

# **MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

## **LENTORESERVIUPSEERIKURSSIN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS LENTOPALVELUSKAUDEN AIKANA**

EUK:n tutkielma

Kapteeni  
Samuli Tantt

Esiupseerikurssi 66  
Ilmasotalinja

Huhtikuu 2014

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Esiupseerikurssi 66	Linja Ilmasotalinja
Tekijä Kapteeni Samuli Tanttu	
Opinnäytetyön nimi <b>Lentoreserviupseerikurssin johtaja- ja kouluttajakoulutus lentopalveluskauden aikana.</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Sotilaspedagogiikka	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2014	<b>Tekstisivuja</b> 44 <b>Liitesivuja</b> 24
<b>TIIVISTELMÄ</b>	
<p>Lentoreserviupseerikurssin tehtävä on tuottaa riittävä määrä upseerikokelaita valittavaksi Maanpuolustuskorkeakoulun ohjaajalinjalle. Lentoreserviupseerikurssin johtajakaudesta käytetään nimitystä lentopalveluskausi, koska koulutuksen painopiste on silloin alkeislentokoulutuksessa. Reservinupseerin tutkintoon vaaditaan myös johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman suorittaminen. Tämän merkitys korostuu, kun kadettikurssille halutaan opiskelijoiksi upseeriksi soveltuvia. Tämän tutkimuksen päämääränä oli tarkastella johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman tavoitteiden toteutumista lentopalveluskauden aikana koulutuksen suunnittelua varten. Tästä muodostui tavoite selvittää, miten Lentoreserviupseerikurssin lentopalveluskauden johtaja- ja kouluttajakoulutuksen päämäärä ja yleiset tavoitteet koetaan toteutuvan. Tarkastelu oli koulutukseen osallistuvien näkökulmasta, eli kurssin kouluttajien ja kahden viimeisen kurssin. Tutkimuksessa selvitettiin ensin kirjallisuustutkimuksen keinoin, mistä rakentuu johtajakauden johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sisältö ja sen päämäärä sekä yleiset tavoitteet. Tämän jälkeen selvitettiin, mistä muodostuu Lentoreserviupseerikurssin lentopalveluskausi ja erityisesti sen aikainen johtaja- ja kouluttajakoulutus. Painopiste oli, miten siihen liittyvä koulutus koetaan toteutuvan. Tämä toteutettiin laadullisella tutkimusotteella teorialähtöistä sisällönanalyysiä käyttämällä. Aineistoa kerättiin asiakirjoista, teemahaastatteluin ja kurssilaisten antamista palautteista.</p> <p>Johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta selvitettiin koulutusohjelman päämäärä ja koulutusohjelman yleiset tavoitteet. Tämän jälkeen selvitettiin koulutuksen sisällöt ja millaisia menetelmiä toteutuksessa tulee käyttää. Koulutuksen ohjauksessa kiinnitettiin erityisesti huomiota kohtiin, joissa koulutettavilla ei ole omia alaisia. Kolmantena kokonaisuutena käsiteltiin johtaja- ja kouluttajakoulutuksen rakennetta neljän ulottuvuuden kautta. Tällä tuotiin tutkimukseen käsitys siitä, mitkä kaikki osatekijät johtaja- ja kouluttajakoulutukseen vaikuttavat. Perusoletuksista tuli käsitys erinomaisesta johtamisesta. Sisältötiedosta esille nousi syväjohtamisen malli. Syväjohtamisen mallin kautta muodostui näkemys siitä, miten tavoitteita koulutusohjelman mukaan tulisi saavuttaa. Toinen merkillepantava ulottuvuus oli järjestelmätieto. Tämän ulottuvuus sisältää ne osatekijät, jotka tekevät Lentoreserviupseerikurssin johtajakauden, eli lentopalveluskauden, poikkeukselliseksi. Alkeislentokoulutus tuo poikkeavan organisaation, koulutusjärjestelmän ja sitä kautta toimintaympäristön kurssille.</p> <p>Lentoreserviupseerikurssin lentopalveluskauden sisällön avaaminen oli tutkimuksen haastavin luku. Luvussa selvitettiin ensin, mikä on lentoreserviupseerikurssi, millainen on lentopalveluskausi ja mitä tavoitteita ne asettavat johtaja- ja kouluttajakoulutukseen. Tulos oli se, ettei erityisiä tavoitteita ole kuin koulutusohjelman kokonaisarvosanaan ja soveltuvuus sotilaslentäjäksi. Lentoreserviupseerikoulutuksen johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta tarkasteltiin, miten koulutus on ohjeistettu ja miten koulutusohjelma toteutuu. Tulos oli, ettei koulutusta ole juurikaan oheistettu ja koulutusohjelmasta ei toteudu kuin murto-osa. Teemahaas-</p>	

tattelujen kautta muodostettiin käsitys koulutuksen toteutuksesta ja millaisia käsityksiä kouluttajilla on tavoitteiden saavuttamisesta. Sen lisäksi kurssilaisten antama palaute jäsenelle, jolla muodostettiin käsitys koulutuksen vahvuuksista ja heikkouksista. Kurssilaisten antama palaute oli huomattavasti parempi mitä koulutuksen toteutus olisi antanut odottaa.

