kokonaissuunnitelmaa, koulutusstrate- giaa tai muuta pitkän tähtäimien koulutussuunnitelmaa. Ehkä yllättäen näiden osuus oli suurempi liittojen vastaajissa (29 %).

Liittoja edustaneista vastaajista 11 % raportoi, että heidän organisaatiollaan on erillinen koulutusstrategia, -suunnitelma tai -ohjelma, ja alueellisista järjestöistä 7,1 %. Suurimmaksi osaksi molemmissa ryhmissä koulutus on sisällytetty osana järjestön organisaation kokonaiss strategiaan. Tämä ei tosin aina ole niitä lukeval- le yhtä selkeää, kuten myöhemmin käy ilmi.

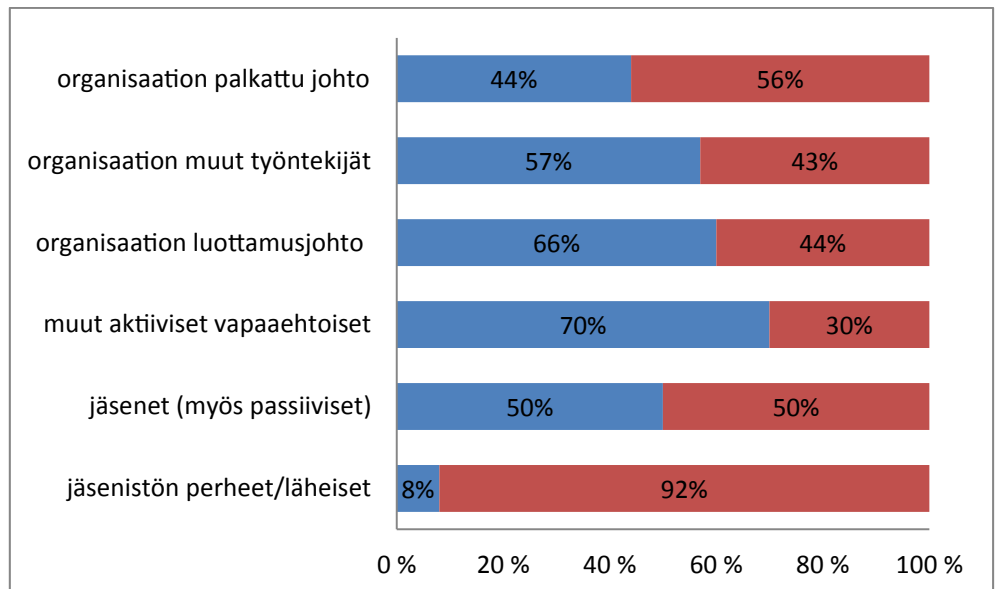
Kun tarkastellaan strategiatyössä onnistuneita ja muita organisaatioita, ei liene yllätys, että vain yksi onnistuneiden ryhmää edustanut vastaaja valitsi vaihto- ehdon, ettei heillä koulutusta ole mukana strategisissa suunnitelmissa. Muissa organisaatioissa tämän ryhmän osuus oli 25 % (n = 5).

Kysyttäessä, miksi tätä suunnitelmaa kutsutaan, suurin osa vastaajista jätti vas- taamatta, mutta viisi vastaajaa kertoi järjestönsä kokonaissstrategian nimen ja neljä kertoi sen kulkevan nimellä koulutussuunnitelma. Muuten vastauksissa oli runsaasti hajontaa.

On kiinnostavaa tietää, kenen toimintaa koulutussuunnitelmat koskevat. Vas- taajat saivat merkitä listalta kaikki ryhmät, jotka olivat mukana, ja lisäksi muita, ulkoisia sidosryhmiä.

Seuraavassa kuviossa esitellään listalla mukana olleiden ryhmien yleisyys suun- nitelmissa prosenttiosuuksina.

Kuvio 3. Keiden toimintaa koulutuksen strategisilla suunnitelmissa ohjataan?



Kuten edeltä voi huomata, useimmin koulutussuunnittelussa kiinnitetään huomiota organisaation vapaaehtoisiin (70 %) ja luottamusjohtoon eli hallitukseen (66 %). On yllättävää, että alle puolet vastaajista kertoi, että heidän organisaationsa palkattu johto on mukana suunnitelmassa. Mahdollisesti joissain mukana olleissa alueellisissa järjestöissä ei ole toiminnanjohtajaa, mikä voisi selittää tämän asian.

”ONNISTU-
NEIKSI STRA-
TEGIATYÖNSÄ
KOKENEIDEN
JÄRJESTÖJEN
VASTAAJAT AR-
VIOIVAT MUITA
HUOMATTAVAS-
TI LAAJEMMIN
KOULUTUSSUUN-
NITELMANSÄ
USEAMPIA
RYHMIÄ
KOSKEVIKSI”

Muuten vastaajaryhmien kesken ei ollut eroa, mutta on mainittava, että strategiatyössä onnistuvien organisaatioiden vastaajat olivat merkinneet kaikki ryhmät muita useammin.

Usein on todettu, että strategisten osaamisen lisäämiseen tähtäävien suunnitelmien ja toimenpiteiden tulisi koskea koko organisaatiota, mutta järjestöjen strategioita tarkasteltaessa joskus korostuu joko työntekijöiden tai vapaaehtoisten osuus jopa suhteettomasti. Tähän kyselyyn vastanneiden henkilöiden organisaatioista vain kahden suunnitelmat koskivat pelkästään henkilökuntaa ja 13:n vain vapaaehtoisia. 34 vastaajaa oli merkinnyt molempiin ryhmiin kuuluvia kohteita. Ei liene ihme, että lähes kaikki strategiatyössä onnistuneiden organisaatioiden vastaajat olivat merkinneet molemmat ryhmät mukaan, kun muista alle puolet (n = 15, 48 %) oli tehnyt niin.

Ulkoisia koulutussuunnittelun piiriin kuuluvia sidosryhmiä olivat eri ryhmistä tulevat vastaajat merkinneet melko tasaisesti (41 % merkitsi yhden ryhmän, 17 % kaksi ja 7 % kolme). Tämän suhteen suurta eroa ei ollut myöskään strategiatyössä onnistuneiden tai muiden järjestöjen välillä.

OK-opintokeskuksella on jäsenistössä runsaasti sosiaali- ja terveysalan järjestöjä, joten tämän alan ammattilaiset oli merkitty useimmin kohteeksi (11 mainintaa). Muita kolme tai enemmän mainintaa saaneet ryhmät olivat myös ennakoitavissa: muut järjestöt/saman alan toimijat (5), pelastuslaitokset (3), oppilaitokset/opetusalan henkilöstö (3) sekä määrittelemättömät työntekijät esim. kunnissa (3).

Onnistuneiksi strategiatyönsä kokeneiden järjestöjen vastaajat arvioivat muita huomattavasti laajemmin koulutussuunnitelmansa useampia ryhmiä koskeviksi (onnistuneiden vastauksissa suunnitelmien kattavuus oli keskimäärin 4,5 erilaista ryhmää, muiden kohdalla vastaava luku oli 2,5). Erot näkyivät erityisesti sisäisessä suunnittelussa: onnistuneeksi järjestönsä strategiatyön kokeneet vastaajat raportoivat vapaaehtoisten, työntekijöiden ja johdon integroitumisesta suunnitelmassa muita useammin. Ulkoisten kohderyhmien suhteen siis suurta eroa ei ollut.

Aiemmassa tutkimuksessa (Fields 2005) on havaittu viitteitä siitä, että koulutusta sekä sisäisenä että ulkoisena kysymyksenä ajattelevat yhdistykset ja järjestöt kokevat usein koulutustoimintansa tuloksekkaammaksi kuin muut, vaikka tässä aineistossa tämä ei kovin voimakkaasti näkynytkään. Tämä on harkinnan arvoinen asia koulutuksen suunnittelussa.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin, miten heillä yksittäiset koulutustilaisuudet on linkitetty koulutuksen kokonaissuunnitelman toteuttamiseen ja miten niitä seurataan ja raportoidaan. Molempiin kysymyksiin saatuja vastauksia tarkastellaan vertaillen strategiatyössä menestyneitä ja muita organisaatioita keskenään.

39 vastaajaa kuvaili, miten linkittäminen tapahtuu. Koko vastaajakunnassa linkittäminen tapahtuu useimmin strategian ja sen painopisteiden peilaamisen avulla (18 vastaajaa). Lähes yhtä usein (16) mainittiin, että organisaatiolla on vakiintunut koulutustarjonta, -malli tai -suunnitelma, tai että siinä hyödynnetään muuten toimintasuunnitelmaa.

”Kurssikäsi kirja ohjaa kurssien toteutusta, muut järjestökoulutukset rakennetaan seuraamaan yleisiä strategisia linjoja.” (liittoa edustava vastaaja)

Lisäksi linkitystä tapahtuu OK-opintokeskuksen jäsenorganisaatioissa jäsenten ja/tai sidosryhmien kuulemisen kautta tai järjestämällä yhteisiä suunnitteluti-

laisuuksia. Luottamusjohdon tuen, henkilöstön osaamisen ja yhtenäistetty arviointitapa mainittiin kukin muutaman kerran.

Joukossa oli kolme vastaaja, jotka totesivat, että linkitystä ei ole tehty, tai että se on heikkoa. Ei ole yllättävää, että nämä vastaajat eivät edustaneet strategiатыössä onnistuneita organisaatioita:

”Ei mitenkään kun ei ole strategiaa eikä suunnitelmaa -vuosisuunnittelussa päivitetään mutta aina varaudutaan äkillisiin tarpeisiin kuten vaikka [koulutuksen nimi] koulutus ja yhdistysten tarpeet.” (alueellista järjestöä edustava vastaaja)

Strategiатыössä menestyneiden organisaatioiden edustajista 17 vastasi tähän kysymykseen. Oli kiinnostavaa huomata, että maininnat suunnittelun linkittämisestä suoraan toimintasuunnitelmaan (8 vastaajaa) tai strategiaan esimerkiksi nostamalla sieltä koulutuksen painopisteet ja linjaukset (5 vastaajaa) osuivat painotetusti tähän ryhmään. Myös yhteissuunnittelua esimerkiksi yhteisten tapahtumien avulla nousi hieman enemmän esiin tässä ryhmässä.

”Joka vuosi strategiasta nostetaan vähän eri koulutukset eri kohderyhmille tarpeen ja vaihtuvuuden mukaan. Koulutusten sisältöä ja menetelmiä muokataan ja päivitetään joka vuosi.” (alueellista järjestöä edustava vastaaja ryhmästä strategiатыössä menestyneet)

”Yhdessä tehdyn ja jäsenyhteisöjen itse tekemän suunnittelun, toteutuksen arvioinnin ja palautteen sekä yhteisen ideoinninkin kautta. Kolme vuosittaista tiukempaa suunnittelu- ja seuranta tilaisuutta.” (liittoa edustava vastaaja ryhmästä strategiатыössä menestyneet)

Strategiатыö sekä vakiintunut koulutustarjonta tai -suunnittelu ovat kuitenkin käytössä myös muut-ryhmässä.

”Henkilöstön ja piirin hallituksen sitoutuminen järjestökoulutusmallin toteuttamiseen.” (alueellista järjestöä edustava vastaaja ryhmästä muut)

Näistä vastauksista voidaan arvioida, että strategiатыönsä onnistuneiksi kokevissa järjestöissä koulutus saattaa olla otettu vahvemmin mukana suunnitelmisissa sekä strategia- että vuositasolla. Tämä ei tarkoita sitä, että muut järjestöt eivät linkittäisi sitä osana kokonaisuuteen.

Voidaan myös todeta, että koska strategisesti koulutukseen suuntautuvien organisaatioiden joukossa oli vastaajia, jotka edustivat yhtä lailla suuria kuin pieniäkin järjestöjä, joten kyse lienee ennemminkin vakiintuneista toimintatavoista ja -kulttuurista.

Käytännössä linkittäminen koulutusten ja strategian välillä tapahtuu usein seurannan ja arvioinnin avulla. Kysymykseen ”Miten teillä seurataan ja raportoidaan koulutuksen strategisen suunnittelun etenemisestä ja tulosten saavuttamisesta?” vastasi yhteensä 39 vastaajaa. Yllä esitettiin, että linkittäminen tapahtuu useimmin toimintasuunnitelman avulla, jolloin raportointikin on kytketty kiinteästi toimintakertomukseen (9 vastaajaa). Yhteinen palautemalli oli käytössä vielä useammassa (11) organisaatiossa. Palautteen keruun mallissa hyödynnetään joko OK-opintokeskuksen tuottamia lomakkeita tai muita työkaluja. Monella järjestöllä on esim. toimiston ja hallituksen välinen raportointijärjestelmä tai aluetasolla toteutetaan usein yhdistystason tietojen keruuta, jota vuoden lopussa raportoidaan keskusjärjestölle esimerkiksi tunnuslukujen muodossa (yht. 8 vastaajaa). Viidessä organisaatiossa tästä vastaa koulutustoimikunta tai vastaava työryhmä, ja lisäksi neljässä oli teetetty laajempia palaute- tai seurantakyselyitä. Joissain organisaatioissa hyödynnetään melko monenlaisia tapoja:

”Arviointilomakkein yhteistyössä OK:n kanssa, palautekyselyin ja koulutusten ”orientaatioissa ja puruissa” on paikka suoralle suulliselle palautteelle. Arviointitieto käsitellään pääkouluttajien ja koulutusten suunnittelusta vastaavien kesken. Esim. vuoden kestävän koulutusprosessin aikana toteutetaan viisi laatutyöryhmätapaamista, jossa koulutuksen pääkouluttajat kokoontuvat koulutuksen tavoitteiden toteutumisen, opiskelijapalautteiden ja koulutuksen kehittämisen tiimoilta. Koulutuksia työstetään tiimipalavereissa sekä kouluttajien kanssa lisäksi sähköposti- ja puhelinkeskusteluissa. Palautteista raportoidaan myös liittohallitukselle vuosittain.” (liittoa edustava vastaaja)

”...YHTEISSUUNNITTELU SEKÄ KOULUTUSTOIMIKUNTIEN KALTAISET ASIASTA KIINNOSTUNEIDEN JÄSENTEN MUODOSTAMAT RYHMÄT KOETAAN HYVIKSI MENETELMIKSI.”

