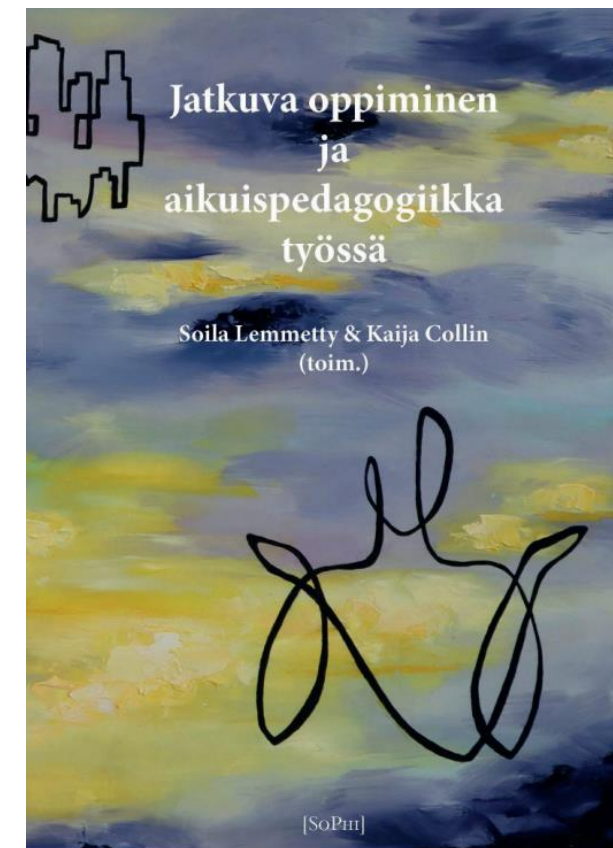


# Jatkuva oppiminen ja pedagogiikka työpaikoilla

Soila Lemmetty, KT, tutkijatohtori

Itä-Suomen yliopisto, kasvatustieteiden ja psykologian osasto

[soila.lemmetty@uef.fi](mailto:soila.lemmetty@uef.fi)



Lemmetty, S. & Collin, K. (2022).  
Jatkuva oppiminen ja  
aikuispedagogiikka työssä. Jyväskylä:  
SoPhi

**Saatavilla avoimesti:**  
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/8>  
4074



# Aikuisten oppiminen - kontekstina muuttuva työelämä

- **Megatrendit** (esim. kiristynyt kilpailu, väestön ikääntyminen, ennenaikainen eläköityminen, työn teknistyminen sekä digitalisaatio, kriisit – ks. esim. Dufva ym. 2020) haastavat koko yhteiskuntaa jatkuvaan muutokseen.
  - **Työelämässä** muutos konkretisoituu mm. uudenlaisina työtehtävinä, toimintatapoina, liiketoiminta-alueina ja asiantuntijatyön lisääntymisenä
  - **Työyhteisöissä** se tarkoittaa mm. toiminnan, rakenteiden ja työn sisältöjen muutosta
  - **Yksilölle** se tarkoittaa jatkuvaa oppimista ja kehittymistä
- 
- **Jatkuva oppiminen keskeistä muuttuvassa maailmassa ja työelämässä**
  - **Opetus- ja kulttuuriministeriön jatkuvan oppimisen uudistus: painotus ”aikuisväestön työuran aikaisessa oppimisessa (OKM, 2021)”**