Pääongelman ratkaisu muodostui yhdistämällä kouluttajien haastattelut, kurssilaisten palautteet ja annettu koulutus määritettyihin päämääriin ja tavoitteisiin. Tulosten perusteella tavoitteista koetaan parhaiten saavutettavan oman käyttäytymisen kriittinen arviointi, kannustaminen koulutettavia jatkuvaan itsensä ja oman toiminnan kehittämiseen ja osin ymmärrys syväjohtamisen mallin käyttöajuksesta. Heikosti saavutetuksi koettuja tavoitteita olivat oman joukon hallinta sekä joukon toiminta- ja suorituskyvyn kehittäminen tehtävän edellyttämälle tasolle. Vahvuudet ja heikkoudet korostuivat niitä verrattaessa valtakunnallisiin tuloksiin. JOKO-koulutuksen päämäärää ei koettu saavutettavan, koska se vaatisi oman koulutettavan joukon, jotta riittävä harjaantuminen tehtäviin voitaisiin saavuttaa. Tulosten perusteella muodostui johtopäätös, että lentopalveluskauden koulutuksen täytyy sisältää nykyisellään JOKO-koulutusohjelman mukaisia elementtejä. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tavoitteita voitaisiin jatkossa saavuttaa paremmin, jos koulutukselle laadittaisiin soveltamisohje. Kurssin koulutussuunnitelmassa tulisi tunnistaa johtaja- ja kouluttajakoulutus osaksi alkeislentokoulutusta.

#### AVAINSANAT

Lentoreserviupseerikurssi, johtaja- ja kouluttajakoulutus, johtajakausi, varusmieskoulutus

# SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Aihealueen esittely .....	1
1.2 Tutkijan esiymmärrys tutkittavana olevasta asiasta .....	3
1.3 Tutkimuksen päämäärä ja tutkimusongelmat .....	4
1.4 Tutkimuksen näkökulma ja rajaukset .....	4
<b>2. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....</b>	<b>6</b>
2.1 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutustapa.....	6
2.2 Tutkimusote ja aineiston keräysmenetelmät .....	7
2.3 Analysointimenetelmä .....	8
<b>3. JOHTAJAKAUDEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS.....</b>	<b>10</b>
3.1 Päämäärä ja tavoitteet.....	10
3.2 Koulutuksen sisältö .....	12
3.3 Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen rakenne .....	14
3.4 Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma teoriapohjana .....	17
3.5 Johtopäätökset .....	18
<b>4. LENTORESERVIUPSEERIKURSSIN LENTOPALVELUSKAUDEN KOULUTUS .....</b>	<b>20</b>
4.1 Lentoreserviupseerikurssi.....	20
4.2 Lentopalveluskausi ja sen tavoitteet.....	21
4.3 Lentoreserviupseerikurssin johtaja- ja kouluttajakoulutus.....	23
4.4 Koulutuksen ja sen tavoitteiden toteutuminen kouluttajien näkökulmasta .....	25
4.5 Kurssilaisten antama palaute koulutuksesta vuosina 2012–2013.....	29
4.6 Johtopäätökset .....	31
<b>5. TUTKIMUSTULOKSET JA YHTEENVETO.....</b>	<b>35</b>
5.1 Koulutuksen kautta tavoitteisiin .....	35
5.2 Päämäärän ja tavoitteiden saavuttaminen.....	36
5.3 Diskussio .....	41

## LÄHTEET

## LIITTEET

## **KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1. Tutkimusasetelma

Kuvio 2. Päämäärä ja tavoitteet johtaja- ja kouluttajakoulutukselle

Kuvio 3. Johtajakauden koulutustuntien jakautuminen

Kuvio 4. Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen viitekehys

Kuvio 5. JOKO-koulutusohjelman rakenne Lentoreserviupseerikurssilla

# **LENTORESERVIUPSEERIKURSSIN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS LENTOPALVELUSKAUDEN AIKANA**

## **1. JOHDANTO**

### **1.1 Aihealueen esittely**

Lentoreserviupseerikurssi (LENTORUK) on poikkeuksellinen tapa suorittaa varusmiespalvelus. Ensinnäkin kurssille hakeudutaan erikoisjoukkohaun kautta. Kokonaisuudessaan hakijamäärä on noin 600 henkilöä<sup>1</sup>, joista kurssille valitaan vuosittain vain 35–40. Kurssin kautta avautuu mahdollisuus hakeutua upseerin tutkinnon ohjaajalinjalla. Kurssi kestää lähes vuoden ja kurssilaiset koulutetaan reservinupseereiksi. Kurssin leimallisin koulutuskausi on lentopalveluskausi, jolloin koulutus rakentuu alkeislentokoulutuksen ympärille. Tätä kautta suoritettu varusmiespalvelus on ainoa keino päästä Ilmavoimien ohjaajaksi, hävittäjälentäjäksi.

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus (JOKO-koulutus) on merkittävä osa reservinupseerin koulutusta. Aliupseeri- ja reserviupseerikurssilla saadaan perusteet ja kurssin suorittamisen jälkeen upseerikokelaat yleensä siirtyvät joukkotuotantoa antaviin perusyksiköihin. Perusyksiköissä upseerikokelaat saavat yleensä johdettavakseen joukkueen ja harjaantuvat toimimaan perusyksiköissä johtajana ja kouluttajana omien alaistensa kanssa.