Raportoinnin suhteen strategiatyössä onnistuneiden ja muiden välillä ei ollut juurikaan eroa. Molemmista oli tasaisesti käytössä samanlaisia menetelmiä ja -tapoja seurata ja raportoida koulutusta osana strategian toteutumista. Laajempia kyselyitä tai arviointeja sekä koulutustoimikuntia hyödynnetään kuitenkin enemmän strategiatyössä menestyneissä järjestöissä. Muuten ainoa ero oli, että lähes kaikki vastaajat, jotka totesivat, ettei seurantaa tehdä tai että se toteutuu huonosti, edustivat ”muut”-ryhmää.

Tähän kysymykseen saaduista vastauksista kävi ilmi, että yhteissuunnittelu sekä koulutustoimikuntien kaltaiset asiasta kiinnostuneiden jäsenten muodostamat ryhmät koetaan hyviksi menetelmiksi. Niiden merkitys nousee esiin tässä kyselyssä myöhemminkin:

”Järjestössämme toimii keskusjärjestön hallituksen alaisuudessa koulutustoimikunta, jonka tehtävänä on nimenomaan koulutuksen strategisten linjojen vetäminen ja toiminnan seuranta. Koulutustoimikunta on toiminut hiljaisella liekillä, mutta uusi kokonaisstrategiamme pakottaa myös koulutustoimikunnan tehtävän aktivoitumaan lähivuosina.” (liittoa edustava vastaaja)

Jäsenet ja sitouttamisen merkitys

Strategiatyö ja sen menestyminen kansalaisjärjestöissä, joissa kaikki perustuu ihmisten keskinäiseen toimintaan, on hyvin paljon kiinni siitä, miten jäsenistö saadaan mukaan jo suunnitteluvaiheessa sekä siitä, miten hyvin se saadaan sitoutettua. Tämä koskee sekä järjestön kehittämistä ja strategiatyötä kokonaisuutena että myös sen koulutustoimintaa.

Aiemmin tässä artikkelissa ilmeni jo esiteltyjen tulosten valossa, että jäsenten kuuleminen onnistuu paremmin kuin sitouttaminen. Tässä osassa tarkastellaan, miten jäsenet on otettu työskentelyyn mukaan ja mikä edistää tai estää koulutusstrategian tai -suunnitelman toteutumista. Tehtävänä on tarkastella asiaa kahdesta näkökulmasta: menestyvien järjestöjen näkökulman kautta sekä analysoida, ovatko jotkin osallistamisen tavat paremmin suunnitelman toteuttamista edistäviä kuin muut.

Kysymykseen jäsenten sitouttamisesta vastasi 43 vastaajaa. Suosituin tapa on yhteissuunnittelu tai aktiivijäsenten toiminnassa tekemä kehittämistyö (15 mainintaa), joskaan aina ei spesifioitu varsinaista menetelmää. Yhteiset tapaamiset, joissa koulutusasioita käsitellään, ovat myös vastausten mukaan suhteellisen suosittuja (12 vastaajaa). Kyselyitä ja palautekanavia tai muuta tarpeiden kuulemista eri tavoin käyttää kymmenen vastaajan järjestö. Samaten seitsemässä organisaatiossa kutsutaan kiinnostuneita toimikunta- tai työryhmätyöhön. Kolme vastaajaa luottaa tiedottamiseen. Muita tapoja mainittiin harvakseltaan.

”Koulutuksen rakentaminen rivijäsenistöstä, yhdistysten luottamushenkilöiden kautta piirin työntekijöihin ja luottamusihmisiin on pitkä prosessi. Meillä sitä on toteutettu usean vuoden ajan oman järjestökoulutusmallimme mukaan. Mielestämme olemme onnistuneet siinä hyvin ja sen osoittaa myös piirimme jäsenyhdis-

tysten osallistuminen piirin tilaisuuksiin, koulutuksiin ja kokouksiin.” (alueellista järjestöä edustava vastaaja)

Mikä erottaa koulutukseen liittyvässä strategiatyössä onnistuneet järjestöt muista, kun kyseessä on jäsenten mukaan saaminen suunnitteluun ja kehittämiseen? Tässä kohtaa erityisesti toimikuntatyöskentely ja yhteiset kehittämistapaamiset, jotka maininneet vastaajat lähes kaikki edustivat menestyviä organisaatioita (6/7 ja 9/12). Näissä käytetään myös esimerkiksi kyselyitä muita enemmän (7/10 vastaajaa).

On todennäköistä, että asioiden käsittely yhdessä luo yhteistä ymmärrystä toiminnan kehittämisestä. Toisaalta toimikunta- tms. työskentely tuo kehittämiseen pitkäjänteisyyttä. On myös huomattava, että kaikki vastaajat, jotka kertoivat, ettei jäseniä kuulla tai oteta kehittämistyöhön mukaan tai että se sujuu heikosti, tulivat ryhmästä muut.

Jos jatketaan strategiatyössä menestyksekkääksi järjestöjensä kokoneiden vertailua muihin yksittäisten tekijöiden tasolla ja tarkastellaan tässä selvityksessä määriteltyjä strategiatyön menestystekijöitä eli jäsenistön kuulemistä ja jäsenistön sitouttamista, voidaan havaita eroja onnistumisen tavoissa. Tässä kohtaa vertailtiin, mitä tapoja molemmissa vähintään melko hyvin onnistuneet järjestöt olivat käyttäneet suhteessa muihin.

Jäsenten menestyksekkääseen kuulemiseen yhteydessä ovat erityisesti seuraavat tavat toimia: jäsenkyselyt (4/25 onnistuneista, 2/31 muista), tapaamiset, joissa keskustellaan koulutuksesta tai suunnittelusta (6 onnistuneista, 1 muista), toimikunnat (4 menestyneistä, 0 muista) ja yhteinen suunnittelu henkilökunnan ja vapaaehtoisten välillä (7 onnistuneista, 4 muista). Sitouttamisessa onnistuneita järjestöjä oli yhteensä vain 13, ja niissä onnistumisen tekijät ovat erityisesti yhteiset tapahtumat (5/13 onnistuneista, 2/43 muista) ja viestintä (3 onnistuneista, 1 muista). Myös toimikuntia ja yhteissuunnittelua on tässä ryhmässä käyttänyt suhteessa useamman vastaajan organisaatio.

”Olemme tänä vuonna panostaneet kyselyihin:

Yhdistyskysely

jäsenkysely

Strategiseen suunnitteluun osallistuvat luottamushenkilöt.

Suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuu lähes aina aktiivitoimijoita yhdistyksistä. Yhdistystoimijoille järjestetään Yhdistystreffeillä koulutusta mm. toiminnan suunnitteluun ja arviointiin sekä johtamiseen.” (liittoa edustava vastaaja)

Sitouttaminen tuntuu olevan kuulemistä suurempi haaste koulutuksen kehittämisessä ja yleensä järjestöstrategian tekemisessä. Yllä esitetyt vastaukset antavat viitteitä siitä, että siinä olennaista on erityisesti yhteinen tekeminen, tapahtumat ja yhteissuunnittelu. Vaikka harva vastaaja mainitsi viestinnän tapana ottaa jäsenet mukaan koulutuksen kehittämiseen, sen merkitys on myös olennainen. Myös henkilöstön roolia tässä kannattaa pohtia, kuten seuraavasta vastauksesta käy ilmi:

”Pyrimme saamaan mukaan kaikkeen strategiseen suunnitteluun mukaan varsinaisten toimijoiden edustuksen jokaiselta toiminta-alueeltamme. Näin suunnitteluvaiheeseen saadaan hyvin panosta jäsenistöltä ympäri Suomen. Sitouttaminen on ollut etenkin ajoittain melko iso ongelma. Suurta osaa näyttölee henkilöstöressurssien puute, jonka johdosta tehtyjen suunnitelmien vieminen käytäntöön on ollut hidasta, työlästä ja monin kohdin epäonnistunut etenkin seurannan ja tarvittavat tuen puutteena.” (liittoa edustava vastaaja)

Yllä olevassa vastauksessa mainittiin henkilöresurssien puute sitouttamista hankaloittavana tekijänä. Muita koulutuksen kokonaissuunnitelman toteuttamista haittaavia tekijöitä nimesi 32 vastaajaa. On mielenkiintoista, että suhteessa suurempi osa strategiatyössä onnistuneiden järjestöjen vastaajista nimesi haittaavia tekijöitä kuin muista järjestöistä tulevista. Strategiatyössä onnistuminen vaatii myös kriittistä ajattelua ja haasteiden tunnistamista, mistä tämä tulos saattaa johtua. Useimmin syyksi mainittiin rahallinen tai muu resurssipula (n = 14), vapaaehtoisten rekrytointiin liittyvät ongelmat (liian vähän ihmisiä, vapaaehtoisten vaikea elämäntilanne tai huono markkinointi; 10), pitkät välimatkat (9), henkilöstöpula tai henkilöstön kuormittuminen (7) ja strateginen osaamattomuus (7). Muita olivat vapaaehtoistoiminnalle ominainen spontaanisuus ja vaihteleva sitoutuminen (6), ajan puute (5), organisatoriset ongelmat (3) tai muu syy (5).

”Koulutus on laaja-alaista ja volyymiltään merkittävää, mutta koulutuksen suunnitteluun suunnatut voimavarat ovat vähäiset - vapaaehtoisuuskoulutuksen osalta erityisesti.” Ryhmää muut edustavan alueellisen järjestön vastaaja)

Se, että rekrytointiongelmat koettiin strategiatyötä haittaavaksi tekijäksi, koski erityisesti lukumääräisesti pienempää strategiatyössä menestyneiden järjestöjen ryhmää (6/9 tämän nimenneistä vastaajista tuli tästä ryhmästä). Niillä taas oli muita harvemmin liian vähän henkilökuntaa jalkauttamiseen ja muuhun työhön (2/7 vastaajaa). Voidaan siis arvella, että henkilöstön toteuttama jalkauttaminen perehdyttämiseen ja muine toimenpiteineen on olennaista strategiatyössä, mikä on jo aiemmin käynyt ilmi. Strateginen osaamattomuus taas tuntuu koskettavan enemmän ryhmän muut vastaajia, sillä 5/7 tämän haasteen nimenneistä vastaajista tuli tästä ryhmästä.

Muut haasteet, kuten vapaaehtoisten rekrytointi, koettiin yhtä lailla merkittäviksi molemmissa ryhmissä.

Aiemmin kävi ilmi, että strategiatyössä menestyneissä järjestöissä tehdään työtä ihmisten sitouttamiseksi ja harrastetaan mm. yhteissuunnittelua. Mutta mitkä tekijät edistävät koulutusohjelman tai -strategian toteuttamista?

Tähän kysymykseen vastasi hieman useampi vastaaja, 44. Tärkeimpänä esiin nousi koulutuksen integrointi muuhun toimintaan ja koulutuksen arvostus organisaatiossa tai sen ulkopuolella (10), jo olemassa olevien strategioiden ja suunnitelmien hyödyntäminen ja suunnittelu yleensä (9), arviointi, palaute ja toiveiden kuunteleminen (9), jäsenistön innostus ja sitoutuneisuus (9), yhteiskieittäminen henkilöstön ja vapaaehtoisten kesken (7), toimiva työnjako ja hyvät henkilöresurssit (6), koulutuksen laatutekijät (6) sekä viestintä ja yhteydenpito jäseniin (6). Lisäksi mainittiin hyvä koulutusmalli, joka mahdollistaa esim. vapaaehtoisen etenemisen ja kokemus, pedagoginen kehittäminen, verkostot, rahallinen tuki esim. OK-opintokeskukselta (5 kutakin) sekä tarve strategiselle kehittämiselle (4). Muutama muu vastaus saatiin, mutta ne olivat yksittäisiä.

”Liiton strategia yleisellä tasolla, valitut teemat ohjaavat suunnittelua, jäsenistön/yhdistysten kuuleminen. Pystymme nopeasti reagoimaan muutoksiin.” (liittoa edustava vastaaja)

Strategiatyössä menestyneitä järjestöjä edustaneet vastaajat olivat suhteessa hieman muita innokkaampia vastaamaan tähän kysymykseen, ja niistä vain neljä oli vastaamatta. Muuten käsitys koulutuksen strategiatyötä edistäneistä tekijöistä tunnutaan jaettavan molemmissa ryhmissä, mutta muutama ero oli: menestyvät järjestöt kokevat työnjakonsa muita useammin onnistuneeksi (4/6 tämän merkinneistä vastaajista) ja niillä on hankemuotoista tai muuta omaa pe-

dagogista kehittämistä (5/6 vastaajaa). Sen lisäksi ne kokevat laatutekijät paremmiksi edistäjiksi (4/6), jäsenistön sitoutuneemmaksi (6/9) ja koulutusmallinsa onnistuneemmiksi (5/6). Muuten erot kahden ryhmän välillä olivat pieniä.