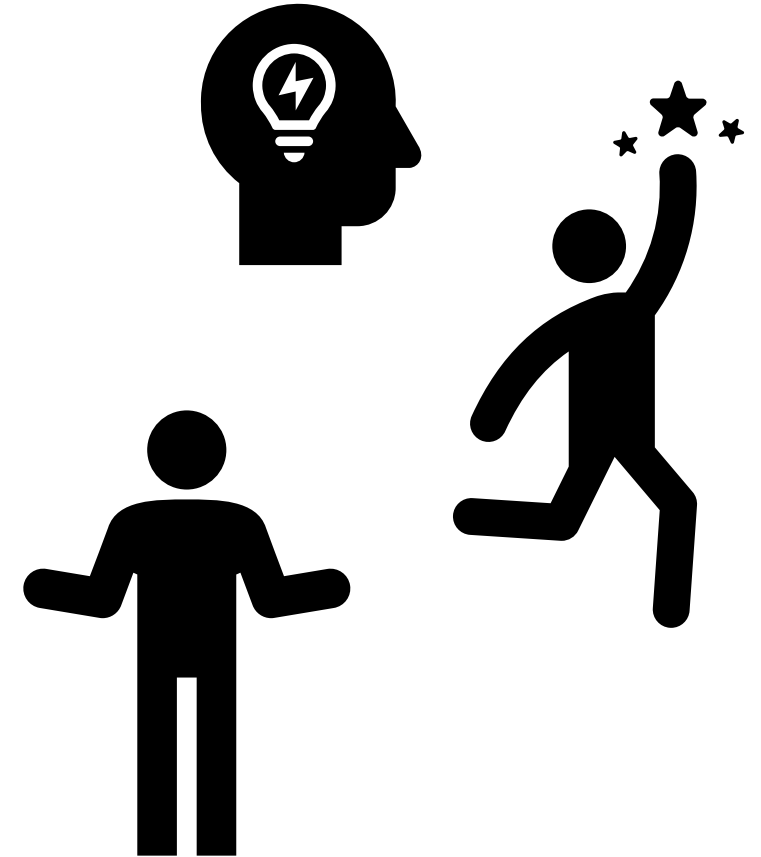
# Jatkuvaan oppimiseen liittyvän keskustelun puutteet ja kritiikki

- Jatkuvan oppimisen käsitteen määrittelyn puutteellisuus
- Erot ja yhteydet elinikäisen oppimisen käsitteeseen, jolla vahvemmin humanistinen ja sivistyksellinen pohjavire (Kinnari, 2020) - jatkuvan oppimisen politiikka korostaa työelämälähtöisyyttä / työelämän tarpeita
  - Pelko oppimisen välillisten vaikutusten ja sivistysmerkityksen arvostuksen laskusta
- Keskustelu vahvasti taidoissa ja osaamisessa – oppiminen tuottaa muutakin
  - Tarve ymmärtää ja tarkastella myös oppimisen seurauksia ja merkityksiä laajasti
- Painotus koulutusjärjestelmien kehittämisessä, vaikka linjaukseen sisältyy myös työpaikoilla tapahtuva oppiminen ja oppivien työyhteisöjen kehittäminen (Valtioneuvosto., 2020)
- Monimutkaisia ongelmia ei ole mahdollista ratkaista vain sääntökirjoja lukemalla. Tarvitaan mahdollisuuksia oppia työn lomassa, arkisissa tilanteissa ja ratkoa ongelmia tilannekohtaisesti ja nopeatempoisesti.
  - edellyttää kaikilta työyhteisön jäseniltä *vastuottoa ja aktiivisuutta* – itseohjautuvaa oppimista ja oppimistaitoja, organisaatioilta uudenlaista johtamista ja oppimisen tukea.
- Mitä ”jatkuvuus” tarkoittaa työssä oppimisen näkökulmasta? Miten jatkuvaa oppimista voidaan edistää työpaikoilla?



# Mitä oppiminen on?

- **Oppimisella** tarkoitetaan prosessia, jonka myötä saavutetaan muutosta (Knowles ym. 2020)
  - Yksilön oppiminen on muutosta yksilön ajattelussa tai toiminnassa (Billett 2004)
  - Yhteisön tai organisaation oppimisessa kyse on muutoksesta laajemman joukon käytännöissä, prosesseissa tai ajattelussa (Tannebaum 1997).
- **Koulutuksella** tarkoitetaan ”yhden tai useamman toimijan toteuttamaa toimintaa, jonka **tarkoituksena** on muuttaa yksilöiden, ryhmien ja yhteisöjen osaamista, tietoja, taitoja ja asenteita” (Knowles ym., 2020, 12)





