

SITRA

SITRAN SEITSEMÄN SUOSITUSTA KOHTI ELINIKÄISEN OPPIMISEN SUOMEA

TIIVISTELMÄ



*Suomalaisten
hyvinvointi ja kilpailu-
kyky perustuvat
osaamiselle, jonka
kehittämiseen kaikilla
tulee olla mahdollisuus
eri elämäntilanteissa.*



Miksi suositukset?

Tämä tiivistelmä esittelee Sitran seitsemän suositusta elinikäisen oppimisen edistämiseen Suomessa.

Ne on tarkoitettu elinikäisen oppimisen politiikan tekijöille ja päättäjille välineiksi johtaa ja toteuttaa yhteistä näkemystä elinikäisen oppimisen Suomesta. Suositukset on avattu lähemmin julkaisussa Millä suosituksilla? - Kohti elinikäisen oppimisen Suomea, joka on saatavana Sitran verkkosivuilta.

Selvitys pohjautuu Osaamisen aika -projektissa tehtyyn työhön 2018–2021, joka lähti liikkeelle 30 keskeisen julkishallinnon, koulutusalan ja työelämän toimijan yhteisestä näkemyksestä elinikäisen oppimisen Suomesta. Suositukset vastaavat erityisesti siinä esitettyihin teeseihin: “Suomen menestys rakentuu osaamiselle” ja “Osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista”.

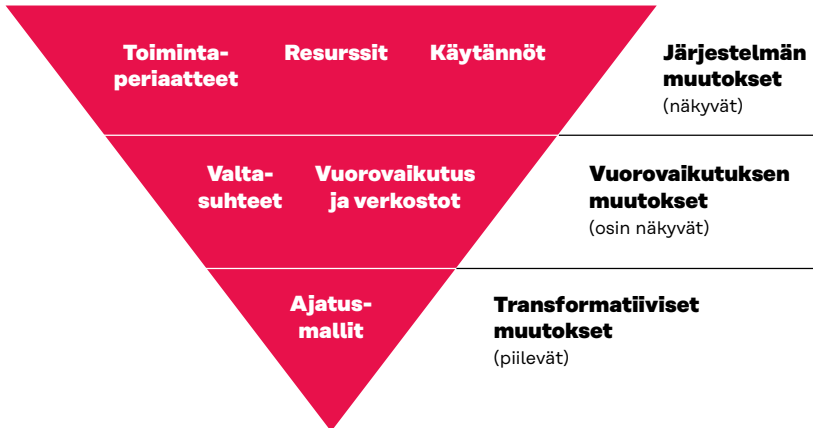
Taustalla ovat Sitran sidosryhmien kanssa tekemä yhteistyö ja pilottiprojektit eri puolilla Suomea sekä tulevaisuustalon tuottamat selvitykset.

Nykyisten johtamismallien ja rakenteiden viilailu ei riitä vastaukseksi nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin. Tarvitaan uusi, joustavampi kokonaisuus, jossa osaaminen nähdään suomalaisten hyvinvoinnin ja kestäväen talouden perustana ja jossa elinikäinen oppiminen voidaan tehdä mahdolliseksi jokaiselle kaikissa elämänvaiheissa.

Elinikäisen oppimisen tarkastelussa tarvitaan systeemistä lähestymistapaa

Systeeminen muutos edellyttää samanaikaisia muutoksia rakenteissa, vuorovaikutuksessa ja ajatusmalleissa. Lähestymme suosituksia Sengen (2018) viitekehyksen kautta.

Systemisen muutoksen kuusi olosuhdetta (Kania, Kramer, Senge 2018)



Systeeminen muutos on mahdollinen vain silloin, kun jokainen toimija on valmis tarkastelemaan ja muuttamaan omia ajatusmallejaan ja toimintaansa. Sengen mallissa kolmelle tasolle on määritetty kuusi muutoksen olosuhdetta. Kolmion ylimmällä tasolla ovat näkyvät olosuhteet: toimintaperiaatteet, resurssit ja käytännöt. Kolmion keskitasolla ovat osittain näkyvät olosuhteet: valtasuhteet sekä vuorovaikutus ja verkostot. Kolmion alimmalla tasolla ovat piilevät olosuhteet eli ajatusmallit. Tämä olosuhde on haastavin ja samalla tärkein pitkäaikaisessa systeemisessä muutoksessa, sillä nykyisen järjestelmän osin näkyvät ja näkyvät osat rakentuvat näiden piilevien ajatusmallien päälle.