Työnjako koski edellä tiivistetysti esitetyissä vastauksissa nimenomaan henkilöstön työnjakoa, joten tässä kohtaa henkilöstön merkitys koulutuksen suunnittelussa ja kehittämisessä nousi taas esiin. Monissa pienemmissä organisaatioissa ei tällaista henkilöstöä välttämättä ole, mutta niissäkin on koettu yhteiskehittäminen vapaaehtoisten kanssa toimivaksi menetelmäksi. Yksi keino kehittää strategiatyötä koulutuksen suunnittelussa kaikenlaisissa järjestöissä voisi olla kokeneiden vapaaehtoisten ”urapolun” jatkaminen tämäntyylisiin vaativiin kehittämistehtäviin. Sitouttamisen merkitys nähtiin tässäkin. Tämä lienee seikka, joka erottaa koulutuksen strategiatyössä kaikkein onnistuneimmat järjestöt muista, riippumatta niiden koosta tai siitä, ovatko ne alueellisia tai valtakunnallisia.

Yhteenveto

Koulutuksen merkitys strategisena resurssina tunnutaan tiedostavan OK-opintokeskuksen jäsenorganisaatioissa melko hyvin, ja sitä on aiheena pystytty sisällyttämään järjestön strategiseen suunnitteluun. Verrattuna opintokeskuksen aiempiin kokemuksiin benchmarking-toiminnasta vuosilta 2008–2009, järjestön koko vaikuttaa tähän vähän aiempaa vähemmän. Aiemmin suuret jäsenjärjestöt yleensä arvioivat koulutuksen strategisen suunnittelun keskuudessaan edistyneemmäksi.

Yleisesti strategiatyössä onnistuneita järjestöjä oli tämän kyselyn vastaajien joukossa hieman useammin valtakunnallisista liitoista kuin alueellisista järjestöistä. Koulutuksen suunnittelun ja kehittämisen taustalla on usein ihmisten sitouttaminen yhteisen suunnittelun, koulutustoimikuntien tai muiden tapojen avulla. Menestyksekkäissä järjestöissä myös henkilöstön työnjako on onnistunut. Ihmisten rekrytoinnin ongelmat oli toisaalta mainittu melko usein koulutuksen kokonaissuunnittelua hankaloittavana tekijänä. Tämän perusteella voidaan arvioida, että järjestöillä olisi hyvä olla yhteys toimijoihin ja kutsua heitä yhteen yhteisen linjan löytämiseksi. Luottamusjohdon ja vapaaehtoisten keskuudessa voisi olla hyvä myös sitouttaa kokeneita ihmisiä koulutuksen kehittämiseen. Tämä voi tarjota monelle toivottuja haasteita vapaaehtoistoimintaan.

Heikommin oman strategiatyönsä kokeneissa järjestöissä oli huomattavasti menestyneitä useammin mainittu toiminnan raportoinnin, linkittämisen ja ihmisten mukaan saamisen arvioiden kohdalla, että näitä ei tehdä mitenkään. Tämä ei ole mitenkään yllättävää. Tuntuu siltä, että jo melko pienten askeleiden avulla koulutustoimintaa voidaan saada linjattua ja kehitettyä tukemaan järjestön perustehtävän toteuttamista.

Onnistuneiksi strategiatyönsä kokeneiden järjestöjen vastaajat arvioivat muita useammin, että koulutuksen kokonaissuunnittelu koskee sekä henkilöstöä että vapaaehtoisia (ml. luottamusjohto). Ilmeisesti molempien työn tekeminen näkyväksi ohjaa niiden työtä niin, että eri ryhmiä pysytään sekä kuulemaan että sitouttamaan paremmin.

Kyselyn vastauksista näkyy, että järjestöjen strateginen kehittämistyö on koulutuksen osalta pitkälti ihmisten mukaan saamista. Siihen kuitenkin sisältyy muutaakin. Miten koulutuksen strategiatyötä voisi kehittää ihmisten innostamisen lisäksi? Näiden vastausten perusteella raportoinnin systemaattisuus, laajennettu ajattelu koulutuksen kohteista sekä pitkäjänteinen ajattelu ja perehdytys voivat auttaa. Kaksi viimeksi mainittua eivät tällä hetkellä toteudu kovin hyvin, joten jo niitä parantamalla järjestökentällä päästään eteenpäin.

*”KOULUTUKSEN
SUUNNITTELUN
JA KEHITTÄMISEN
TAUSTALLA ON
USEIN IHMISTEN
SITOUTTAMINEN
YHTEISEN SUUNNITTELUN,
KOULUTUSTOIMIKUNTIEN TAI
MUIDEN TAPOJEN
AVULLA.”*

4. Yhdistysten tukemisesta jaettuun asiantuntemukseen – Miten koulutus näkyy OK-opintokeskuksen jäsenjärjestöjen strategioissa?

MARION FIELDS



- » *Kenen osaamiseen omassa järjestössäsi strategiassa kiinnitetään huomiota?*
- » *kenen osaamiseen siinä tulisi mielestäsi kiinnittää huomiota?*
- » *Mitä muita keinoja strategiassanne mainitaan koulutuksen lisäksi osaamisen hankkimisessa?*

Tätä selvitystä varten paitsi kyseltiin OK-opintokeskuksen jäsenyhteisöjen kokemuksia koulutuksen strategisesta suunnittelusta, myös käytiin läpi opintokeskuksen liittotason jäsenorganisaatioiden strategia-asiakirjoja, jotta voidaan nähdä, millainen asema koulutuksella on strategisesti järjestöissä tällä hetkellä. Strategialla tarkoitetaan tässä tapauksessa joko kotisivulla olevaa tai ladattavaa asiakirjaa, jossa on järjestön toiminta-ajatus, visio, missio, arvot, menestystekijät ja selkeät jollekin ajanjaksolle osoitettavat tavoitteet mahdollisine toimenpiteineen ja vastuunjakoineen,

Aineisto kerättiin keväällä ja kesällä 2015, jolloin saatavilla oli 34 järjestön strategia. Laajuudeltaan asiakirjat vaihtelivat äärimmilleen tiivistetyistä yhden sivun mittaisista tavoitteiden esittelyistä yli 20-sivuisiin laajasti taustoitettuihin dokumentteihin. Näiden lisäksi 12 järjestöä on jakanut sivuillaan visionsa, missionsa ja/tai arvonsa, joita tarkastellaan lyhyesti myös. Muutamalla ei ollut järjestöstrategiaa, mutta niillä oli ympäröivää maailmaa koskeva strategia tai toimenpideohjelma. Nämä jätettiin tämän analyysin ulkopuolelle.

Tarkastelluista asiakirjoista etsittiin koulutukseen, oppimiseen, osaamiseen ja asiantuntemukseen liittyviä esimerkkejä. Lähes kaikissa strategioissa oli nähtävissä tekstin tasolla viitteitä niihin. Kuitenkin vain aivan muutamassa koulutus nostetaan omaksi luvukseksi tai näkökulmakseen strategiassa. Oli myös huomattava, että muutamassa asiakirjassa ei mainittu näitä ollenkaan. Selkeimmin koulutusta linjataan Marttaliiton strategiassa, jossa koulutuksen tavoite määritellään seuraavasti:

”Tavoitteena on edistää toimihenkilöiden ammatillista osaamista ja jäsenistölle

tarjottavaa elinikäisen oppimisen mahdollistavaa koulutustarjontaa. Uuden oppiminen ja tietotaidon lisääminen edistävät kotien ja perheiden hyvinvointia ja arjen hallintaa. Koulutustoimintamme kattaa koko toiminta-alueemme ja se on luotettavaa, laadukasta ja arvostettua. Marttajärjestö tukee toimihenkilöiden ammatillista kasvua ja kehittymistä sekä tarjoaa jäsenille elinikäisen oppimisen mahdollisuuden arvostaen uudistumista, tietotaitojen kehittymistä ja tulevaisuuteen suuntautumista.”

Järjestön strategiassa mainitaan usein järjestön toiminta-ajatus tai visio, missio, arvot, strategiset tavoitteet ja niiden saavuttamisessa kriittiset menestystekijät. Koulutus, osaaminen tai asiantuntijuus eivät ole yleensä mainittuina vision tai mission tasolla, koska ne ovat kuvauksia sellaisesta yhteiskunnan tai järjestön itsensä ihannetilasta, johon järjestö toiminnallaan pyrkii. Perustehtävässä saattaa olla mainintoja esimerkiksi järjestöstä koulutuspalveluiden tuottajana. Selkeimmin perustehtävän tai vision tasolla päämääräkseen oppimisen nostavat kasvatusjärjestöinä toimivat nuorisojärjestöt, esimerkiksi Suomen 4H-liitto ja Suomen Partiolaiset:

”PARTION PÄÄMÄÄRÄ: partio on kasvatustoimintaa, jonka tavoitteena on tukea lasten ja nuorten kasvua heidän yksilölliset ominaispiirteensä huomioonottaen. Päämääränä on persoonallisuudeltaan ja elämäntavoiltaan tasapainoinen, vastuuntuntoinen, aktiivinen sekä itsenäisesti ajatteleva paikallisen, kansallisen sekä kansainvälisen yhteisön jäsen.” (Suomen Partiolaiset)

Arvoksi tai menestystekijäksi oppimisen on kirjannut yhteensä kuusi järjestöä. Neuroliitossa tämä on muotoiltu seuraavasti:

*”Osaava ja oppiva:
Vahvistamme erityisosaamista ja sitoutamme osaavan henkilöstön.
Tunnistamme uudet
osaamistarpeet ja vastaamme niihin
Pyrimme toimintojen jatkuvaan parantamiseen.”*

Yhdeksässä asiakirjassa on mainintoja asiantuntemuksesta (tai luotettavuudesta, joka sisälsi yleensä asiantuntemuksen ja kyvyn pitää lupauksensa) tai osaamisesta ja sen hallinasta menestystekijänä tai arvona. Nämä ovat toki luonnollisesti yhteydessä oppimiseen ja koulutukseen. Suomen Luonnonsuojeluliitossa nämä kaksi asiaa yhdistyvät arvojen kuvauksessa:

”Liiton toimijoiden osaamisen arvostaminen

Vapaaehtoisten ja palkattujen työ muodostaa perustan Suomen luonnonsuojeluliiton tulokselliselle toiminnalle. Liitossa arvostetaan jokaista ihmistä tehtävästään riippumatta ja kannustetaan oman osaamisensa kehittämiseen. Jokaisella on oikeus saada rakentavaa palautetta työstään. Luonnonsuojeluliitossa voi kokea kuuluvansa luontoa arvostavaan joukkoon.”

Siirryttäessä pohtimaan järjestöjen strategisia tavoitteita on todettava, että koulutus itsessään ei olekaan yleensä strateginen tavoite. Kuitenkin kaksi järjestöä oli maininnut, että ihannetilassa heidät tunnetaan hyvästä koulutuksestaan.

Kaikkiaan koulutus ja oppiminen eivät siis ole tavoitteita yleensä itsenäin, vaan keino saavuttaa joitain tavoitteita joko suoraan tai välillisesti asiantuntemusta lisäämällä, jolloin esimerkiksi vaikuttamistyö tehostuu. Järjestötoiminnassa oppimisen arvo onkin yleensä instrumentaalinen, eli se tukee perustehtävän toteuttamista.

”JÄRJESTÖTOIMINNASSA OPPIMISEN ARVO ONKIN YLEENSÄ INSTRUMENTAALINEN, ELI SE TUKEE PERUSTEHTÄVÄN TOTEUTTAMISTA.”

Miten tämä sitten tapahtuu? Yli 15 järjestöä mainitsee omien jäsenyhdistysten ja niissä toimivien vapaaehtoisten osaamisen tukemisen, jotta niiden vapaaehtoiset pystyisivät toteuttamaan joko toimintaa yleensä tai jotain tiettyä asiaa. Lisäksi koulutuksen avulla yhdistysten on mahdollisuus kehittää yhteisöllisyyttä, linjataan muutamassa asiakirjassa. Koulutuksen lisäksi osaamista tuetaan niissä joko neuvonnalla, ohjauksella, valmennuksella, oppimateriaaleilla, hankkeilla, koulutusyhteistyöllä tai viestinnällä.

”Toimenpiteet

- *Jatkamme vapaaehtoisresurssihankkeen toimenpidesuosittelujen jalkauttamista sekä käynnistämme vapaaehtoistoiminnan seurannan.*
- *Valmistelemme vapaaehtoistoimintaa edistäviä kehittämishankkeita.*
- *Ylläpidämme ja kehitämme valtakunnallista ja alueellista järjestöyhteistyötä.*
- *Teemme vapaaehtoistoimintaa edistävää yhteiskunnallista viestintää.” (Suomen pelastusalan keskusjärjestö)*

OK-opintokeskuksen jäsenjärjestöjen koulutus- ja osaamistarvekyselyssä vuosina 2012 ja 2015 (Fields 2015) nousussa olleet oppimisen tavat, verkko-opiskelu ja vertaisoppiminen, näkyvät hyvin niukasti strategisina keinoina lisätä osaamista yhdistyksissä tai koko järjestön sisällä.