LENTORUK:n koulutuskaudet ja koulutuskausien sisällöt rakentuvat Pääesikunnan ohjeistuksen<sup>2</sup> mukaisesti, pois lukien johtajakausi. Kurssilla ei ole joukkotuotantovelvoitetta tai omaa sodanajan joukkoa<sup>3</sup>, joiden merkitys on suuri tavanomaisessa johtajakaudessa. Koulutuskaudesta käytetään useita eri nimiä, kuten lentopalveluskausi, lentopalvelus tai kokelaskausi. Tämä kuvastaa sitä, että koulutuskausi sisältää paljon alkeislentokoulutusta ja poikkeaa siten merkittävästi tavallisesta johtajakaudesta. Tässä tutkimuksessa koulutuskaudesta käytetään nimitystä lentopalveluskausi. Siinä vaiheessa, missä tavallisesti upseerikokelas on johtamassa ja kouluttamassa omaa sodanajan joukkoaan, on LENTORUK:n upseerikokelas

---

<sup>1</sup> Hiltunen, S. 2013. Puolustusvoimat haluaa murtaa myytin erikoisjoukkojen kovasta koulutuksesta

<sup>2</sup> Pääesikunta. 2012. Asiakirja HI657, Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt, Liite 1. s. 1

<sup>3</sup> Ilmasotakoulu. 2013. Asiakirja CJ9650, Saapumiseräkäsky 213, Liite 1. s. 24

yksi osa noin 35 hengen kurssia saaden henkilökohtaista alkeislentokoulutusta taivaalla. Tästä yhtälöstä muodostuu haaste JOKO- koulutuksen päämäärän ja yleisten tavoitteiden saavuttamiselle. JOKO-koulutuksen merkitys tulee vastaan kadettikurssilla, jonne puolet kurssilaisista jatkaa.

*”Jokaisella opintonsa aloittavalla kadetilla on kokemuksia johtajana olemisesta sekä puolustusvoimista toimintaympäristönä vähintään varusmiespalveluksen ajalta. Opiskelijoiden (Kadettikoulu) ajallisesti rajoittuneesta kokemusmaailmasta johtuen ensimmäisissä keskusteluissa liikutaan lähes kokonaan yksittäisissä koulumaailman ja varusmiesajan kokemuksissa”<sup>4</sup>*

*”Lisäksi lentokoulutus on vienyt leijonanosan heidän varusmiespalveluksestaan ja heidän johtamiskokemuksensa rajoittuvat vain vähäiseen vertaisjohtamiseen.”<sup>5</sup>*

*”Koulutuksen jälkeen oppilaalla on oltava riittävät tiedot ja taidot opiskelun jatkamiseksi Ilmavoimien kadettikurssilla sotatieteiden maisterin koulutusohjelmassa.”<sup>6</sup>*

JOKO-koulutuksen suorittaminen luo perustan johtamisen ja koulutustaidon opintojen aloittamiselle kadettikurssin ohjaajalinjalla. Toisaalta ne, jotka eivät jatka ohjaajalinjalle, vievät reserviin näkemyksen Puolustusvoimien antamasta JOKO-koulutuksesta ja sen tasosta. Ohjaajalinjan suorittaneet muodostavat lähes koko Ilmavoimien upseeriston rungon, jotka uran myöhemmässä vaiheessa johtavat puolustushaaran toimintaa ja ohjaavat sen koulutusta.

Aikaisemmat tutkimustyöt LENTORUK:iin liittyen ovat pääosin koskettaneet alkeislentokoulutusta ja siihen liittyviä näkökulmia. Yhdessä opinnäytetyössä<sup>7</sup> tarkastellaan koko LENTORUK:n koulutusta ja siten se sivuaa JOKO-koulutusta. Työn laajuus ja näkökulma eivät kuitenkaan anna merkittävää lisäarvoa tai vastauksia tämän tutkimustyön ongelmiin.

Tavoitteisiin pääsyä ei yksistään ratkaise onko koulutus toteutettu koulutusohjelman mukaisesti. Tavoitteita voidaan saavuttaa myös muualla kuin JOKO-koulutuksessa. Kun mittareita johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tavoitteiden saavuttamiseen ei suoranaisesti ole, on kouluttajien ja koulutettavien havainnot ja palautteet mukana muodostettaessa käsitystä, miten annettuja tavoitteita on koettu saavutettavan.

<sup>4</sup> Kiuru, J. 2009. Johdatus Johtamisen perusteet - opintojaksoon. s. 9

<sup>5</sup> Vaahtolampi, E (toim.). 2009. Mentori opiskelijan tukena. s. 37

<sup>6</sup> Sutinen, T. 2012. Koulutussuunnitelma LENTORUK. s. 1

<sup>7</sup> Rosenlund, V. 2012. Lentoreserviupseerikurssin koulutuksen ydinaines

## 1.2 Tutkijan esiymmärrys tutkittavana olevasta asiasta

Tutkimuksen tekijä on toiminut aikaisemmin varapäällikkönä ja johtajakoulutusvastaavana kolmessa eri perusyksikössä vuosina 2003–2009, perusyksikön päällikkönä vuosina 2009–2011 ja Ilmavoimien reserviupseerikoulun johtajana 2011–2013. Tätä taustaa vasten JOKO-koulu-tusohjelman toteutus perusyksikössä ja LENTORUK:n koulutukselliset erityispiirteet olivat tutkijalle ennestään tuttuja. Tutkijan toimiessa Ilmavoimien reserviupseerikoulun johtajana JOKO-koulutusohjelma koettiin erilliseksi koulutukseksi, joka tulisi antaa mahdollisimman hyvin, mutta sen toteuttaminen koettiin lähes mahdottomaksi. Alkeislentokoulutus ei tuntunut päällikön näkökulmasta antavan mahdollisuutta johtaja- ja koulutusohjelman toteuttamiselle.