Toimintaympäristön muutokset haastavat elinikäisen oppimisen toteutustavat

Osaamisen aika -projektin alussa 30 keskeistä yhteiskunnallista toimijaa tunnisti kolme muutosnäköymää, jotka tuolloin haastoivat elinikäistä oppimista: **1)** Muutosnopeus haastaa nykyjärjestelmät, **2)** Osaamisen merkitys kestävän talouskasvun ja hyvinvoinnin perustana korostuu ja **3)** Yhteiskunnan monimuotoisuus lisääntyy. Muutosnäköymät tuottavat muutospainetta elinikäisen oppimisen järjestämiseen, ja näiden näkökulmien huomioiminen kehittämistyössä on oleellista.

1. Muutosten ennakoimattomuus lisääntyy

HAASTEET

Yksilöiden ja yhteisöjen kyky ja mahdollisuudet vastata nopeisiin muutoksiin vaihtelevat.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tavoitteeksi vahvistaa ihmisen käsitystä itsestään osaajana.

Koulutustarjonnan modernisoinnin aika on nyt.

Yritysten uudistumiskykyä on tuettava.

2. Osaamiseen pohjautuvan kestävän talouskasvun ja hyvinvoinnin perusta uhkaa rapautua

HAASTEET

Työikäisten määrän vähentyminen uhkaa johtaa kansantalouden supistumiseen.

Uhkana on, että yhä useampi jää työelämän ulkopuolelle.

Suomalainen yhteiskunta ja työelämä eivät houkuttele riittävästi ulkomaista työvoimaa.

Väestön koulutustaso ei nouse riittävän nopeasti.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Panostuksia koulutustason nostoon on jatkettava.

Koulutus- ja työperäistä maahanmuuttoa on lisättävä.

Kaikkien osallistuminen kykyjensä mukaan työelämään turvaa kansantalouden kantokykyä.

3. Monimuotoisuuden hyötyjä ei nähdä

HAASTEET

Yhä moninaisempiin osaamisen tarpeisiin ei ole vielä vastattu.

Osaamista syntyy monin eri tavoin, eikä sitä aina osata tunnistaa sen hyödyntämiseksi.

Ulkomaalaistaustaisen väestön osaamisen tarjoamaa potentiaalia ei nähdä.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Alueiden osaamistarpeisiin on vastattava ja turvattava koulutuksen saavutettavuus.

Monipuolisemman osaamisen syntyä on tuettava edelleen.

Moninaisen osaamisen tunnistamiseen täytyy kehittää uusia menetelmiä ja yksilöllisiä palveluja.

Sitran seitsemän suositusta kohti elinikäisen oppimisen Suomea

1

Elinikäisen oppimisen kokonaisvaltainen tarkastelu edellyttää ajatusmallien törmäyttämistä ja ihmisen asettamista ajattelun keskiöön.

Systeeminen muutos edellyttää ajatusmallien törmäyttämistä ja uuden tiedon omaksumista päätöksenteon tueksi. Elinikäisen oppimisen mahdollisuuksien ja esteiden ymmärtämiseksi tarkastelussa on asetettava ihminen ajattelun keskiöön. Haluttu systeeminen muutos on mahdollinen, kun toimijat ottavat huomioon ihmisen kokonaistilanteen ja hallinnonalojen yhteiset tavoitteet, jotka edistävät ihmisen työuran jatkumista, osaamisen kehittämistä, toimeentuloa ja hyvinvointia.

2

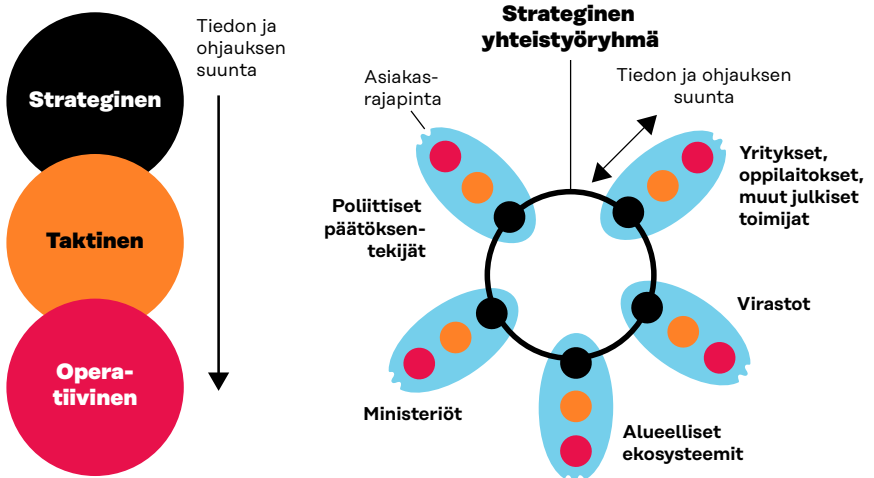
Keskeiset toimijat päättävät elinikäisen oppimisen strategiasta yhdessä.