# Lähestymistapoja jatkuvan oppimisen käsitteeseen

- **1. Poliittinen lähestymistapa:**
  - Pohjautuu Opetus- ja kulttuuriministeriön jatkuvan oppimisen reformiin (2019).
  - Kohdistuu aikuisten työuran aikaiseen oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen (Valtioneuvosto, 2020) – erityisesti työelämää varten
- **2. Kasvatustieteellinen lähestymistapa:**
  - Kasvatustieteissä (esim. Albinsson & Arnesson, 2012; Hays & Reinders, 2018) jatkuva oppiminen kohdistuu erilaisten oppimistilanteiden keskinäiseen suhteeseen: oppimisprosessi on jatkuva prosessi
  - Oppiminen jatkuu 'muodollisten' oppimistilanteiden ulkopuolella ja niiden välillä tietoa sovellettaessa ja aikaisemman ja uuden ymmärryksen yhdistyessä
- **3. Organisaatiokäytäntöjen lähestymistapa**
  - Jatkuvan oppimisen (*Continuous learning*) käsitteellä organisaatiokontekstissa tarkoitettu henkilöstön oppimisen jatkuvaa edistämistä (Tannenbaum, 1997; Prugsamatz, 2010).
  - HR- ja organisaatiokäytännöt, joiden myötä pyritään edistämään henkilöstön osaamista

## Jatkuva oppiminen

- Aikuisen **työuran** aikainen oppimisprosessi, joka **jatkuu** erilaisten oppimistilanteiden välillä tarkoitustenmukaisten **organisaatiokäytäntöjen** edistämänä



# Työssä oppiminen = jatkuva oppiminen?

- **Työpaikka** on merkittävä oppimisympäristö aikuiselle: työuran aikaisesta oppimisesta 80 % tapahtuu työtä tehdessä (Yeo, 2008)
- **Työssä oppiminen** = työssä tai työn vuoksi tapahtuvaa oppimista (Billett, 2004), jonka tavoitteena uusi osaaminen, asenteet, ymmärrys, taito tai toimintatapa

**Formaali työssä oppiminen** (esim. Dochy ym., 2022)

Selkeästi ohjattua  
Ennalta asetetut oppimisvaatimukset ja tavoitteet  
Tuottaa pätevyyden (tai todistuksen), esim.  
koulutukset ja kurssit

**Informaali työssä oppiminen** (Marsik & Watkins, 1999)

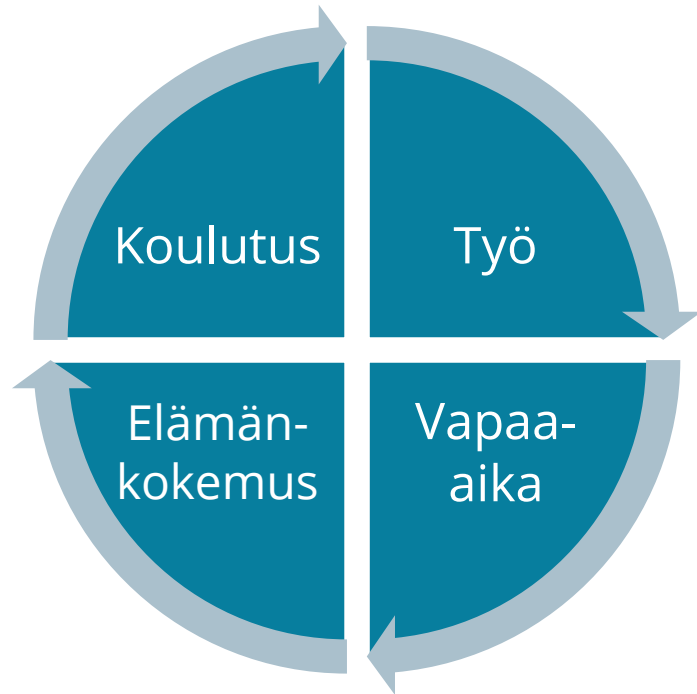
Työprosessin ominaisuuksista johdettu prosessi  
Pohjautuu ongelmanratkaisuun,  
itseohjautuvuuteen ja yhteistyöhön  
Työtehtävien ja -tilanteiden lomassa tapahtuvaa