Omat vapaaehtoiset eivät tokikaan ole ainoa kohde, joihin koulutusta tulee järjestöjen mielestä satsata. Suurimmaksi osaksi järjestöt mainitsevat myös oman henkilökuntansa toimenpiteiden kohteena – kahdessa strategiassa on erityisesti mainittu työntekijöiden perehdyttäminen strategisesti tärkeänä asiana. Kuten edellisessä luvussa esitellyistä kyselyvastauksista kävi ilmi, vapaaehtoisten ja henkilökunnan osaamisen yhdistäminen on myös yhteydessä koettuun onnistumiseen strategiatyössä.

Monessa järjestössä osaaminen on lisäksi linkitetty yhteen työhyvinvoinnin kanssa, kuten Kuntoutuksen Edistämisyhdistyksen strategiassa:

Toiminnalliset tavoitteet vuosille 2013–2017:

- » **henkilöstön ammatilliseen täydennyskoulutukseen panostetaan**
- » **työntekijöiden hyvinvointia edistetään tarjoamalla mahdollisuus terveysliikuntaan**
- » **toimihenkilöiden työsopimukset perustuvat mahdollisimman pitkäkestoisiin työsuhteisiin**
- » **palkkaus perustuu työn vaativuuteen ja osaamiseen**
- » **työntekijöiden lukumäärä kasvaa ja asiantuntijuus monipuolistuu uusien projektien ja hankkeiden kautta**

Noin kaksikymmentä järjestöä kertoo joko kouluttavansa ulkopuolisia, erityisesti ammattilaisia tai viranomaisia, tai mainitsee ulkopuolisten tietoisuuden lisäämisen ”valistustyön” tai viestinnän keinoin esimerkiksi vaikuttamistyön tai terveyden edistämisen tukena tärkeäksi asiaksi. Esimerkiksi Omaishoitajat ja Läheiset -liitto luettelee monenlaisia koulutuksen, viestinnän, verkostoitumisen ja kampanjoinnin keinoina saavuttaa seuraavan tavoitteen:

”Tavoitteena on, että omaishoito ja omaishoitajuus tunnustetaan ja tunnustetaan. Liiton ja paikallisyhdistysten toiminta on yleisesti tunnettua.”

Aiemmin on havaittu (mm. Fields 2005), että esimerkiksi viestinnän keinoin on mahdollista lisätä sekä jäsenten että ulkopuolisten tietoisuutta järjestön edus-

tamista asioista, ja että mitä useampia keinoja edistää oppimista yhdistyksellä tai järjestöllä on käytössä, sitä paremmin oppimisen koetaan niissä tapahtuvan. Selkeimmin nämä linkittyvät kampanjoissa, joissa olisikin hyvä kiinnittää huomiota pedagogisuuteen.

Oppimisen tuloksena syntyy asiantuntijuutta. Siinä, missä ehkä aiempina aikoina järjestöjen tavoitteena on ollut erityisesti ammatillisen asiantuntemuksen hankkiminen, nyt vain kuudessa asiakirjassa on keskitytty ainoastaan ammatityössä olevan henkilöstön osaamiseen. Seitsemässä strategiassa puhutaan kokemusasiantuntijuudesta – nämä kaikki ovat sosiaali- ja terveysalan järjestöjä, jossa kokemusasiantuntijuutta on viimeisen vuosikymmenen aikana kehitetty voimakkaasti. Hyvin monessa järjestössä puhutaan järjestön asiantuntemuksesta yleensä, useimmin mainiten, että sen rakentamiseen tarvitaan henkilöstö ja vapaaehtoiset yhdessä, ja että mukaan tarvitaan myös ulkopuolisia. Tässä yhteydessä puhutaan joko jaetusta asiantuntijuudesta ja monista asiantuntijuuksista, joiden yhteen sovittaminen on järjestön tehtävä. Esimerkiksi Mielenterveyden Keskusliitto nimeää kolme asiantuntijuutta strategisten painopisteiden läpileikkaavaksi teemaksi:

”Kolme asiantuntijuutta: kuntoutujan, kuntoutumiskokemuksen omaavan kuntoutuneen henkilön ja alan ammattilaisen asiantuntijuus.”

Ehkäisevä päihdetyö EHYT on kuvannut tämän asian dialogina:

”Yhdistämme vapaaehtoistoiminnan voiman ja asiantuntijoidemme osaamisen

Olemme haluttu ja arvostettu, ihmisten ja yhteisöjen parissa toimiva kansalaisjärjestö. Lisäksi olemme uskaltava ja uudistuva järjestö, joka mahdollistaa kunnioittavan kohtaamisen ja rohkean dialogin. Vapaaehtoistoiminta on merkittävässä asemassa. Asiantuntijamme ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa vapaaehtoistojen kanssa vahvistaen jo olemassa olevaa yhteistyötä ja etsien jatkuvasti uusia yhdessä tekemisen vaihtoehtoja. Asiantuntijuutemme on vapaaehtoisten hyödynnettävissä ja laadukkaat työvälineet ja menetelmät jäsenjärjestöjemme kautta levitettävissä.”

Jaetun asiantuntijuuden keskeinen kysymys on enenevästi myös järjestön kyky verkostoitua ja jakaa osaamistaan muiden toimijoiden kanssa. Nykyaikainen vaikuttamistyö on paitsi monisyisempää, myös aiempaa verkostomaisempaa, jolloin yksin ei välttämättä pärjää. Avoimuus ja yhteistyökyky ovat tämän edellytyksiä, ja moni järjestö on listannut nämä arvoikseen. Tämä on nähtävissä myös OK-opintokeskuksen tuoreimmasta osaamistarvekyselystä (Fields 2015), jossa verkostoitumistaidot ovat opintokeskuksen jäsenistön keskuudessa jo kolmanneksi tärkein tarve. Järjestöt ovat aikaisemmin olleet sulkeutuneempia ja osittain itseriittoisempia, mutta ne ovat huomanneet, että nykyään tällainen strategia ei enää toimi.

”Toimintamme vaikuttavuutta ja jäsenpalveluitamme vahvistavat kumppanuus- ja yhteistyöverkostot, joita kehitämme ja ylläpidämme määrätietoisesti. Yhteistoimintaverkoston kautta lisäämme vaikutusvoimaamme yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Verkosto tarjoaa meille myös osaamista oman toimintamme kehittämiseen.” (Suomen Kiinteistöliitto)

Koulutus nähdään myös muutamassa strategiassa verkostojen vahvistajana.

”Asiantuntija- ja yhteistyöverkostojen toiminnan edistäminen ja tukeminen koulutus- ja kehittämis-yhteistyön avulla.” (Munuais- ja maksaliitto)

**”JAETUN ASIAN-
TUNTIJUUDEN
KESKEINEN KY-
SYMYS ON ENE-
NEVÄSTI MYÖS
JÄRJESTÖN KYKY
VERKOSTOITUA
JA JAKAA OSAA-
MISTAA MUIDEN
TOIMIJOIDEN
KANSSA.”**

Kaikkiaan OK-opintokeskuksen jäsenjärjestöissä on näkyvissä jonkin verran strategista siirtymistä koulutuksen hallinnasta osaamisen hallintaan. Tämä näkyy siinä, että asiakirjoissa on pohdittu aktiivisesti, miten vapaaehtoisten ja koko yhteisön osaaminen saadaan parhaiten yhteiseen käyttöön.

Yhteenveto

OK-opintokeskuksen jäsenyhteisöissä pohditaan vuodelle 2015 ajoittuvalla strategiakaudella paljon asiantuntijuutta sekä asiantuntijuutta luotettavuuden rakentajana. Asiantuntijuutta tarvitaan esimerkiksi vaikuttamistyössä, joka on noussut järjestöissä viime vuosina uudelleen merkittävään asemaan (Peltosalmi jne. 2014).

Asiantuntemus ei aiemmin enemmän vallalla olleen ajattelutavan mukaan rajoitu järjestön sisälle ja henkilökuntaan, vaan sitä rakennetaan dialogissa vapaaehtoisten, kokemusasiantuntijoiden, mahdollisten asiakkaiden, muiden toimijoiden ja viranomaisten kanssa. Jaettu asiantuntemus on tämän hetken trendi.

Koulutus luonnollisesti tukee uuden osaamisen hankkimista ja rakentelua. Kuitenkin jaettu asiantuntemus hyödyntää myös rakentumisessaan esimerkiksi vertaisoppimista, jonka suosio on jäsenjärjestöissä melko voimakkaassa kasvussa (Fields 2015), mutta joka ei vielä näy yhtä vahvasti keinona saavuttaa tavoitteita. Keinoja asiantuntemuksen ylläpitoon oli vielä toistaiseksi harkittu varsin vähän.

Yhdistystoimijoiden ja henkilökunnan osaamiseen tähtäävä koulutus on yhä tärkeässä asemassa, ja myös oppivan organisaation ihannetta halutaan pitää järjestöissä yllä. Koulutus on keino tai menestystekijä, jolla tavoitteisiin päästään järjestöjen mielestä, koska niistä seuraa asiantuntijuuden vahvistuminen.

Koulutuksen rinnalla käytettiin neuvontaa, valmennusta ja muita muotoja toimijoiden osaamisen kehittämisessä. Kuitenkin esimerkiksi tietoverkot nähdään vielä enimmäkseen viestintäkanavana. Digitalisoitumisen voisi nostaa myös oppimisen ja asiantuntemuksen rakentelun keinovalikoimiin aiempaa vahvemmin. Tämä erityisesti tilanteessa, jossa pitkäkestoisen opiskelun ja vapaaehtoistoininnan suosio hiipuu järjestökentällä. Verkko-opiskelu, osaamisen jakaminen sosiaalisessa mediassa ja muut keinot näkyivät muutaman järjestön strategioissa, ja oletettavaa on, että ne jatkavat nousuaan.

Lisäksi järjestöissä kannattaa miettiä myös sitä, miten erilaiset toimijaryhmät (esimerkiksi eri ikäluokat, maahanmuuttajat, sairastavat jne.) opiskelevat mielellään ja valita yhteisen opiskelun menetelmiä toiminnassa mukana olevien ryhmien tarpeita ajatellen. Esimerkiksi selkokielineen koulutusmateriaaliin panostaminen saattaa tukea oppimista monenlaisten toimijoiden kohdalla.

LÄHTEET:

Fields, M. (2014) Verkostoitumalla yhteisöllisyyteen. pääkaupunkiseudun yhdistystoimijoiden näkemyksiä lähidemokratiasta, paikallisesta vaikuttamisesta ja verkostoista. Helsinki: OK-opintokeskus. http://www.ok-opintokeskus.fi/sites/default/files/Marion_Fields_Verkostoitumalla_yhteisollisyyteen.pdf (5.10.2015)

(2005) To Educate, Empower or Economise? Lifelong Learning in Civil Society Organisations. Turku: RUSE, TY.

Peltosalmi, J.; Hakkarainen, T.; Londén, P.; Kiukas V. ja Särkelä, R. (2004) Järjestöbarometri 2014. Helsinki: Soste ry.

5. Koulutuksesta oppimiseen, oppimisesta osaamisen hallintaan

MARION FIELDS



» *Kuinka kokonaisvaltaisesti järjestössäsi mietitään osaamista? Liittykö se vain koulutukseen?*

» *Miten teillä dokumentoidaan ja jaetaan osaamista?*

*”MITÄ JÄRJESTÖ
YHDESSÄ OSAA
JA KYKENE
TEKEMÄÄN, ON
TOIMIJOIDEN
OSAAMISEN
SUMMA.”*

Edellä on käynyt ilmi, että OK-opintokeskuksen jäsenjärjestöissä ja hyvin todennäköisesti myös järjestökentällä laajemmin koetaan koulutuksen tukevan järjestön perustehtävän toteutumista siten, että sen ajatellaan melko suoraviivaisesti lisäävän toimijoiden kykyä esimerkiksi tehdä vaikuttamistyötä. Usein tässä yhteydessä pohditaan sekä koulutuksen välittömiä vaikutuksia (muutoksia käyttäytymisessä) että sen vaikuttavuutta (eli muutoksia kohderyhmässä, kuten onnistunutta vaikuttamistyötä) (vrt. Räcköläinen ja Meriläinen 2014).

On kuitenkin monia muitakin tapoja oppia uusia asioita, jotka auttavat järjestön henkilökuntaa, vapaaehtoisia ja kumppaneita antamaan panoksensa yhteiseen toimintaan. Tällöin puhutaan usein kyvykkyyydestä ja sen rakentamisesta (engl. capacity-building). Mitä järjestö yhdessä osaa ja kykenee tekemään, on toimijoiden osaamisen summa. Tässä luvussa pohditaan lyhyesti erilaisia tapoja hyödyntää oppimista ja osaamista järjestökentällä.

Asiantuntemusta ja ihmisten liikkeelle saamista

Järjestön osaaminen on kahtalaista: sen asiantuntemuksen ytimen muodostaa sen omaa toimialaa koskeva tieto, taidot ja toimintavarmuus. Tämä on sekä amatillista asiantuntemusta että kokemusasiantuntijuutta. Jälkimmäisen merkitys on kasvanut voimakkaasti viime vuosina. Toisaalta järjestön osaaminen on ihmisten liikkeelle saamista: innostamisen taitoja, viestintää, tekemisen ohjaamista ja mahdollistamista, muiden kanssa toimimista. Molempia tarvitaan oleellisesti perustehtävän toteuttamisessa. (Ks. Fields 2005.)