Se, että toimijat asettavat strategiset tavoitteet yhdessä, antaa toiminnalle yhteisen suunnan sekä alueille ja oppilaitoksille aiempaa suuremman strategisen vapauden. Johtamisessa tulee siirtyä hierarkkisesta verkostomaiseen johtamismalliin.

Hierarkkisen ja verkostomaisen johtamismallin vertailu avaa elinikäisen oppimisen johtamisen haastetta. Hierarkkisessa johtamismallissa ylimpänä oleva toimija määrittelee paitsi strategisen, usein myös taktisen ja operatiivisen tekemisen sisällön. Verkostomaisessa johtamismallissa puolestaan koko systeemiä ohjaavat päämäärät ja tavoitteet asetetaan yhteisessä prosessissa niin, että kullekin toimijalle on mahdollista kiinnittyä siihen oman tehtävänsä ja roolinsa mukaisesti.

Eri toimijoiden yhteinen strateginen tavoitteenasetanta antaa toiminnalle yhteisen suunnan sekä mahdollistaa muun muassa alueiden ja oppilaitosten paremman strategisen vapauden. Strateginen vapaus tarjoaa elinikäisen oppimisen kentän toimijoille mahdollisuuden asettaa taktisia tavoitteita ja kehittää omaa toimintaansa vastaamaan paremmin erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin.

Hierarkkinen johtamismalli ja verkostomainen johtamismalli



3

Lisätään poliittista yhteisymmärrystä pitkän aikavälin investointien tuotoista osaamisen kehittämisessä.

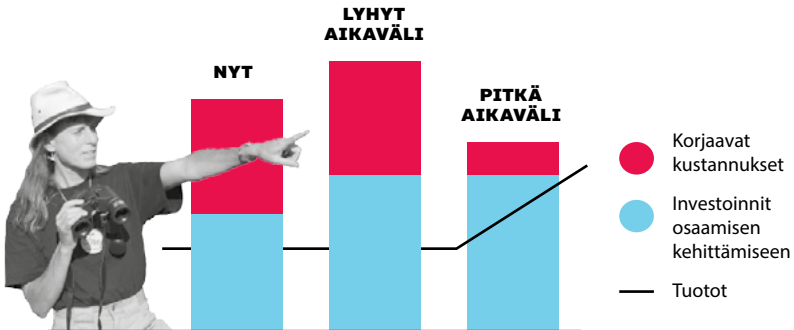
Osaamisella on vahva yhteys Suomen talouskehitykseen. Osaamisen kehittämiseen investoidaan kaikilla sektoreilla vähemmän kuin olisi taloudellisesti kannattavaa.

3A Kouluttaminen tulisi nähdä pitkän aikavälin ratkaisuna valtiontalouden vahvistamiseen.

3B Ilmiölähtöistä budjetointia on edistettävä tavoitteellisesti.

3C Koulutusinvestointien tasoa tulee arvioida suhteessa kansallisiin tavoitteisiin.

Osaamisen kehittämiseen tehtyjen investointien arvioitu vaikutus julkiseen talouteen



4

Toimijat kohdistavat kehittämistyön vastaamaan alueiden ja yritysten todellisia osaamistarpeita.

Yritysten ja koulutusalan toimijoiden välisen kehittämistyön punaiseksi langaksi on otettava tarvelähtöisyys. Tällä hetkellä kehittämisrahoituksen kohdentamista ei ohjaa yhtenäinen ajattelu siitä, miten hankkeiden tulosten kautta tuotetaan haluttuja muutoksia ja pitkäjänteistä vaikuttavuutta.

4A Kehittämisrahoituksen tulee vauhdittaa perusrahoituksella tehtävää strategista kehittämistyötä.

4B Kehittämisrahoituksen myöntämisen tulee perustua muutostavoitteisiin.