Esiymmärrys tutkijalla oli se, ettei JOKO-koulutusta voinut antaa LENTORUK:lle ohjeistuksen mukaisesti. Koulutuksen tulisi ohjeistuksen mukaan toteutua muun koulutuksen ohessa johtajakaudella. Yksittäisiä elementtejä oli JOKO-ohjelmasta poimittu osaksi lentopalveluskauden koulutusta. Koulutusohjelman tavoitteiden toteutumista ei juurikaan analysoitu, vaan tarkastelu perustui pintapuolisesti annettuun koulutukseen ja varusmiesten yleiseen arvioon JOKO-koulutuksesta. Syvällisempi perehtyminen koulutusohjelman soveltamismahdollisuuksiin lentopalveluskauden aikana oli jäänyt toteutumatta. Sama asia koski myös tavoitteita. Pintapuolinen varusmiesten loppukyselyn summamuuttujien tai yksittäisten kysymysten numeeriseen arviointi oli antanut yksittäisiä havaintoja koulutuksen tasosta, mutta niitä ei ollut yhdistetty tavoitteisiin. Yksittäisten kysymysten arvioinnissa ei muodostettu tavoitteisiin yhdistettävää kokonaisuutta.

Ylempien esikuntien JOKO-koulutuksen ohjaus oli tuntunut perusyksikön näkökulmasta ole-mattomalta. Koulutuksen soveltaminen poikkeukselliselle joukolle suoraan perusyksikössä pääesikunnan ohjeistuksesta tuntui erityisen vaikealle. Koulutusohjelman ohjeistus oli uudis-tunut vuonna 2010 ja se oli tuonut tarkennuksia koulutuksen toteuttamiseen. Näitä uudistuksia ei ollut todennäköisesti koulutuksessa kaikilta osin huomioitu. Kokonaisuudessaan Lento-reserviupseerikurssin JOKO-koulutuksen toteutus tuntui kaatuvan aina vain kahteen seikkaan. Kurssilaisilla ei ole omia alaisia ja alkeislentokoulutukselta ei jää aikaa toteuttaa koulutusoh-jelman mukaista koulutusta. Näiden perusteluihin oli tarvittaessa helppo tukeutua, koska laa-jempaa käsitystä koulutuksen heikkouksista ei ollut.



### 1.3 Tutkimuksen päämäärä ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen päämäärä oli tarkastella JOKO-koulutuksen tavoitteiden toteutumista LENTORUK:n johtajakauden aikana. Tuloksilla voidaan tukea koulutuksen suunnittelua ja kehittämistä. Päämäärä valittiin, koska aihealuetta ei ole aikaisemmin juuri tutkittu ja nykytilan ymmärtämisen merkitys on olennainen tieto koulutuksen kehittämistä varten. Tämä tutkimus palvelee koulutuksen kehittämistä ja suunnittelua, kun on saavutettu aikaisempaa parempi ymmärrys tavoitteiden saavuttamisesta. Tämän tutkimuksen päämääränä ei siten ollut testata olemassa olevan koulutusmallin paikkaansa pitävyyttä. Mallin avulla tuotiin esille olemassa olevien käytäntöjen toimivuus. Tavoitteena oli ensin selvittää, miten JOKO-koulutus on ohjeistettu, erityisesti tilanteissa, joissa koulutettavilla ei ole kohdentaa omia alaisia. Tämän lisäksi tavoitteena oli kurssin JOKO-koulutukseen liittyen lentopalveluskauden aikaisen ohjeistuksen ja toteutuksen selvittäminen. Tavoitteena oli muodostaa käsitys tavoitteiden saavuttamisesta niiden henkilöiden kautta, jotka koulutukseen ovat osallistuneet kouluttajina tai koulutettavina. Kartoittavan tutkimuksen tavoitteena on muun muassa etsiä uusia näkökulmia ja kartoittaa vähän tunnettuja ilmiöitä ja tarvittaessa kehittää näiden pohjalta hypoteeseja<sup>8</sup>. Tätä kautta muodostettiin käsitystä JOKO-koulutuksen tavoitteiden saavuttamisesta LENTORUK:n tapauksessa.

Tutkimusongelma on:

- Miten Lentoreserviupseerikurssin johtaja- ja kouluttajakoulutuksen päämäärä ja yleiset tavoitteet koetaan toteutuvan lentopalveluskaudella?

Tutkimuksen alaongelmat ovat:

- Mitkä ovat johtajakauden johtaja- ja kouluttajakoulutuksen päämäärä ja yleiset tavoitteet sekä mistä koulutuksen sisältö rakentuu?
- Mistä muodostuu Lentoreserviupseerikurssin lentopalveluskausi, erityisesti sen aikainen johtaja- ja kouluttajakoulutus, ja miten siihen liittyvä koulutus koetaan toteutuvan.

### 1.4 Tutkimuksen näkökulma ja rajaukset

Tutkimuksen näkökulmana on kouluttajien ja kurssilaisten kautta tutkia JOKO-koulutuksen yleisten tavoitteiden ja päämäärän toteutumista. Haastatteluiden ja laadittujen suunnitelmien perusteella muodostettiin ensin käsitys, miten koulutus toteutuu. Näkökulma ”miten tavoitteet koetaan saavutettavan” on siten muodostettu JOKO-koulutusta antaneiden haastatteluilla ja

<sup>8</sup> Hirsjärvi, S. 2009. Tutki ja Kirjoita. s. 129

koulutuksen suorittaneiden antamalla palautteella. Tätä kautta näkökulma muodostettiin suoraan JOKO-koulutuksessa vuosina 2012 – 2013 mukana olleista. Siten kohderyhmäksi muodostuivat kurssit 86 ja 87. Kurssilaisten näkemys rajattiin koskemaan loppukyselyssä annettuja palautteita niiden korkean vastausprosentin ja valtakunnallisen vertailtavuuden vuoksi.