- **Oppimisen erottelu informaaliksi tai formaaliksi on kyseenalaistettu:** Miksi työpaikat eivät olisi "formaaleja oppimiskonteksteja" pedagogisine ominaisuuksineen?
  - Työssä oppiminen yhteisöllisenä ja yksilöllisenä (esim. Dochy ym. 2022; Lemmetty & Collin, 2020)
  - Käytäntöperustaisuus – oppiminen toteutuu työkäytäntöön / käytäntöyhteisöön osallistumisen kautta (Billett, 2008)
  - Ongelmanratkaisutilanteet, pari- ja tiimityötilanteet, asiakastilanteet ovat työn oppimistilanteita
  - Oppimisen formaalitus ja informaalitus on tilannekohtaista (esim. kahvihuonekeskustelut vs. johtamistilanteet)



# Mitä on "jatkuvuus" työssä oppimisessa?

*Työn vuoksi* tapahtuvien oppimistilanteiden väliset suhteet



*Työssä* tapahtuvien oppimistilanteiden väliset suhteet





# Pedagogiikka työssä – lähtökohtana ymmärrys aikuisesta oppijana

- Työpaikkapedagogiikka = ymmärrystä siitä, miten työssä opitaan ja miten oppimista tuetaan (Billett, 2002)
- Millainen on aikuinen oppija?
  - Andragogiikka (Knowles, 1975) = ”teoria aikuisten oppimisesta”.
  - Kiinnittyy kokemukselliseen ja konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen (Knowles 1975)
  - Tavoitteena erottaa aikuisten oppiminen lasten oppimisesta (Knowles 1975; Merriam & Caffarella 1999) - keskeisenä näkökulmana aikuisten *vastuu* omasta elämästään
  - Aikuisten oppiminen tavoitteellisena ja toiminnallisena prosessina, yksilön jatkuvana oman tiedon rakentamisena (Knowles et al. 1998, 2020; Kolb 1984)
  - Andragoginen malli perustuu kuuteen oletukseen aikuisista oppijoista (Knowles ym., 2020)
- **Oppija on** aktiivinen, vastuullinen ja itseohjautuva toimija prosessin eri vaiheissa

1. Need to know

2. Self-concept

3. (Life) experience

4. Readiness to learn

5. (Problem-based) Learning orientation

6. (Internal) motivation





# Jatkuvan työssä oppimisen edellytyksiä

## Yksilöllisiä edellytyksiä:

- Aikaisempi osaaminen ja kokemukset
- Kehityksellinen valmius
- Sosiodemografiset tekijät (kuten sukupolvet ja sukupuoli)
- Persoonalliset tekijät (esimerkiksi motivaatio ja tavoitteet)
- Toimijuus ja sitoutuneisuus
- Itseluottamus sekä elämäntilanne
- Oppimistaidot- ja metataidot: ongelmanratkaisukyky, luovuus ja organisointitaidot

## Yhteisö, konteksti ja organisaatio

- Jaettu visio, strategia
- Kollegat, tiimityö ja yhteistyö eri työntekijöiden ja esimerkiksi sidosryhmien kanssa
- Dialogi, reflektointi, luottamus, mahdollisuudet osallistua, heterogeenisyys
- Organisaation rakenteet, prosessit, selkeät roolit, vastuut ja työympäristöt ja työvälineet
- Mahdollisuus päästä haastavien ja uusien työtehtävien pariin edistää oppimista työn uusiutumisen ja vaihtelevuuden myötä - rutiinitehtävät tai vähäinen vaihtuvuus työtehtävissä voivat rajoittaa oppimista.
- Johtaminen
- Tuki, olosuhteet, kulttuuri, palaute, HR-käytänteet
- Valmentajat, fasilitaattorit ja roolimallit



Lemmetty, S., Jaakkola, M. & Collin, K. (2022). Jatkuva työssä oppiminen – lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia. Teoksessa Lemmetty, S. & Collin, K. (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä.