Erilaista mediaa koko ajan enemmän hyödyntävässä maailmassa jälkimmäinen osaamisen alalaji, ihmisten liikkeelle saaminen, ja sen kehittämisen tarve on noussut koko ajan tärkeämmäksi järjestöille. Vuonna 2014 pääkaupunkiseudun yhdistystoimijat arvioivat heikon kyvyn innostaa ihmisiä eräksi tärkeim-

mistä esteistä menestyksekkään vaikuttamisen tiellä, ja OK-opintokeskuksen vuoden 2015 koulutus- ja osaamistarvekyselyssä sen jäsenjärjestöt merkitsivät useimmin osaamistarpeeksi viestinnän, sosiaalisen median ja verkostoitumisen (Fields 2014, 2015).

Strategisesti on usein järkevää pyrkiä lisäämään molempien asioiden osaamista yhdessä: esimerkiksi terveyden edistämiseen liittyvä yhdistyskoulutus saattaa sisältää lääketieteellistä tietoa, jota yhdistystoimijan on vaikeaa selittää tiedon loppukäyttäjälle eli esimerkiksi yhdistyksen kojulle toritempauksessa saapuvalla ohikulkijalle. Tällöin koulutuksessa voisi olla hyvä harjoitella myös keinoja hyödyntää uutta tietoa ihmisten liikkeelle saamiseen ja motivoimiseen. Tämä on useiden arviointien perusteella suotuisaa sekä koulutuksen välittömien vaikutusten että vaikuttavuuden kannalta.

Yhdistyksissä ja järjestöissä on paljon hiljaista tietoa

Järjestöissä ja yhdistyksissä toimivat ihmiset pystyvät kuvailemaan osan niistä asioista, joita he tietävät tai pystyvät tekemään. Loppu siitä on hämärän peitossa. Puhutaankin niin kutsutusta hiljaisesta tiedosta (Polanyi 1966), joka näkyy ihmisten tavoista toimia yhdessä tai yksin, toimijoita määrävissä normeissa. Hiljainen tieto on pitkälti intuitiivista, eikä kielellistä. Toisin sanoen, mukaillen filosofi Gilbert Rylea (aup. 1949), ihminen tietää asioista, että ne ovat jonkinlaisia (knowing that) ja tietää, kuinka ne tehdään eli osaa suorittaa polkupyörällä ajamisen kaltaisia käytännöllisiä toimintoja (knowing how). Hiljaisen tiedon maailma koskee usein käytännön osaamista. Ajatellaan vaikka, kuinka esimerkiksi vapaaehtoisessa pelastuspalvelussa toimiva vapaaehtoinen ohjaa koiransa. Isoa osaa ohjaamisesta ja koirakon yhteistyöstä ei pystytä kielen tasolla kuvaamaan, vaikka on saatavilla kurseja ja kirjoja, joissa ohjaamisen perusteita käydään läpi. Samaten pelkästään järjestökoulutuksen avulla voi olla vaikeaa välittää tällaisia toiminnallisia taitoja: rinnalle tarvitaan harjoittelua ja toimintaa.

Jos otetaan esimerkiksi yhdistys, joka järjestää kevättempauksen, sen toimijoilla on tietoa siitä, että miten luvat hankitaan tai mistä saadaan esiintyjät. Nämä voidaan helposti esimerkiksi kirjata yhdistyskansioon. Tapahtumassa käytetylle teltallekin voi olla pystytysohjeet, mutta kokemuksen avulla syntyneitä osaamista ja tietämystä siitä, kuinka teltta pystytetään, voi olla vaikeaa sanallistaa. Tämän kokemustiedon jakamisessa voi olla parempi, että toimitaan mestarikisälli-periaatteen mukaisesti, että kokeneempi vapaaehtoinen auttaa uutta teltan pystyttäjää olemalla läsnä ja neuvomalla tarvittaessa.

Ihminen on osaamisen ydin

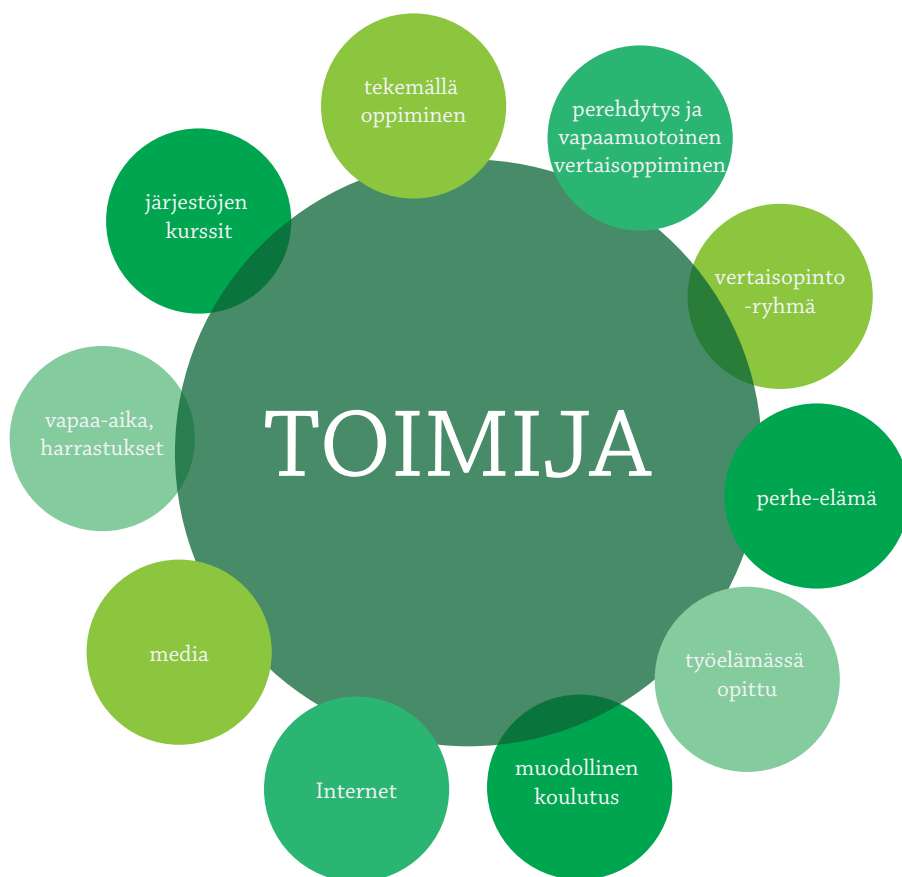
OK-opintokeskuksen jäsenjärjestöjen strategiat ja vastaukset koulutuksen suunnittelukyselyyn osoittavat, että ihmisten mukaan saaminen on olennainen menestystekijä. Muutama järjestö myös strategiassaan tai arvoissaan avoimesti ilmoittaa toiminnan oletusarvoisesti nojaavan siihen, että vapaaehtoinen luovuttaa osaamisensa järjestön käyttöön.

Tämä on esimerkki siitä, missä voidaan nähdä vapaaehtoisen johtamisen haaste: strategiatyö on luontaisesti toimintaa yhtenäistävää ja normittavaa ja sisältää ajatuksen ammattimaisuudesta, kun taas vapaaehtoisen maailma on vapaan luontaisesti toimivan kansalaisen maailma. Vapaaehtoistyön johtamisessa on paljon kyse motivoinnista: järjestön hyvä tarkoitusperä on toimijalle usein tärkeä asia ja hänelle on voitava kertoa, miksi juuri tietyllä tavalla toimimalla tämä tavoite voidaan saavuttaa. (Hudson 2001; Kuuluvainen 2015.)

Hyvin koulutustoimintaansa hallitsevissa järjestöissä uskotaan vahvasti vastavuoroisuuteen eli siihen, että koulutettu vapaaehtoinen antaa osaamisensa yhteisen hyvän puolesta. Tämä on järjestökoulutuksen ”piilo-opetussuunnitelmallisuutta”. Samaa uskotaan työelämässä, jossa aihetta on tutkittu ja havaittu, että työolojen on oltava kunnossa ja työntekijän on voitava vaikuttaa niihin, jotta hän kokisi halua luovuttaa osaamistaan organisaatiolle (esim. Garrick 1998; Cohen & Vigoda 2000, Fields 2005). Saman voidaan nähdä pätevän järjestöihin: niissä sitouttamisen keinoja ovat yhteisöllisyys, avoimuus ja mahdollisuus vaikuttaa jäsendemokratian rakenteiden avulla.

Järjestötoiminnassa mukana olevan yksilön osaaminen on hankittu monista lähteistä, esim. seuraavasti:

*”HYVIN KOULUTUS-
TOIMINTAANSA
HALLITSEVISSA
JÄRJESTÖISSÄ US-
KOTAAN VAHVASTI
VASTAVUOROISUU-
TEEN ELI SIIHEN,
ETTÄ KOULUTETTU
VAPAAEHTOINEN
ANTAA OSAAMISEN-
SA YHTEISEN HYVÄN
PUOLESTA.”*



Jos yhdistys haluaa hyödyntää toimijoidensa osaamista, sen tulisi rohjeta kysyä heiltä, mitä he osaavat ja mitä haluavat antaa yhdistyksen käyttöön.

Koulutuksessa opitun hyödyntäminen

OK-opintokeskuksen järjestökoulutuksen ohjaamiseen, hankkeisiin ja arviointiin keskittyvä kehittämistyö on tuonut ilmi, että vaikka järjestöjen koulutukset yleensä keräävät kiittävää palautetta, opitun siirtämisessä käytäntöön ja sitä kautta toiminnan parantaminen on haasteita. Koulutuksen välittömiä vaikutuksia ja vaikuttavuutta siis voisi parantaa.

Syitä kysyttäessä ne jakautuvat koulutuksellisiin ja organisatorisiin. Koulutukselliset syyt tarkoittavat yleensä sitä, että menetelmät eivät ole tukeneet opitun asian sovellettavuutta tai että osallistujia olisi kaivannut enemmän ohjausta. Organisatoriset syyt ovat usein sellaisia, että koulutettu ihminen törmää omassa yhdistyksessään tai järjestössään muutosvastarintaan tai valtasuhteisiin liittyviin ongelmiin. Tämä on melko klassinen vastavuoroisuuden haaste, josta puhuttiin jo yllä: jos yksilö ei koe voivansa vaikuttaa, hän ei myöskään halua luovuttaa osaamista yhteiseen käyttöön. Kolmas syy liittyy vapaaehtoistoimintaan

yleensä liittyviin epävarmuustekijöihin, kuten tässä raportissa esitellyistä kyselyn tuloksistakin käy ilmi.

Opintokeskuksen benchmarking-prosessien hyvien käytäntöjen jakamisen työpajoissa ja koulutushankkeiden arvioinneissa on noussut jotain keinoja parantaa koulutuksen annin viemistä käytäntöön. Järjestökoulutus tähtää toimintaan, joten iso osa ratkaisuista löytyy toiminnasta itsestään:

- » **Koulutetun työntekijän tai vapaaehtoisen tulisi päästä käyttämään osaamistaan mahdollisimman pian koulutuksen jälkeen. Jos koulutuksen ja toiminnan välillä on pitkä aika, uudet taidot saattavat unohtua ja/tai motivaatio laskea. Koulutus syö resursseja, joiden haaskaamista tulisi välttää.**
- » **Koulutusmenetelmien tulee tukea taitojen siirtämistä käytäntöön. Esimerkkinä toimii ensiapukoulutus: pelkän luennon kuunteleminen ei anna tarvittavia taitoja.**
- » **Koulutetulle voi olla hyvä antaa mukaan työkaluja uusien asioiden viemiseksi käytäntöön.**
- » **Jos tarkoitus on kehittää jokin uusi toimintamuoto yhdistyksiin ja kouluttaa sitä toteuttamaan uusia vapaaehtoisia, yhdistyksiä tulee sitouttaa muutokseen monilla tavoilla: tiedottamalla, kyselemällä niiden toiveita, tarjoamalla ohjausta ja tukea. Osa muutosvastarinnasta on uutuuden pelkoa, kun yhdistyksen toimintakulttuuri on yleensä omaksuttu kerralla siihen liityttäessä. Vapaaehtoisuuteen perustuvassa toiminnassa on tärkeää kokemus omistajuudesta, mikä yleensä ei lisäännä vain käyttämällä.**

”OSAAMISEN KEHITTÄMISELLE TULEE VARATA TARPEEKSI RESURSSEJA, MUTTA INVESTOINTEJA TARVITAAN MYÖS MM. TEKNIikkaan”

Yhteisen kyvykkyyden moninaisuus

Järjestössä kyvykkyyden muodostaa kuusi osa-aluetta:

- 1. Visio, missio, strategia**
- 2. Kumppanuudet**
- 3. Varsinainen toiminta, siinä tarvittavat taidot ja sen vaikutukset**
- 4. Sisäiset toiminnot & johtaminen**
- 5. Infrastrukturi**
- 6. Resurssit**
- 7. Luottamusjohdon osaaminen ja sitoutuminen**

(mm. VPP 2001; Cairns jne. 2005).