Tutkimuksessa kartoitettiin ensin koulutusta ohjaavat normit, oppimismallit ja laaditut asiakirjat, jotka asettavat tavoitteet ja sisällön LENTORUK:lla toteutettavaan koulutukseen. Samalla muodostettiin asiakirjatutkimuksen menetelmin yleinen käsitys siitä, miten koulutus tulisi toteuttaa. Tutkimuksessa käytettiin LENTORUK:n koulutussuunnitelmaa, läpivientiä ja viikko-ohjelmia, joiden pohjalta kurssien 86 ja 87 koulutusta oli suunniteltu<sup>9</sup>.

JOKO-koulutuksen päämäärän ja tavoitteiden tarkastelu valittiin työhön, koska tutkittava koulutuskausi ei ennakkokäsityksen mukaan sisältänyt kuin osittain JOKO-koulutusohjelman mukaista koulutusta<sup>10</sup>. Koulutuksen sisällön tarkastelussa painopiste oli, mitkä opintojaksot ja JOKO-koulutuksen osatekijät toteutetaan ja paljonko kokonaisuudessaan aikaa koulutuksen toteutukseen on. Koulutukselle määritettyjä tavoitteita voidaan kuitenkin saavuttaa, vaikka siihen suoraan kohdistettua koulutusta ei annettaisi. Tutkimuksen näkökulman ja tavoitteiden tarkastelun kautta saatiin muodostettua kokemuksiin pohjautuvaa käsitystä JOKO-koulutuksen tavoitteiden saavuttamisesta. Toisaalta tavoitteita ei välttämättä saavuteta, vaikka koulutus muodollisesti annettaisiin. Tutkimuksen päämäärän kannalta perustellumpaa oli tarkastella tavoitteiden saavuttamista muuten kuin vain koulutuksen toteutuksen osalta.

Tässä tutkimuksessa ei käsitellä alkeislentokoulutukseen kuuluvan koulutuksen sisältöä tai sen muuttamista JOKO-koulutuksen ehdoilla toteutettavaksi. Rajauksen perusteena oli se, että alkeislentokoulutusohjelma ja sen rakenne on tiukasti sisällöltään määritetty lupakoulutus, jonka ehdoilla muu johtajakaudelle kuuluva koulutus on nykyisessä koulutusjärjestelmässä toteutettava. Alkeislentokoulutusta tarkastellaan vain sen tuomien mahdollisuuksien ja rajoitusten kautta. Tutkimuksessa ei tarkastella henkilökunnan osaamista tai perusyksikön henkilöstökokoonpanoa. Henkilökunnan osaamisen tarkastelu jätettiin osin työn laajuuden vuoksi ulkopuolelle. Tätä rajausta tukee myös se, että kurssin koulutuskokoonpano osin muuttuu puolustusvoimauudistuksen yhteydessä.

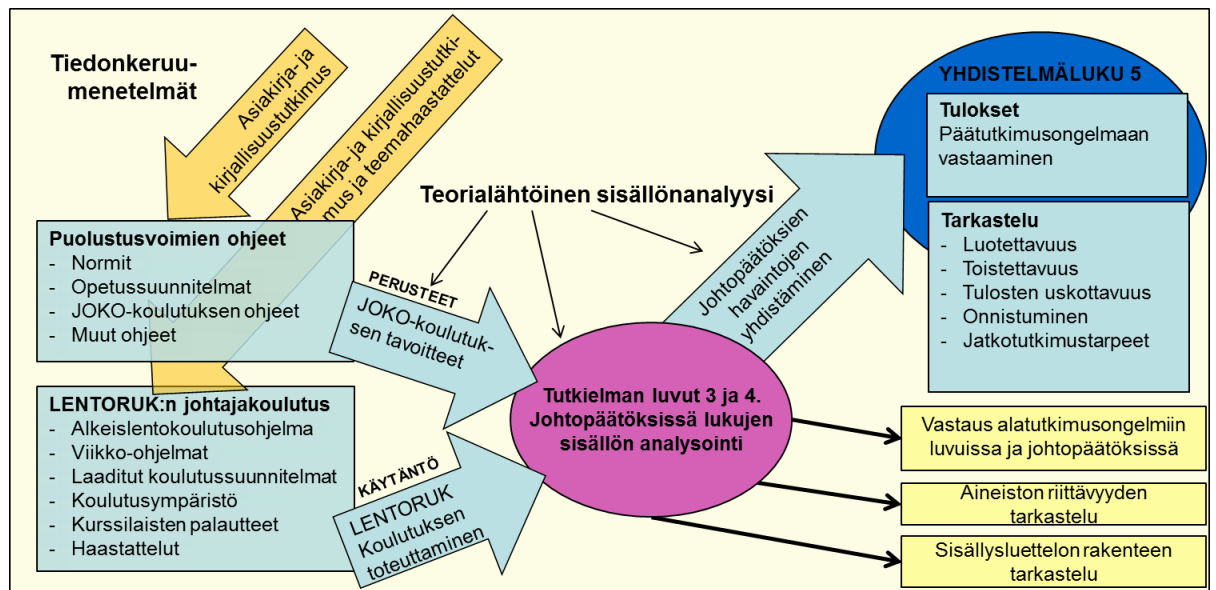
Tutkimuksessa käytettävät yleisimmät käsitteet ja lyhenteet ovat esitetty **liitteessä 1**.