# Työpaikoilla hyväksi havaittuja pedagogisia käytäntöjä

- **Tiimityö**
  - Asiantuntijafoorumit
  - Moniammatilliset tai moniasiantuntijuuteen perustuvat tiimit
  - Verkosto- ja työparityöskentely
- **Keskustelu**
  - Dialogit
  - Kehitys- ja osaamiskeskustelut
  - Sparrauskeskustelut ja palautekeskustelut
  - Kokoukset
- **Tapahtumat**
  - Innovaatio- tai oppimisiltapäivät
  - Sisäiset koulutukset, konferenssit ja seminaarit
- **Valmentaminen**
  - Mentorointi
  - Mestari-kisällitoiminta
  - Perehdytys
  - Ryhmävalmennukset
  - Vertailu ja varjostaminen
- **Muita**
  - Mallintaminen ja dokumentointi
  - oppimateriaaleihin tutustuminen
  - Roolivaihdokset
  - Tietoiskut
  - Tilamuutokset
  - Työkierto tai ura-/projektikierto



(Collin, K., Lemmetty, S., Jaakkola, M. & Keronen, S. 2023. Lähijohtaminen kestävän oppimisen edistäjänä työelämässä. Tutkimushankkeen raportti. Saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/85011>)



# Johtaminen keskeinen osa työpaikkapedagogiikkaa

- Oppimisen ja osallistumisen johtaminen kiinnittyy laajempaan keskusteluun johtamisparadigman muutoksesta:
  - Perinteisestä mekanistisesta valvontaan perustuvasta johtamisesta kohti voimaannuttamisen ja valmentamisen tärkeyttä ja humanistiseen ihmiskäsitykseen pohjautuvaa johtamista (Viitala & Jylhä, 2019)
  - Organisaatioissa tärkeää sitouttaa henkilöstö yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen ja kehittämään toimintaa jatkuvasti yhdessä -> johtajuus toteutuu vuorovaikutuksessa ja jaettuna
- Osaamisen johtamisesta oppimisen johtamiseen
  - Yksittäisten strategioista kumpuavien osaamisten määrittelystä, kartoittamisesta ja tavoittelusta siirtyminen kokonaisvaltaisempaan ymmärrykseen oppimisen jatkuvuudesta työn arjessa ja sen mahdollistamisesta osana työtehtäviä
- Tiedostetut roolit ja rakenteet - johtamisen merkitys oppimiselle kaikilla johtamistasoilla
  - Ylin johto: strategian ja vision luominen, avoin viestintä, mielekkäät tehtävät, resurssit
  - HR: työssä oppimista tukevat käytännöt (rekrytointi, työsuunnittelu, koulutussuunnittelu, palkitseminen, työnkierto)
  - Lähijohtajat: valmentaminen, kokeiluiden salliminen palaute, arjen tuki, luottamuksellisen kulttuurin rakentaminen, tavoitteiden ja vision viestiminen ja oppimista tukevien rakenteiden luominen
  - Muu henkilöstö / kollegat: yhteistyö henkilöstön kesken ja sidosryhmien kanssa oman oppimisen ymmärtäminen ja tuen hyödyntäminen



# Esihenkilö oppimisen johtajana – Case “JoKo”

- Tavoitteena tehdä näkyväksi esihenkilöiden erilaisia käsityksiä oppimisen johtamisesta ja siten tuottaa ymmärrystä käytännöistä, joiden myötä esihenkilöt voivat arjessaan ja työssään tukea omaan tiimiin tai yhteisöön kuuluvien työssä tapahtuvaa oppimista.
- Tutkimuskysymyksenä “Miten esihenkilötyössä toimivat kuvaavat oppimisen johtamista”?
- Aineisto: 26 oppimispäiväkirjaa sairaalassa, poliisissa ja IT-organisaatioissa toimivilta esihenkilöiltä
- Fenomenografinen analyysi oppimisen johtamisen käsityksistä (Kettunen & Tynjälä, 2016)
- Lähde: Keronen, S., Lemmetty, S. & Collin, K. (2022). “Kun motivaatio oppimiseen on kohdallaan, niin voidaan oppimispolulla ohjata eteenpäin” – Käsityksiä oppimisen johtamisesta esihenkilötyössä. Teoksessa Lemmetty, S. & Collin K. (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä.