Yhteinen kyky toimia ja sen ylläpito vaatii muutakin kuin koulutusta. Se vaatii hyvää suunnittelua sekä strategisella että operatiivisella että toiminnan tasolla. Ohjauksen tarve on myös noussut entistä suurempaan merkitykseen aikana, jolloin myös vapaaehtoistoiminta on aiempaa kompleksisempää. Ohjaus voi myös olla esimerkiksi vertaisten tekemää perehdyttämistä, ohjeistuksia jne. vertaisopintoryhmissä ja muuten vertaisoppimisen avulla voidaan kyvykkyyden rakentamista levittää laajalle.

Osaamisen kehittämiseksi tulee varata tarpeeksi resursseja, mutta investointeja tarvitaan myös mm. tekniikkaan: esimerkiksi jos sosiaalinen media on haluttu toimintaympäristö, sitä käytävillä tulee olla paitsi osaamista myös laitteet. Tie-

toa suunnittelun ja asiantuntemuksen rakentamisen taustaksi järjestö saa myös tekemällä arviointeja ja tutkimuksia, analysoimalla toimintaympäristöään ja monella muulla tavalla.

Johtaminen on olennaista kyvykkyyden rakentamisessa, ja järjestön johto voi halutessaan vaikuttaa siihen paljonkin: paitsi, että se linjaa tavoitteet, se myös jakaa tarvittavia resursseja ja päättää työnjaosta. Koulutuksen tulisi esimerkiksi olla selkeästi jonkun vastuulla. Tämän lisäksi johto rakentaa olennaisesti yhdistyksen tai järjestön toimintakulttuuria. Varsinkin pienessä yhdistyksessä hallituksen suhtautuminen uusien asioiden opiskeluun määrittelee hyvin vahvasti, miten muut jäsenet sen kokevat. Yhdistyksen tai järjestön johto johtaa esimerkiksi: jos se toimii avoimesti, koko organisaation on helpompi tehdä samoin. (ks. VPP 2001; Cairns jne. 2005, Fields 2005.)

Tavoitteena osaamisen hallinta

Järjestötoiminnassa kannattaa puhua osaamisesta ja sen hallinnasta siksi, että osaamisella toiminnat toteutetaan. Koulutus on eräs merkittävimmistä keinoista kehittää ja lisätä osaamista, mutta kuten yllä kävi ilmi, se ei ole ainoa keino lisätä tietoa ja osaamista. Tässä on muutamia vinkkejä osaamisen hallintaan järjestökentällä:

- » **Osaamistarpeiden analysointi:** mitä osaamista meillä on ja mitä puuttuu? Tätä voidaan tehdä kyselyillä tai esim. laatimalla osaamisprofieileita henkilöstölle. Kun tarpeet tiedetään, on helpompaa myös rekrytoida uusia henkilöitä paikkaamaan näitä tarpeita, tai kouluttamaan jo mukana olevia.
- » **Osaamisen dokumentointi:** kuka meillä osaa mitään? Tätä voidaan saada selvitettyä seuraamalla koulutuksiin osallistumista, kyselemällä jäsenistöltä ja muilla tavoin. Sekä tekemällä että kurseilla opittua voidaan tehdä näkyväksi esimerkiksi virtuaalisten osaamismerkkien avulla. On kuitenkin huomattava, että erilaisten rekisterien pitämisestä säädetään henkilötietolaissa.
- » **Ohjauksen merkitys.** Ohjausta saava vapaaehtoinen kykenee arvioimaan osaamistaan paremmin ja ohjaus on myös keino syventää osaamista. Ohjaus mahdollistaa jossain määrin myös hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä.
- » **Ohjaamisen hajauttaminen.** Ohjaajan ei aina tarvitse olla työntekijä, vaan hän voi olla myös kokenut vapaaehtoinen. Vertaisohjauksen kysyntä on nousussa.
- » **Kirjalliset ohjeistukset, toimintakansiot jne.** Monilla yhdistyksillä on omia kansioita, joihin kerätään suunnitelmien ja muiden virallisten asiakirjojen lisäksi tietoa toiminnassa ilmenevistä asioista. Jos palataan aiemmin tässä luvussa esiteltyyn esimerkkiin tapahtuman järjestämisestä, kansiossa voi olla kirjattuja kokemuksia siitä, miten lupa-asiat oli järkevintä järjestää tms. Tällainen tieto on yleensä ”tietoa että” -tietoa, kun taas käytännön osaamisen dokumentointi on vaikeampaa. Aiemmassa esimerkissä tapahtumateltan pystytyksestä kirjallisten ohjeiden lisäksi on mahdollista liittää ei-sanallista ohjeistusta siitä, miltä asioiden tulisi näyttää esimerkiksi valokuvien tai jopa videoiden avulla.
- » **Koulutuksen strateginen suunnittelu.** Koulutusta tulee linjata niin, että vastaa järjestön tavoitteita ja sen tulee vastata tarpeeseen.
- » **Vertaisuuden vaaliminen:** on koko ajan suositumpaa järjestää tapahtu-

mia, joissa yksittäiset ihmiset ja vaikka yhdistykset jakavat osaamistaan toisilleen. Aiemmin OK-opintokeskuksen ja Neuroliiton yhteisessä hankkeessa havaittiin, että pelkkä hyvien käytäntöjen kirjaaminen ei usein riitä, vaan tarvitaan yhteisiä keskusteluja ja asioiden näyttämistä, jotta ne siirtyisivät.

- » **Johdon osaamisen ajantasaisuus ja johtaminen:** yhdistyksen tai järjestön johdon tulee tuoda kaikki nämä osaamisen hallinnan osa-alueet yhteen, järjestön koon ja sen toiminnan laajuuden määrittelemässä rajoissa. Sen tulee osata tehdä niihin liittyviä valintoja sekä vaalia avointa ja hyvää toimintakulttuuria. Tällä hetkellä koetaan, että järjestöissä on pulaa strategisesta osaamisesta, mikä on osaamisen hallinnan kannalta tärkeä osaamistarve.

LÄHTEET:

Cairns, B.; Harris, M. & Young, P. (2005) Building the Capacity of the Voluntary nonprofit Sector: Challenges of Theory and Practice. *International Journal of Public Administration* 28, s. 869-885.

Cohen, A. ja Vigoda E.(200) Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel. *Administration & Society* 2:5, 596-624.

Fields, M. (2015) Vertaisuus ja vaikuttaminen nousussa. OK-opintokeskuksen jäsenjärjestöjen osaamis- ja koulutustarpeet 2015. Helsinki: OK-opintokeskus. <http://www.ok-opintokeskus.fi/koulutustarpeet-2015> (1.10.2015)

(2014) Verkostoitumalla yhteisöllisyyteen. pääkaupunkiseudun yhdistystoimijoiden näkemyksiä lähidemokratiasta, paikallisesta vaikuttamisesta ja verkostoista. Helsinki: OK-opintokeskus. http://www.ok-opintokeskus.fi/sites/default/files/Marion_Fields_Verkostoitumalla_yhteisollisyyteen.pdf (5.10.2015)

(2005) To Educate, Empower or Economise? Lifelong Learning in Civil Society Organisations. Turku: RUSE, TY.

Garrick, J. (1998) *Informal Learning in the Workplace*. Lontoo ja New York: Routledge.

Hudson, M. (2002) *Managing without Profit*. Lontoo. Directory of Social Change.

Kuuluvainen, S. (2015) *Vapaaehtoistyön johtaminen*. Helsinki. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Polanyi, Michael (1966) *The Tacit Dimension*. Garden City, New York: Doubleday & Company.

Ryle, G. (1947) *The Concept of Mind*. Lontoo: Hutchinson.

Räkköläinen, M. ja Meriläinen R. (2014) Koulutuksen vaikuttavuus – Mitä se oikein on? *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 16:2, s. 4-11. http://www.ok-ka-saatio.com/aikakauskirja/pdf/Aikak_2014_2_paakirjoitus.pdf

Venture Philanthropy Partners (2001) *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. Reston, VA: Venture Philanthropy partners. http://www.vppartners.org/sites/default/files/reports/full_rpt.pdf

6. Eväitä koulutuksen kokonaissuunnitteluun

MARION FIELDS JA MIA VALANNE



Järjestössä koulutuksen kokonaissuunnittelu voi kuulua kiinteästi strategiatyöhön, tai toimia itsenäisemmin, mutta kuten tästä raportista on useassa kohdassa käynyt ilmi, koulutuksen suunnitteluna ja strategiatyön välille tulisi löytää selkeä yhteys. Koulutuksen kokonaissuunnitelmaa voidaan kutsua monella nimellä, esim. koulutussuunnitelmaksi, -ohjelmaksi tai -strategiaksi – tässä yhteydessä olemme valinneet termiksi koulutuksen kokonaissuunnitelman. Koska koulutus on järjestössä strateginen resurssi ja usein kirjattu menestystekijäksi, sillä on suora yhteys järjestöstrategiaan.

Tätä raporttia kirjoitettaessa OK-opintokeskus on kehittämässä jäsenjärjestöjään varten uutta koulutuksen ohjausjärjestelmää, jonka tarjoamien työkalujen avulla koulutuksen kokonaissuunnittelu järjestötyössä helpottuu.

Tässä luvussa kerrotaan lyhyesti, millainen koulutuksen kokonaissuunnitelma voisi järjestötoiminnassa olla, miten se liittyy strategiaan, miten sitä voidaan lähteä laatimaan ja toteuttamaan, miten järjestö saadaan sitoutettua sen toteuttamiseen ja miten sitä arvioidaan

Millainen?

Koulutuksen kokonaissuunnitelma on joko oma kokonaisuutensa tai osa järjestön kokonaisstrategiaa. Molemmilla on etunsa. Oma suunnitelma auttaa kiinnittämään huomiota koulutukseen tärkeänä toiminnan osa-alueena, mutta jos sitä ei peilata säännöllisesti strategiaan tai ole sovitettu yhteen sen kanssa, on vaarana, että koulutus järjestössä ei tue strategian toteuttamista. Toisaalta, osana järjestön kokonaisstrategiaa koulutus jää usein näkymättömäksi.

Koulutuksen kokonaissuunnitelma on strateginen asiakirja sen suhteen, että siinä tehdään linjauksia ja valintoja sen suhteen, että oppiminen ja koulutus auttavat järjestöä ja sen jäsenistöä pääsemään kyvykkyytensä puolesta kohti haluttua tulevaisuutta.

Hudsonia (2001) lainaten hyvät strategiset tavoitteet ovat realistisia, tarpeeksi spesifejä, eivätkä ne sisällä tarpeettomia elementtejä tai lupaa ”kaikkea kaikille”. Niiden valinta edellyttää toiminta-ajatuksen tarkastelua ja muun muassa pohdintaa siitä, miten valittuihin tavoitteisiin voidaan päästä.

Jos kokonaissuunnitelma on oma asiakirjansa, sen sisältö voisi mahdollisesti olla seuraavanlainen:

- » **Koulutustoiminnan visio** (voi olla järjestön kokonaisvisio ja koulutuksen yhteys siihen) ja tavoitteet. Tavoitteiden valinnan tulee olla linjassa järjestön laajempien tavoitteiden kanssa.
- » **Integrointi muuhun toiminnan suunnitteluun:** lyhyt johdanto siihen, mistä koulutuksen kokonaistavoitteet on johdettu ja miten suunnitelma liittyy strategiaan.
- » **Linjaukset keinoista, resursseista ja vastuunjaosta.** Linjauksissa voidaan esimerkiksi kirjata, millainen koulutus- ja opiskelutoiminta kuuluu toimintaan ja mikä ei.
- » **Koulutuksen laatutekijöiden määrittely, tai yhteinen käsitys oppimisesta.**
- » **Kohderyhmien määrittely:** henkilöstö, aktiiviset vapaaehtoiset, muut jäsenet, ulkopuoliset. Tärkeää on sisällyttää mukaan kaikki ne ryhmät, joiden osaaminen vaikuttaa jollain tavalla strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.
- » **Näkemyks osaamisen kehittämisestä ja hallinnasta.**
- » **Yhdessä kirjattu käsitys siitä, miten suunnitelman toteutumista seurataan ja arvioidaan.**
- » **Kumppanuudet.**

Koulutuksen kokonaissuunnitelmaan voidaan liittää esim. vuosittainen operatiivinen koulutussuunnitelma, jossa määritellään toimenpiteet yksittäisten koulutusten ja muiden toimintojen tasolla. Kokonaissuunnitelma ei itsessään ole näin tarkka tai toimintaan keskittyvä.

Jos koulutus sisällytetään osaksi järjestön kokonaisstrategiaa, on hyvä kirjata auki yhteinen käsitys osaamisen ja koulutuksen merkityksestä, linjaukset, resurssit ja vastuut sekä kohderyhmät. Tällöin esimerkiksi seuranta ja arviointi painottuvat kokonaistoimintaan, ja koulutusta kehitetään sen osana.

Koulutuksen kokonaissuunnitelma ei saa olla liian laaja. Sen on linjattava asioita. Tämä tarkoittaa usein sitä, että jotain pitää jättää pois. Esimerkiksi, jos teidän järjestössänne pitkäkestoisen koulutuksen suosio hiipuu, on valittava strategisesti tässä ajassa osuvammat tavat edistää oppimista. Järjestön visio ja missio eivät ole sama asia kuin sen toiminnot. Järjestö saattaa myös haluta jollain kaudella keskittyä erityisesti johonkin kysymykseen sen toiminnassa, jolloin linjakas koulutussuunnitelma on näiden linjausten kanssa yhteensopiva. Myöskään toiminnan arviointi ja kehittäminen eivät onnistu, jos tavoitteita on liikaa.