<sup>9</sup> Sutinen, T. 2012. Koulutussuunnitelma LENTORUK. s. 1, Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012, LENTORUK 87 läpivientisuunnitelma (Esitetty liitteessä), Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012–2013, LENTORUK 87 viikko-ohjelmat

<sup>10</sup> Tutkijan muodostama käsitys toimiessaan Ilmavoimien reserviupseerikoulun johtajan tehtävässä 2011–2013

## 2. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

### 2.1 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutustapa



Kuvio 1. Tutkimusasetelma

Tutkimus toteutettiin tutkimusasetelman mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa tutkimuksessa kerättiin tutkimuksen teorian muodostava lähdeaineisto ja LENTORUK:n koulutukseen liittyvä ohjeistus. Samalla perehdyttiin materiaaliin ja muodostettiin käsitys siitä, mistä koostuu ohjeistus LENTORUK:n JOKO-koulutuksen toteuttamiseen. Lähdeaineiston luokittelun kautta muodostettiin tutkimuksen alaotsikot ja sisällön pää rakenne.

Luokitteluperusteiksi tutkimuksessa muodostuivat:

1. Perusteet. JOKO-koulutusohjelmaa ohjaavat asiakirjat ja oppimiskäsitykset, jotka tukevat annettavaa koulutusta ja määrittävät tavoitteet LENTORUK:n koulutukselle. Lähdeaineistosta muodostettiin kokonaiskuva koulutuksen tavoitteista, ohjauksesta ja rakenteesta
2. Käytäntö. Mikä on LENTORUK ja millaisia tavoitteita sen johtaja- ja kouluttajakaudelle on asetettu? Miten JOKO-koulutusta on toteutettu koulutuskauden aikana ja millaisia erityispiirteitä alkeislentokoulutus koulutuskauteen on tuonut? Tutkimuksessa etsittiin toisiinsa liittyviä asiakokonaisuuksia, ristiriitoja ja muodostetaan käsitystä koulutuksen toteutuksesta. Painopisteenä oli kuitenkin kurssin kouluttajien näkemysten saaminen ja kurssin suorittaneiden palautteiden jäsentely ja koostaminen lento-

palveluskauden toteutukseen ja tavoitteiden toteuttamiseen liittyen. Tällä tuotiin tutkimukseen kokemuksellinen näkökulma.

Tämän jälkeen kirjoitettiin lukuja 1. ja 2. Alaluvun 3 kirjoittaminen toteutettiin asiakirja- ja kirjallisuustutkimuksen menetelmin ja samalla tarkennettiin luvun 4 rakennetta vastaamaan teoriapohjaan. Seuraavaksi muodostettiin kysymyssarja JOKO-koulutuksen ja tavoitteiden toteutumiseen liittyen, jonka merkitys oli täydentää lukua 4 koulutuksen toteuttamiseen liittyen ja tuoda esille kouluttavan henkilöstön näkemys tavoitteiden saavuttamisesta. Seuraavaksi perehdyttiin kyseisen koulutuksen suorittaneiden vuosina 2012–2013 antamaan palautteeseen. Kouluttajien teemahaastattelujen kysymyssarjat viimeisteltiin ja toteutettiin haastattelut.

Seuraavassa vaiheessa kirjoitettiin tutkimuksen alaluvut ja ratkaistiin niissä alatutkimusongelmat. Tutkimuksen pääkysymykseen vastattiin viimeisessä luvussa, jossa yhdistettiin 3. luvussa määritetyt johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tavoitteet ja 4. luvussa koulutuksen toteutus sekä kouluttajien että kurssilaisten kokemukset koulutuksesta. 5. luku sisältää samalla tutkimuksen tulokset ja päättää tutkimuksen onnistumisen, toistettavuuden ja luotettavuuden arviointiin sekä jatkotutkimustarpeisiin.

## 2.2 Tutkimusote ja aineiston keräysmenetelmät

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimustapaa. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä yleispiirteitä, jotka liittyvät myös tämän tutkimuksen menetelmiin ovat Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan:

1. Induktiivinen analyysi antaa tutkittavalle asialle vallan määrittää, mikä on tärkeää.
2. Tutkimussuunnitelmaa muutetaan tutkimuksen edetessä ja tutkimusta toteutetaan joustavasti olosuhteiden mukaan
3. Aineistoa tulkitaan ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina.<sup>11</sup>

Tässä tutkimuksessa induktiivinen analyysi korostui aineistoa kerätessä ja analysoitaessa, jolloin muodostui käsitys aineiston merkityksestä tutkimuksen päämäärän saavuttamiseen. Tämä osaltaan johti tutkimussuunnitelman päivittämiseen tutkimuksen edetessä. Kouluttajien haastatteluiden ja kurssilaisten palautteen merkitys korostui työn edetessä. Ainutlaatuisiksi työn tekee tutkimuksen toteutuksen ajankohta. Tutkimus on toteutettu vuosina 2012 - 2013 kurssilla olleiden ja kouluttajina toimineiden näkemyksen kautta.

---

<sup>11</sup> Hirsjärvi, S. 2009. Tutki ja Kirjoita. s. 155

Tiedon hankinnassa käytettiin laadullisia metodeja. Teoriatiedon ja aineiston keräysmenetelmänä tutkimuksessa käytettiin asiakirja- ja kirjallisuustutkimusta ja LENTORUK:n tapauksessa koulutusta antavan henkilökunnan puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Asiakirja- ja kirjallisuustutkimuksella avattiin tutkimuksessa JOKO-koulutusohjelmaa, josta tarkasteltiin JOKO-koulutuksen tavoitteita, annettuja ohjeistuksia, käskyjä, suunnitelmia ja sen rakennetta.