# Esihenkilö oppimisen johtajana – Case "JoKo"

- **Lähijohtajan rooli työssä oppimisen tukemisessa ensiarvoinen**
  - Organisaation strategian ja yksilön motivaation yhteydet ja niiden ymmärtäminen ensisijaista
  - yksilöllisestä tuesta yhteisölliseen
  - Käskyttävästä johtamisesta siirtyminen valmentavaan, oppijaa ohjaavaan johtamistapaan
  - Tarkoituksena tehdä arjen "oppimisprosessista vähemmän vaikea" – purkaa esteitä ja luoda raameja





# Jatkuvan työssä oppimisen seurauksia

## Yksilö

Osaamisen ja taitojen kehittyminen  
Työspesifit ja yleiset tuotokset  
Oppijan kokemukset liittyen itseensä oppijana, hyvinvointiin työssä sekä työllistymiseen  
Positiivinen asenne, motivaatio ja sitoutuminen  
Kuormittavuus ja hyvinvoinnin haasteet  
ei-toivotut opitut, väärin opitut käytännöt ja toimintatavat

## Organisaatio

Organisaation kehittyminen  
Tehokkuus ja muutos- ja kilpailukyky  
Kestävä liiketoiminta  
Parantunut työtyytyväisyys ja vähentynyt työpaikanvaihtohalukkuus → kuitenkin hyvinvoinnin ja oppimisen yhteydestä ristiriitaista tietoa  
Ei-toivotut tai väärin opitut käytänteet ja niihin sosiaalistuminen yhteisössä  
Tiedon ja osaamisen sovellettavuus keskeistä

## Yhteiskunta

Aikuisten osaamisen ylläpito ja kehittyminen → työllistyminen

- Taloudelliset näkökulmat ja kilpailukyky
- Koulutuksen ja työelämän vuoropuhelu tarpeellista

Kuitenkin myös oppimisen itseisarvo, arvokkaan elämän rakentaminen ja ihmisenä kasvu

Organisaatioiden sosiaalinen ja ympäristöllinen kestävyys

→ Lemmetty, S., Jaakkola, M. & Collin, K. (2022). Jatkuva työssä oppiminen – lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia. Teoksessa Lemmetty, S. & Collin, K. (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä.



# Lopuksi

- Organisaatioissa ja yhteiskunnassa tärkeää lisätä ymmärrystä oppimisesta prosessina, jota voidaan edistää monenlaisissa työelämän, koulutuksen ja muun elämän konteksteissa, sen sijaan, että se yhdistetään yksinomaan kouluttautumiseen
- Yksittäisten osaamisten ja kykyjen tarkastelun ohella oppimisen kokonaisvaltaisempi ymmärtäminen monipuolisesti inhimillistä ja sosiaalista pääomaa lisäävänä ilmiönä on tärkeää
- Osaamisten jaottelusta kohti monipuolisempaa oppimisen, opitun soveltamisen, jakamisen ja reflektoinnin edistämistä
- Oppiminen voi olla uuvuttavaa ja kuormittavaa, mutta oikeanlaisilla ja oppimisen tavoitteen kannalta tarkoituksenmukaisilla oppimismenetelmillä ja resursseilla tuotettuna se voi edistää työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia
  - Moniasiantuntijuuteen perustuva tiimirakenne ja roolit voivat keventää oppimistaakkaa
  - Dialogiin perustuva yhteistyö henkilöstön kesken ja sidosryhmien kanssa mahdollistaa osaamisen jakamisen
  - Turvallinen ja avoin kulttuuri sallii luovat kokeilut ja virheistä oppimisen
  - Organisaation selkeä tavoite, visio ja rooli antavat suunnan oppimiselle
  - Oppivien tiimien tukeminen, kulttuurin rakentaminen sekä tavoitteiden ja vision aktiivinen viestintä tulisi olla valmentavan johtamisen ja esihenkilötyön keskiössä