Miten koulutuksen kokonaissuunnittelu toimii prosessina?

Samoin kuin muussa strategiatyössä, myös koulutuksen kokonaissuunnittelu lähtee nykytilan ja halutun tulevaisuuden eli unelman määrittelystä ja rajaamisesta. Tässä vaiheessa esille nousee usein osaamiseen liittyviä tarpeita ja puutteita. Nämä on erittäin tärkeää kirjata.

Osaamistarpeiden määrittelyssä ei riitä, että katsotaan, millainen osaaminen riittää juuri nyt, vaan osaamista pitää voida analysoida tulevaisuuden kysymyksenä. Mitä osaamista tarvitsemme esimerkiksi vielä kuuden vuoden päästä, jotta olemme saaneet strategiset tavoitteemme toteutettua?

Osaamistarpeita voidaan kerätä esimerkiksi seuraavilla menetelmillä: kysely jäsenille, henkilökunnalle ja sidosryhmille (mallikysely löytyy tämän raportin työkalut-osiosta), yhteinen työpajatyöskentely ja keskustelut (yksi malli löytyy tämän raportin työkalut-osiosta), SWOT-analyysien tekeminen, osaamistarpeisiin arjen työssä liittyvien havaintojen kirjaaminen ja yhteinen käsittely. On hyvä, että tässä vaiheessa mukana on laaja joukko osallistujia.

Järjestötoiminta on luonteeltaan yhteisöllistä ja järjestössä toimitaan kollektiivisesti. Toisaalta järjestö tekee työtä ihmisten avulla ja heidät sitouttamalla. Näin ollen on hyvin tärkeää saada mukaan mahdollisimman monia suunnitelman kannalta tärkeitä toimijaryhmiä jo suunnitteluvaiheessa. Työntekijät, aktiiviset vapaaehtoiset, passiivisemmat jäsenet ja/tai tukijat, mahdollisesti heidän perheensä, sidosryhmät jne. Olisi hyvä pystyä arvioimaan myös yleisön tarvetta omaan aihepiiriin liittyvälle tiedolle. Tässä raportissa käy ilmi, että esimerkiksi terveyden edistämistyössä mukana olevat järjestöt arvioivat myös ulkoisten toimijoiden osaamistarpeita.

Prosessina koulutuksen kokonaissuunnitelma voisi toimia tällä tavalla:



Miten sitoutat?

Kuten aiemmin kävi ilmi, strategiatyössä menestyneimmät järjestöt sitouttivat jäsenistöään esimerkiksi yhteissuunnittelun, yhteisten tapahtumien ja toimikuntatyön avulla. Alla on lueteltu monia tapoja, joilla työntekijät, luottamusjohto ja muuta vapaaehtoiset saadaan sitoutettua kokonaissuunnitelman tuottamiseen ja toteuttamiseen.

- » **Yhteistoiminta jo suunnitteluvaiheessa on useissa järjestötoimintaa koskevissa kirjoissa mainittu hyvänä tapana sitouttaa. Kun ihminen pääsee kertomaan, mikä toiminnassa on tärkeää, hän todennäköisesti sitoutuu.**
- » **Eri ryhmien kuuleminen on tärkeää samasta syystä. Kuulluksi tuleminen on äärimmäisen tärkeää. Äänensä kuuluviin saava ihminen ottaa myös vastuuta toiminnastaan.**

- » Tulosten yhteistulkinta on yhteisöllisessä toiminnassa tärkeää mm. epäselvyyksien välttämiseksi ja yhteisen vision luomiseksi.
- » Järjestön johto sitouttaa jäsenet esimerkillään. Siitä myös seuraa, että johdon tulee tietää ja osata strategiasta suunnittelua, mikä tällä hetkellä ei aina ole tilanne.
- » Ymmärrys omasta toiminnasta suhteessa strategiaan on osa strategista osaamista. Sitä tarvitsevat johdon lisäksi kaikki työntekijät, jäsenet ja muut toimijat. Tapoja lisätä strategista osaamista: koulutus, konsultointi, toimijoiden ohjaaminen, sisäinen viestintä, kyselytunnit, tyytyväisyyden seuranta
- » Palautteen vieminen toimenpiteiden tasolle asti on tärkeää. On epämotivoivaa antaa palautetta esimerkiksi koulutuksesta, jos se ei johda kehittämiseen. Joskus palautteen antoon ja käsittelyyn liittyy pelko arvostelusta. Tästä syystä palautteen keruun on hyvä olla systemaattista: kun kaikkea arvioidaan, kukaan ei koe joutuvansa silmätikuksi ja kyky antaa rakentavaa palautetta paranee.

Mistä tiedät, onko tavoitteet saavutettu?

Koulutuksen kokonaissuunnitelman on tarkoitus olla toimintaa aidosti tukeva asiakirja, mikä tarkoittaa sitä, että sen toteuttaminen vaatii myös seuranta ja arviointia. Esimerkiksi sen suhteen, että miten yksittäinen koulutustilaisuus saadaan palvelemaan strategiaa (suunnittelu, sisältö, arviointi), löytyy linkki myös varsinaiseen operatiiviseen toiminnan suunnitteluun.

Tiedon keruu ja seuranta eivät saa aiheuttaa kohtuuttomasti vaivaa, koska tämä ei sitouta toimijoita. kannattaa sopia yhdessä, millä määrällä arviointitietoa pärjätään.

Arvioivaksi työotteeksi kutsutaan toiminnan tilaa, jossa jokaista toimintoa seurataan ja niistä kirjataan arvioita (ks. esim. Heinonen 2007). Systemaattisuus on tärkeää kaikessa arvioinnissa. Jos tiedon keruu ja dokumentointi ovat kunnossa, varsinainen arviointityö helpottuu huomattavasti. Arviointi kannattaa toteuttaa mahdollisimman kevyellä otteella.

Tämän raportin yhteyteen on tuotettu työkalu järjestökoulutuksen kokonaisarvioinnin malliksi. Sen kehittämisessä on hyödynnetty Gordon Kirkpatrickin kehittämää hyvin tunnettua ja selkeää koulutuksen arviointimallia, jonka mukaan koulutustoiminnan kokonaisarvioinnissa hyödynnetään neljän tasoista tietoa: reaktioita koulutusten onnistumisesta, kokemuksia oppimisesta, muutoksia käyttäytymisessä tai toiminnassa ja koulutuksen avulla saatavia tuloksia.

LÄHTEET

Heinonen, H. (2007) Kohti syvempää ymmärrystä sosiaalityössä. Tutkiva ja arvioiva työote sosiaalityöntekijöiden jäsentämänä. Helsinki: Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCA. http://www.socca.fi/files/72/Tutkiva_arvioiva_tyo-ote_sosiaalityontekijoiden_jasentamana.pdf (6.10.2015)

Hudson, M. (2002) Managing without Profit. Lontoo. Directory of Social Change.

Kuuluvainen, S. (2015) Vapaaehtoistyön johtaminen. Helsinki. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Venture Philanthropy Partners (2001) Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations. Reston, VA: Venture Philanthropy partners. http://www.vppartners.org/sites/default/files/reports/full_rpt.pdf

7. Työkalut

TYÖKALU 1. Koulutustarvekyselyn pohja

Alla oleva kyselypohja soveltuu yhdistystoimijoiden koulutustarpeiden selvittämiseen. Sitä on testattu OK-opintokeskuksen ja Kehitysvammaisten Tukiliiton yhteisessä hankkeessa. Pohjaa voi käyttää soveltuvin osin omassa toiminnassa. Siihen voi lisätä tai siitä voi poistaa kysymyksiä ja muuntaa niitä omalle järjestölle muuten sopivaksi.

Kyselyä tehtäessä huomattiin, että yhdistyksen koko vaikutti käsitykseen yhteisestä osaamisesta sen verran, että se kannattaa pitää mukana.

- liiton luottamustehtävissä
- yhdistyksen puheenjohtajana
- yhdistyksen muuna hallituksen jäsenenä
- yhdistyksen muuna vapaaehtoisena
- olen ns. rivijäsen

2. Yhdistyksellämme on jäseniä

- 1-30
- 31-70
- 71-120
- 121-200
- yli 200

3. Yhdistyksellämme on arvioni mukaan aktiivisia jäseniä (hallituksen jäsenet, vapaaehtoiset ja muuten säännöllisesti toimintaan osallistuvat jäsenet)

- 1-5
- 6-10
- 11-25
- 26-50
- 51-75
- 76-1000
- enemmän kuin 75

4. Neljän vuoden päästä haluamme yhdistyksessämme osata... (vastaa alla olevaan tilaan).

5. Vahvuutemme, joiden avulla meidän on mahdollista päästä äsken kirjoittamaani tavoitteeseen.

6. Mikä estää pääsemästä tähän tavoitteeseen?

7. Seuraavaksi esitellään toiminnassa tarvittavia taitoja. Arvioi, millainen tarve teillä on yhdistyksessänne kullekin niistä.

	osaamme jo	osaamme melko hyvin, mutta lisäoppi ei olisi haitaksi	tämän opiskelulle olisi tarvetta	tätä pitäisi opetella kiireellisesti!	en ole ihan varma
kokoustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hallitustyöskentely ja yhdistyksen johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toiminnan suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toiminnan arviointi ja raportointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vapaaehtoisten tukeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ihmisten innostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vertaistoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sisäinen viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ulkoinen viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sosiaalinen media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vaikuttaminen ja edunvalvonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kampanjointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
JÄRJESTÖN OMAA ALAA koskeva asiantuntijatieto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TOINEN JÄRJESTÖN OMAA ALAA KOSKEVA asiantuntijatieto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteistyö muiden yhdistysten ja päättäjien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tapahutumien järjestäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muu, mikä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muu, mikä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muu mikä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kerro, miten haluaisit opiskella yhdistystoiminnassa tarvittavia taitoja seuraavan neljän vuoden aikana.

	Ihan ehdottomasti	kuulostaa varsin hyvältä tavalta	ehkä	en kovin mielelläni	en todellakaan tällä tavalla
JÄRJESTÖN NIMI koulutuksissa tai seminaareissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muiden (esim. OK-opintokeskus) koulutuksissa tai seminaareissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman yhdistykseni järjestämissä koulutuksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaisopintoryhmissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muuten vertaisten kesken (esim. vapaaehtoinen perehdyttää toisen vapaaehtoisen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkokursseilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkossa olevan itseopiskelumateriaalin avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lukemalla kirjoja tai oppaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Miten muuten uusia taitoja voisi opiskella? Kerro alla olevaan tilaan.

10. Onko sinulla terveisiä JÄRJESTÖN NIMI erityisesti koulutuksen suhteen? Voit kertoa ne tässä.

Työkalu 2. Johdatus koulutuksen strategiseen suunnitteluun

– työpajakeskustelun runko

Tässä on keskustelun malli, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi yhdistyskoulutuksissa, järjestön puheenjohtajapäivillä ja muussa kehittämisessä. Mallia on testattu OK-opintokeskuksen ja Kehitysvammaisten Tukiliiton yhteisessä hankkeessa.

Keskustelussa aloitetaan unelmointiharjoituksella, josta siirrytään sitten kohta käytäntöjä: mietitään kohderyhmiä, osaamisen hankkimisen tapoja ja kumppanuutta. Työpajan kesto voisi olla 90-120 minuuttia. Keskustelut kannattaa kirjata.

1. Vaihe: unelmointi

Aloitetaan lukemalla ääneen ja mahdollisesti heijastamalla seinälle järjestön perustehtävä ja visio sekä jos koetaan tarpeelliseksi, missio ja arvot.

Tehtävä: Sulje silmäsi ja unelmoi, millainen oman yhdistyksesi ja liiton on ihannetilassa neljän vuoden päästä, että perustehtävä toteutuisi mahdollisimman hyvin. (n. 2 min.). Etsi sitten pari ja jakakaa unelmanne (5 min.)

Tämän jälkeen ideoinnit esitellään ja niistä valitaan yhdessä tärkeiksi koetut 8esim. sellaiset, jotka on jaettu monissa ryhmissä lähempään tarkasteluun. (n. 10-15 min.)

2. Vaihe: näkökulma

jatketaan pienryhmissä. 2-4 henkilön pienryhmät ottavat kukin käsittelyynsä unelmointitehtävän ideoinnit ja miettivät, mitä eri ryhmien pitäisi osata, että kuviteltu ihannetila toteutuisi. jokainen ryhmä valitsee yhden näkökulman (ei tarvitse olla ”oma” näkökulma): työntekijä, vapaaehtoinen, yhdistyksen/liiton hallitus, omainen... Valitkaa itse näkökulmat. (n. 10 min.)

Vapaaehtoinen

hallitus

omainen

rahoittaja jne.