Teemahaastattelulla voidaan edetä tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa<sup>12</sup>. Teemahaastatteluilla täydennettiin tietoa JOKO-koulutuksen toteutuksesta LENTORUK:lla ja kerättiin näkemyksiä tavoitteiden saavuttamisesta. Teemahaastattelun runko voi pohjautua sekä aikaisemmista tutkimuksista kerättyä teoreettisia näkemyksiä ja toisaalta myös mahdollista omaa kokemusta. Aineistosta voi seuloa teemahaastattelurungon avulla esille sellaisia tekstikohtia, jotka kertovat kyseisestä asiasta.<sup>13</sup> Haastateltaviksi tutkimukseen valittiin LENTORUK:n kurssin johtaja ja kouluttaja. Teemahaastattelut rakennettiin JOKO-koulutusohjelman ohjeistuksen pohjalta. Haastatteluilla täydennettiin käsitystä, miten koulutus toteutuu ja tuotiin esille koulutukseen osallistuvien kokemuksia tavoitteiden saavuttamisesta. Teemahaastattelussa korostetaan yleisesti haastateltavien asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja asioista<sup>14</sup>. Kurssin johtajan kokemukset korostuivat koulutuksen suunnittelussa ja kouluttajan kokemukset toteutuksessa. Teemahaastattelut litteroitiin haastattelutilanteessa.

Kurssilaisten näkemys tavoitteiden saavuttamisesta muodostettiin LENTORUK:n antamasta varusmiesten loppupalautteesta ja sen jäsennellyistä tuloksista<sup>15</sup>. Palautteella tuotiin esille laajalla otannalla kahden peräkkäisen kurssin suorittaneiden kokemuksia johtaja- ja kouluttajakoulutukseen liittyen.

### 2.3 Analysointimenetelmä

Analysointimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Teorialähtöisellä analyysillä nojataan yleisesti johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajateluun<sup>16</sup>. Tässä tutkimuksessa JOKO-koulutusohjelma ja erityisesti sille määritetyt tavoitteet ja osin rakenne sekä sisältötieto muodostivat mallin, jota vasten teemahaastatteluissa esille tul-

<sup>12</sup> Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. s.75

<sup>13</sup> Eskola, J ja Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. s. 152

<sup>14</sup> Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. s.75

<sup>15</sup> Jäsennellyt tulokset tutkimuksen liitteissä

<sup>16</sup> Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. s. 97

leita kokemuksia sekä näkemyksiä ja kurssilaisten antamien palautteiden tuloksia peilattiin. Teorialähtöistä sisällönanalyysiä käytettiin siten kouluttajien haastatteluiden, kurssin suorittaneiden loppukyselyn tulosten ja laadittujen asiakirjojen analysointiin. Näin muodostettiin ”kokemus” koulutuksen tavoitteiden toteutumisesta.

Asiakirja- ja kirjallisuustutkimuksen menetelmin lähteistä koostetut JOKO-koulutuksen tavoitteet määritettiin tutkimuksen teoriaosuudessa. Samalla analysoitiin, miten koulutus on ohjeistettu toteutettavaksi ja millaisia oppimiskäsityksiä koulutusohjelman taustalla on. Eri-tyisesti kiinnitettiin huomiota ohjeistuksen kohtiin, joissa koulutettavilla ei ole omia alaisia.

Analyysin taustalla on aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. Tutkimuksen teoreettisessa osassa on hahmotettu valmiiksi kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan.<sup>17</sup> Kontekstina tässä tutkimuksessa toimi LENTORUK ja kategorioina JOKO-koulutuksen tavoitteet. Mallin avulla tuotiin esille näkemyksiä olemassa olevien tavoitteiden saavuttamisesta LENTORUK:n tapauksessa. Analyysimenetelminä voidaan myös laadullisessa tutkimuksessa käyttää kvantitatiivisia analyysitekniikoita, teemoittelua, tyypittelyä ja sisällön erittelyä<sup>18</sup>. Näitä metodeja on osin käytetty varusmiesten loppupalautteen tuloksien jäsentelemiseksi.

Deduktiivisessa analysoinnissa on määritetty valmiiksi kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan<sup>19</sup>. Tässä tutkimuksessa valmiit kategoriat muodostettiin johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman määrittämän tavoiteasettelun pohjalta, joka ohjasi myös osin aineiston keruuta esimerkiksi teemahaastattelujen sisällön osalta. Teorialähtöisen analyysin raportointi tapahtui teoriaohjaavana, eli tutkimuksessa saadut tiedot käsiteltiin JOKO-koulutusohjelman mallin tavoitteisiin suhteutettuna. Määriteltyihin päämäärään ja tavoitteisiin yhdistettiin haastattelujen vastaukset ja loppukyselyn jäsennellyt tulokset sekä toteutettu JOKO-koulutus. Näin muodostettiin kokemuksiin perustuvia päätelmiä koulutusohjelman tavoitteiden saavuttamisesta.