# Lähteet

- Albinsson, Gunilla & Arnesson, Kerstin (2012) Team learning activities: Reciprocal learning through the development of a mediating tool for sustainable learning. *The Learning Organization* 19 (6), 456–468.
- Billett, S. (2020). *Learning in the workplace: Strategies for effective practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003116318>
- Billett, S. (2004). Learning through work: Workplace participatory practices. In H. Rainbird, A. Fuller, and A. Munro (Eds.), *Workplace learning in context*. (pp. 109-125). London: Routledge.
- Billett, S. (2008). Learning throughout working life: A relational interdependence between social and individual agency. *British Journal of Education Studies*, 55(1), 39-58. [doi.org/10.1111/j.1467-8527.2007.00394.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2007.00394.x)
- Collin, K., Lemmetty, S., Jaakkola, M. & Keronen, S. (2023). Lähijohtaminen kestäväen oppimisen edistäjänä työelämässä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Dochy, F., Gijbels, D., Segers, M. & Van den Bossche, P. (2022). *Theories of workplace learning in changing times*. Second edition. Routledge
- Dufva, M. (2020). Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Sitra.
- Hays, J., & Reinders, H. (2020). Sustainable learning and education: A curriculum for the future. *International Review of Education*, 66, 29–45
- Keronen, S., Lemmetty, S. & Collin, K. (2022). ”Kun motivaatio oppimiseen on kohdallaan, niin voidaan oppimispolulla ohjata eteenpäin” – Käsitteitä oppimisen johtamisesta esihenkilötyössä. Teoksessa Lemmetty, S. & Collin K. (toim.) *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä*.
- Kinnari, Heikki (2020) *Elinikäinen oppiminen ihmistä määrittämässä. Genealoginen analyysi EU:n, OECD:n ja UNESCO:n politiikasta*. Akateeminen väitöskirja. Turku: Turun yliopisto.
- Knowles, M., Holton, E. F., Swanson, R. A. & Robinson, P. (2020). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. London: Routledge.





# Lähteet

- Lemmetty, S. & Collin, K. (2020). Throwaway knowledge, useful skills or a source for wellbeing? Outlining sustainability of workplace learning situations. *International Journal of Lifelong Education* 39(5-6), 478 – 494. <https://doi.org/10.1080/02601370.2020.1804004>
- Lemmetty, S., Jaakkola, M. & Collin, K. (2022). Jatkuva työssä oppiminen – lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia. Teoksessa Lemmetty, S. & Collin, K. (toim.) *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä*
- Marsick, V.J., Volpe, M. & Watkins, K.E. (1999). Theory and Practice of Informal Learning in the Knowledge Era. *Advances in Developing Human Resources* 1(3), 80-95.
- Mezirow, J. (2000). Learning to Think like an Adult. Core Concepts of Transformation Theory. In J. Mezirow, & Associates (toim.), *Learning as Transformation. Critical Perspectives on a Theory in Progress* (pp. 3-33). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- OKM. (2021). *Jatkuva oppiminen*. Saatavilla: <https://okm.fi/jatkuva-oppiminen>
- Prugsamatz, Raphaella (2010) Factors that influence organization learning sustainability in non-profit organizations. *The Learning Organization* 17 (3), 243–267.
- Tannenbaum, S.I. (1997), Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management* 36, 437-452. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199724\)36:4<437::AID-HRM7>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199724)36:4<437::AID-HRM7>3.0.CO;2-W)
- Valtioneuvosto. (2020). Osaaminen turvaa tulevaisuuden: Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. Valtioneuvoston julkaisu 2020:38. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-610-5>
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila (2019) *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita
- Yeo, Roland, K. (2008) How does learning (not) take place in problem-based learning activities in workplace contexts. *Human Resource Development International* 11 (3), 317–330. [doi.org/10.1080/13678860802102609](https://doi.org/10.1080/13678860802102609)