4C Yritysten tarpeet on nostettava yritys-oppilaitosyhteistyössä keskiöön.

4D Vaikuttavimpien käytäntöjen käyttöönottoa ja skaalaamista on tuettava.

4E Tarvitaan yhä monipuolisempia jatkuvan oppimisen toteutustapoja.

5

Toimijat kehittävät tavoitteellisia osaamisen uudistumisen ekosysteemejä.

Verkostomainen yhteistyö edellyttää yhteistä tilannekuvaa ja yhteisiä tavoitteita. On myös sovittava, keillä on vastuu synnyttää ja koordinoida yhteistyötä. Nykyiset rahoitusmallit eivät juurikaan tue verkostomaista yhteistyötä.

5A Tarvitaan yhteistä aikaa tilannekuvan rakentamiseen ja päivittämiseen.

5B Tarvitaan vastuunkantajia yhteistyön synnyttämiseen ja koordinointiin.

5C Julkisten toimijoiden kannattaa tukea uudenlaisten osaamisen jakamiseen tähtäävien ekosysteemien ja osaamiskeskittymien syntymistä.

6

Elinikäisen oppimisen toimijat tuottavat ja hyödyntävät laadukasta tietoa.

Avoim data on suuri mahdollisuus. Sen hyödyntäminen edellyttää viranomaisten johtamaa yhteistyötä ja poikkihallinnollista asiantuntijaryhmää tekoälyn kehittämiseen. Tarvitaan tietoalustoja, jotka mahdollistavat tiedon yhteisen käytön ja tulkinnan.

Viranomaistietoon liittyvät suositukset

6A Kerättävän tiedon laatua on edelleen parannettava ja tiedonkeruuta on systematisoitava.

6B Tarvitaan avoimia tietoalustoja, jotka muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden.

6C On luotava tapa tulkita yhteistä tietoa.

Avointa dataa koskevat suositukset

6D Avoimen datan hyödyntäminen edellyttää viranomaisten johtamaa yhteistyötä alustat omistavien organisaatioiden kesken.

6E Tarvitaan poikkihallinnollinen asiantuntijaryhmä vastaamaan tekoälyn kehittämisestä.



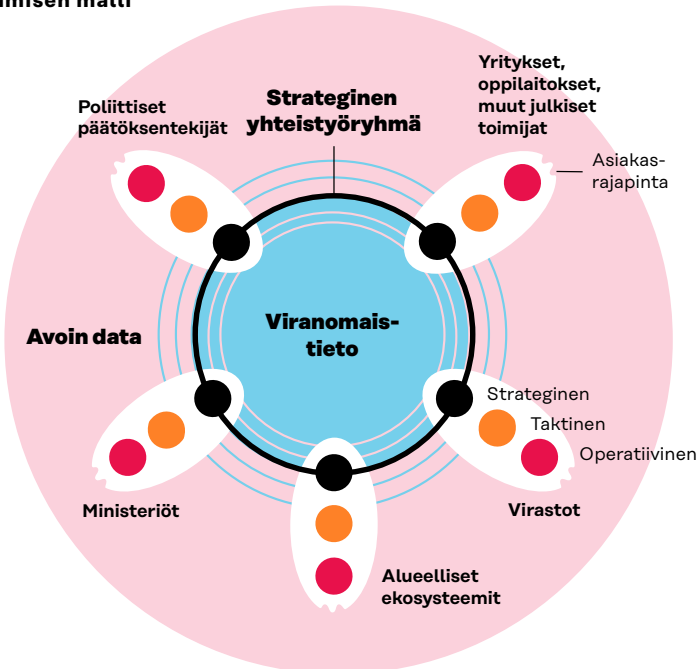
7

Rakennetaan laaja-alainen ja eri toimijat mukaan ottava tiedolla johtamisen toimintamalli.