3. Vaihe: käytännön ongelmanratkaisu

Pienryhmät kertovat toimijaryhmittäin osaamistarpeista. Pohditaan yhdessä, miten mikäkin ryhmä voisi parhaiten saada tarvittavan osaamisen (kurssit, vertaisopintoryhmät, mentorointi tai muu vertaisjakaminen, tekemällä oppiminen ja siitä saatujen oppien jakaminen, muu, mikä?) Pohditaan myös, kenen kanssa yhdistys voisi tehdä yhteistyötä saadakseen tarvittavaa osaamista. (n. 20 min)

Työkalu 3. Järjestöarvioinnin kokonaismalli

Järjestöarvioinnin kokonaismallin avulla tuetaan järjestökoulutuksen kokonaissuunnittelua. Se perustuu pitkään käytössä olleeseen ja koulutuksessa laajasti käytettyyn Kirkpatrickin arviointimalliin. Kirkpatrickin mallissa koulutuksen onnistumisen arvioinnissa hyödynnetään neljäntasoisia tietoja: 1. reaktiot (miten koulutukseen, vertaisopintoryhmään tai muuhun opiskeluun suhtauduttiin?), 2. oppiminen (mitä on opittu, miten koulutusmenetelmät toimivat?), 3. käyttäytyminen tai toiminta (miten opittu on viety toiminnassa käytäntöön?) ja 4. tulokset (millaisia vaikutuksia opiskelulla tai koulutuksella on ollut toimintaan?).

Tutkimuksessa, keskusteluissa ja järjestötoiminnan havainnoissa sekä myös tässä raportissa on usein noussut esiin, että strategisesti tärkeää nimenomaan järjestökoulutuksen kannalta on taso 3. Järjestöissä usein jo tiedetään, että koulutus on suosittua ja pidettyä, mutta taitojen siirtymisestä toimintaan tiedetään hyvin vähän, tai sitä ei tapahdu toivotulla tavalla.

Tämä työkalu antaa vihjeitä siihen, miten eritasoisia koulutuksesta saatavaa arviointitietoa voidaan hyödyntää järjestöissä ja yhdistyksissä koulutuksen kokonaissuunnittelussa.

1. Taso 1. Reaktiot/tuntemukset

Tämän tason tieto palvelee esim. kouluttajaa, mutta harvemmin laajojen kokonaisuuksien hallintaa. Jotain tietoa voidaan kuitenkin hyödyntää kokonaissuunnittelussa. Hyvin perustellut vastaukset voivat antaa tietoa, jota voi hyödyntää koulutuksen suunnittelussa: esimerkiksi huonosti toimivat koulutustilat eivät tue oppimista.

Tietoa kerätään esim. lomakkeella koulutuksissa: ”vastasiko koulutus X odotuksiasi?” ”Toimivatko järjestelyt?” Siihen on olemassa myös erilaisia koulutusten yhteydessä käytettäviä osallistavia menetelmiä kuten kokemusjanat, joita hyödyntäen reaktioista voidaan keskustella koulutustilanteesta yhdessä.

Tätä tietoa kerätään usein välittömästi koulutuksessa ja myös prosessin aikana. Usein siihen pystytään reagoimaan välittömästi (esimerkiksi, jos koulutustilassa on jotain oppimista hankaloittavia esteitä). Niihin puuttuminen mahdollistaa laadukkaan oppimisen, joka taas tukee toimintaan siirrettävyyttä.

Hyviä kysymyksiä, joita osallistujilta voi kysyä kokonaisarvioinnin kannalta, ovat:

Kysymyksiä, joita voidaan esittää kouluttajalle tai järjestölle:

- » *Miten ja millä resursseilla voimme parantaa oppimista edesauttavia tekijöitä käytännön järjestelyissä?*
- » *Jos meillä on koulutusta, joka ei vastaa odotuksia tai jota suri osa osallistujista ei suosittelisi muille, kannattaako sitä ylläpitää, tai jos se on oleellista, miten sitä voidaan kehittää?*

Näitä kysymyksiä voi kysyä joko näin suoraan, tai lomakkeessa erilaisilla asteikoilla. OK-opintokeskuksen opintojaksojen arviointilomakkeessa ne esiintyvät asteikkotyyppeinä kysymyksinä.

2.Taso. Oppiminen

Tämän tason arviointitieto palvelee opiskelijaa siinä mielessä, että hän tulee tietoiseksi omasta osaamisestaan. Se palvelee erityisesti myös kouluttajaa (toimivatko menetelmät? jne.) ja samalla järjestöä, koska jos koulutuksessa ei opita asioita, on vaikeaa toimia. Joskus sellainenkin koulutus, jossa näennäisesti ei oppimista suuresti tapahdu, voi olla strategisesti merkityksellinen, koska se on voinut sitouttaa jäsenistöä järjestön tavoitteiden edistämiseen jne.

Oppimiseen liittyvää tietoa saadaan lomakkeista, palautekeskusteluista jne. kysymyksiä voidaan kysyä suoraan, monivalintakysymysten tai asteikkojen avulla jne. Jos koulutettavia on paljon, monivalintakysymykset ja vastaajan halutessa annettavat perustelut antavat helposti käsiteltävää tietoa, mutta haastattelujen avulla voi saada syvällisempää tietoa.

Sopivia kysymyksiä opiskelijalle voisivat olla seuraavat:

- » *Tukivatko koulutuksessa käytetyt opetusmenetelmät oppimistasi? Miksi/miksi ei?*
- » *Tukivatko koulutuksessa käytettävät menetelmät uuden tiedon soveltamista käytäntöön? Miksi/miksi ei?*
- » *Miten kouluttajan toiminta vaikutti oppimiseen?*
- » *Miten oma toimintasi vaikutti oppimiseen?*

Sopivia kysymyksiä kouluttajalle voisivat olla seuraavat:

- » *Tukivatko koulutuksessa käytetyt opetusmenetelmät oppimista ja tiedon käytäntöön siirtämistä? Miksi/miksi ei? Miten niitä voisi kehittää?*
- » *Onko minulla tarpeeksi osaamista käyttää tilanteen mukaisia menetelmiä ja saanko tarpeeksi tukea kehittymiseeni? Millaista tukea tarvitsen työhöni?*

Sopivia kysymyksiä järjestölle voisivat olla seuraavat:

- » *Miten koulutusta voisi kehittää, jotta se tukisi paremmin osallistujien oppimista?*

3.taso. Käyttäytyminen ja toiminta

Muutokset opiskelijoiden toiminnassa esim. koulutuksen jälkeen ovat toimintaan vahvasti orientoituneessa järjestökoulutuksessa hyvin olennainen osa arviointia. Käytettävää tietoa saadaan usein jälkiarvioinnin avulla, mutta muutoksia voidaan myös havaita pitempien opiskeluprosessien aikana. Toimintaan siirtämisen ennakkointia voidaan arvioida jo koulutuksen palautelomakkeessa esimerkiksi kysymällä, miten vastaaja aikoo hyödyntää uutta osaamistaan.

Tämän tason arviointitieto on koulutuksen kokonaissuunnittelun ja järjestön strategiatyön kannalta oleellista. Se palvelee sekä opiskelijoita että kouluttajia että koko järjestöä: onko koulutuksesta iloa ja hyötyä?

Tiedon keruun menetelmiä voisivat olla esimerkiksi itsearviointi, haastattelut, seuranta jne. Voidaan esimerkiksi luoda sähköpostitse tapahtuvan tiedonkeruun malli, jossa noin 2-3 kuukautta jokaisen koulutuksen jälkeen osalle osallistujista lähetetään automaattisesti sähköposti, jonka avulla jälkikäteisarviointia tehdään.

Toiminnassa tapahtuvan muutoksen havainnointi on tärkeä osa järjestön ohja-

us- ja tukiprosesseja. Esimerkiksi vertaistukiryhmän vetäjää järjestössä ohjaava henkilö voi kysellä tähän liittyviä asioita luontevasti ohjausprosessin yhteydessä.

Opiskelijalle sopivia kysymyksiä voisivat olla seuraavat:

- » *Oletko päässyt hyödyntämään koulutuksesta saatua uutta osaamista käytännön toiminnassa?*
- » *Mitkä tekijät ovat edistäneet/haitanneet osaamisen siirtämistä käytäntöön?*
- » *Oletko saanut palautetta toiminnastasi koulutuksen jälkeen esimerkiksi yhdistyksen muilta jäseniltä? Miten olet voinut hyödyntää tätä palautetta?*
- » *Kouluttajalle ja järjestölle sopivia kysymyksiä voisivat olla seuraavat:*
- » *Ovatko koulutuksemme toiminnan kannalta oikeanlaisia?*
- » *Ovatko koulutustemme sisällöt aidosti sovellettavissa toimintaan?*
- » *Onko koulutus antanut osallistujille riittävät valmiudet toimia käytännön tilanteissa?*
- » *Mitä toimenpiteitä voidaan tehdä opitun osaamisen käytäntöön viemisen edistämiseksi?*
- » *Mihin koulutuksesta riippumattomiin osaamisen käyttöönottoa haittaaviin tekijöihin voidaan vaikuttaa?*

4.taso. Tulokset ja vaikutukset

Tuloksia ja vaikutuksia koskevaa arviointitietoa saadaan kerättyä vasta jälkikäteen: mikä oikeasti muuttui? Tämän tasoinen arviointitieto palvelee laajempien kokonaisuuksien arviointia. Voidaan pohtia esimerkiksi sitä, miten hyvin strategisten tavoitteiden saavuttamista tukeva koulutus on oikeasti mahdollistanut niiden saavuttamisen.

Tämän tason tiedonkeruussa ja tiedon käsittelyssä voidaan hyödyntää myös kolmen aikaisemman tason arviointitietoa. erityisesti taso kolme palvelee myös tätä tasoa.

Tiedonhankinnassa yhdistellään eri menetelmiä. Voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi jäsenistölle tai yhdistyksille lähetettäviä kyselyitä, yhdistyksen toimintakertomusten tarkastelua tai niiden vuosiselosteisiin liitettäviä kysymyksiä, arviointikeskusteluja esimerkiksi hallituksen ja työntekijöiden välillä, itsearviointeja jne. Lisäksi tässä kohtaa voidaan yhdistellä reaktioihin, oppimiseen ja toimintaan liittyvää arviointitietoa.

Opiskelijalle (esim. yhdistyksen vapaaehtoiset) ja muille paikallistoimijoille sopivia kysymyksiä voisivat olla seuraavat:

- » *Vastasiko koulutus toiminnasta nousevaan osaamistarpeeseen? Miksi/miksi ei?*
- » *Onko koulutuksessa opiskeltu jotain turhaan tai puuttuiko siitä jotain toiminnan kannalta?*
- » *Millaisia muutoksia toiminnassa on voitu havaita koulutuksen seurauksena?*
- » *Mitä tekisitte toisin?*

Kouluttajalle ja järjestölle sopivia kysymyksiä voisivat olla seuraavat:

- » *Miten koulutus on vaikuttanut järjestön tavoitteiden saavuttamisessa?*
- » *Onko koulutukselle asetetut tavoitteet saavutettu?*
- » *Onko koulutuksen laadussa ja sisällössä kehittämistä?*
- » *Mitä tekisitte toisin?*
- » *Missä olette onnistuneet?*
- » *Miten koulutuksen onnistumisesta kerätyt havainnot hyödynnetään strategisessa ja operatiivisessa suunnittelussa?*
- » *Mitä kehittämiskohteita arvioinnista nousee ja miten niihin puututaan?*

LÄHTEET

Lisää tietoa Kirkpatrickin arviointimallista löytyy esimerkiksi seuraavilta verkkosivuilta:

Kirkpatrick partners: The Kirkpatrick Model. <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheKirkpatrickModel> (6.10.2015)

Mind tools: Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model. <https://www.mindtools.com/pages/article/kirkpatrick.htm> (6.10.2015)

OK-opintokeskuksen verkkotyökalut koulutuksen kokonaissuunnittelun tukemiseen

Kaikkien käytettävissä olevat aineistot:

- » **Kouluttajan rakennustyömaa** perehdyttää järjestöissä tai muissakin organisaatioissa koulutusta toteuttavat koulutuksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. <http://kouluttaja.ok-opintokeskus.fi/>
- » **Tunnista ja tunnusta osaaminen!** on aineisto, jonka avulla järjestöissä tai muualla opitaan suunnittelemaan laadukkaita opintokokonaisuuksia ja tunnistaa arkioppimisessa syntyvää osaamista. <http://ostu.ok-opintokeskus.fi/>
- » **Boksi**-aineisto sisältää aikuiskouluttajalle soveltuvia työkaluja ja monipuolisen kokoelman koulutusmenetelmiä. <http://jarjestokouluttaja.ok-opintokeskus.fi/>
- » **Virtuaaliset osaamismerkkit** -aineisto opastaa osaamismerkkien tuottamiseen. Virtuaalisia osaamismerkkejä voi käyttää järjestökentällä osaamisen hallinnan tukena. <http://osaamismerkki.ok-opintokeskus.fi/>
- » **Järjestöarvioinnin ilmansuuntia**- aineisto esittelee järjestöarvioinnin perusteita keskittyen erityisesti järjestökoulutuksen arviointiin. <http://ok-opintokeskus.fi/j%C3%A4rjest%C3%B6arviointi/j%C3%A4rjest%C3%B6arvioinnin-ilmansuuntia>

OK-opintokeskuksen jäsenjärjestöjen käyttöön tarkoitettu työkalu:

- » OK-opintokeskuksen uusi koulutuksen ohjausjärjestelmä valmistuu vuoden 2016 aikana. Se tarjoaa opintokeskuksen jäsenjärjestöille sekä niiden piireille ja jäsenyhdistyksille monenlaisia työkaluja koulutuksen hallintaan. Sen avulla voidaan myös laatia koulutuksen kokonaissuunnitelma.