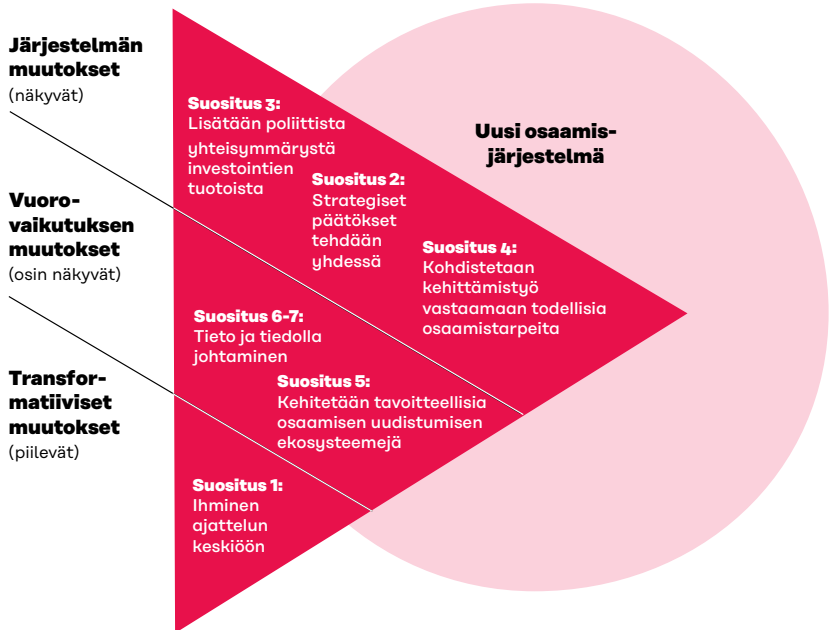
Elinikäisen oppimisen ilmiön johtaminen edellyttää hajautettua johtamista ja päätöksenteon viemistä mahdollisimman lähelle asiakasrajapintaa.

Tiedolla johtamisen mallissa kuvataan, miten strategisia tavoitteita määritellään yhdessä, miten muodostetaan jaettu tilannekuva, miten tietoa tuotetaan ja tulkitaan yhdessä ja miten vaikutuksista kertynyt tieto ohjaa päätöksentekoa. Nämä antavat päätöksentekijöille ja rahoittajille mahdollisuuden tarvittaessa muuttaa tavoitteita ja kohdentaa resursseja uudelleen.

Verkostomainen tiedolla johtamisen malli



Seitsemän suositusta jäsenettynä Sengen (2018) systeemisen muutoksen kolmelle tasolle



Suositus 2 (strategia yhdessä), suositus 3 (poliittinen yhteisymmärrys) ja suositus 4 (tarpeisiin vastaaminen) kohdistuvat järjestelmän näkyviin olosuhteisiin. Suositus 5 (osaamisen ekosysteemit), suositus 6 (laadukas tieto) ja suositus 7 (tiedolla johtaminen) kohdistuvat osin näkyviin vuorovaikutuksen muutoksiin. Suositus 1 (kokonaisvaltainen johtaminen, ihminen ajattelun keskiöön) kohdistuu piileviin, transformatiivisiin muutoksiin.

Lopuksi

Suosituksset eivät ole ratkaisuja ongelmiin vaan systeemin uusiutumisen ja menestymisen edellytyksiä. Systeeminen muutos on mahdollinen vasta silloin, *kun muutosta edistetään kaikilla kolmella Sengen viitekehyksessä kuvatulla tasolla*. Kun ajattelumalleja on törmäytetty ja ihminen nähdään ajattelun keskiössä, vaikuttavat osaamisen kehittämiseen tehdyt panostukset merkittävämmiin ihmisten hyvinvointiin ja luovat kilpailukykyä menestyä kiihtyvässä muutoksessa.

Julkisen hallinnon päättäjät luovat olosuhteet elinikäisen oppimisen kokonaisvaltaiselle johtamiselle, jossa toimijat otetaan laajasti mukaan tekemään työtä yhdessä ja uudistamaan ajattelua, sekä antavat elinikäisen oppimisen kentän toimijoille valtuudet vastata oppijoiden ja asiakkaiden todellisiin tarpeisiin.

Suomalaisten hyvinvointi ja kilpailukyky perustuvat osaamiselle, jonka kehittämiseen kaikilla tulee olla mahdollisuus eri elämänvaiheissa.



*Viilailun sijaan
tarvitaan ajattelun,
johtamisen ja
rakenteiden kokonais-
valtaista uudistusta.
Näin rakennetaan
elinikäisen oppimisen
mahdollisuuksia
suomalaisille.
Ajattelun keskiöön
tulee asettaa ihminen.*



helmikuu 2022

**OSAAMISEN AIKA
- ELINIKÄISESTÄ
OPPIMISESTA
HYVINVOINTIA JA
KILPAILUKYKYÄ**

Twitter: #osaamisen aika
sitra.fi/osaamisen aika

SITRA.FI

Itämerenkatu 11–13
PL 160
00181 Helsinki
Puh. 0294 618 991
🐦 @SitraFund