---

<sup>17</sup> Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. s. 97

<sup>18</sup> Virta, J. 2008. Johtamisen laitoksen tutkimusohje. s. 32

<sup>19</sup> Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. s. 98

### 3. JOHTAJAKAUDEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS

Puolustusvoimien johtaja- kouluttajakoulutus perustuu koulutusohjelmaan, joka otettiin käyttöön vuosituhannen vaihteessa. Vuonna 1995 upseerien peruskoulutuksen painopistealueeksi oli määritetty ihmisten johtaminen<sup>20</sup>. JOKO-koulutusohjelman rakentaminen sai alkunsa Vesa Nissisen tekemästä tutkimuksesta, jossa selvitettiin: ”*Millaista johtajakoulutuksen tulee olla, jotta sen avulla saavutetaan pysyviä tuloksia ja jopa varusmiespalveluksen jälkeen jatkuvaa kehitystä johtamiskäyttäytymisessä.*”<sup>21</sup> Tästä sai alkunsa syväjohtamiseen pohjautuva johtaja- koulutusohjelma, joka laajeni myöhemmin JOKO-koulutusohjelmaksi. Mallin mukaantulo keskeiseksi osaksi ihmisten johtamista oli kulttuurillinen muutos Puolustusvoimille<sup>22</sup>. Saatujen kokemusten perusteella koulutusohjelmaa ja siihen kuuluvaa opetussuunnitelmaa sekä opetusmateriaalia päivitettiin vuonna 2010.

#### 3.1 Päämäärä ja tavoitteet

Pääesikunnan henkilöstöosaston ohjeessa varusmiesten JOKO-koulutuksesta on määritetty koulutukselle tavoitteet. Ohjeen mukaan koulutusohjelman päämääränä on, että johtajat pystyvät aloittamaan omatoimisesti kertausharjoituksissa sekä poikkeusoloissa oman joukkonsa kouluttamisen ja johtamisen.<sup>23</sup> JOKO-koulutuksen tavoitteeksi määritetään ohjeen mukaan se, että johtaja hallitsee joukkonsa johtamisen sekä itsensä kehittämisen periaatteet syväjohtamisen mallin mukaisesti. Johtajakauden yleisenä tavoitteena on, että varusmiesjohtajat harjaantuvat joukkotuotannon mukaisissa johtaja- ja kouluttajatehtävissä tehtävissä ja hallitsevat sijoituksensa mukaiset tehtävät ja kykenevät täyttämään määritetyt suorituskykyvaatimukset sekä hallitsevat itsensä kehittämisen periaatteet syväjohtamisen mallin mukaisesti.<sup>24</sup> Tavoite sisältää muun muassa kokemukseräisen oppimisen, aktiivisuuden, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja sisäisen motivaation.<sup>25</sup> JOKO-koulutuksen yleisenä tavoitteena on myös kasvattaa vuorovaikutustaitoja. Tämä tulee esille myös Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen oppimateriaalissa<sup>26</sup>. Varusmiesjohtajien JOKO-koulutus voidaan tulkita siten rakentuvan kolmen keskeisen tavoitteen ympärille.

Nissinen jaottelee tavoitteita kolmeen eri kategoriaan. Itsetietoisuuden ja käsitteellinen ajattelu tähtää itse reflektointiin ja persoonallisen kasvun tukemiseen. Johtamiskäyttäytymisen ke-

<sup>20</sup> Halonen, P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. s. 152

<sup>21</sup> Nissinen, V. 1997. Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet

<sup>22</sup> Halonen, P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. s. 152

<sup>23</sup> Pääesikunta. 2009. Asiakirja HF1539. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus. s.3

<sup>24</sup> Pääesikunta. 2012. Asiakirja HI656. Varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat, Liite 6. s. 1

<sup>25</sup> Pääesikunta. 2012. Asiakirja HI656. Varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat, Liite 6. s. 3

<sup>26</sup> Puolustusvoimat. 2010. Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen opetusmateriaali

hittäminen rakentuu vuorovaikutustaitojen lisäksi keskeisten kykyjen kehittämiseen, kuten visiointiin ja tilannetietoisuuden kehittämiseen. Johtajuuteen liittyvää itseluottamusta tulee kehittää työssä oppimisen menetelmin, kuten takaamalla riittävä ja kannustava palaute, harjoituksilla ja kouluttajien valmentavalla ohjausotteella. Oman aselajin teknisten ja käytännön taitojen (aseet, taisteluvälineet) osaaminen luo edellytyksiä johtamistaidon harjoittelulle.<sup>27</sup> Myös Kinnusen<sup>28</sup> näkemys on että Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa olennaisena tavoitteena on itseohjautuvuuden kehittyminen. Tähän tavoitteeseen pyritään kehittämällä kykyä oman johtamiskäyttäytymisen arvioimiseen. Tavoitteeseen sisältyy myös toimintakyvyn käsite. Toimintakykyä voikin pitää yhtenä sotilaspedagogiikan peruskäsitteistä. Ihmisen toimintakyky rakentuu fyysisestä, psyykkisestä, eettisestä sekä sotilaallisesta toimintakyvystä. Ihmisen toimintakykyä voidaan rinnastaa johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisessä olevaan ihmisen valmiuteen.<sup>29</sup> Tavoitteita on määritetty myös muissa oppaissa ja asiakirjoissa.

<b>Päämääränä on, että johtajat pystyvät aloittamaan omatoimisesti kertausharjoituksissa sekä poikkeusoloissa oman joukkonsa kouluttamisen ja johtamisen.</b>		
<b>OHJE HF 1539</b>	<b>JOHTAJA- JA KOULUTUSOHJELMAN YLEISET TAVOITTEET</b>	<b>KÄSKY C116244</b>
<b>Pääesikunta</b>		<b>Ilmavoimat</b>
Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus		Ilmavoimien toimintasuunnitelma 2013-2014: "Johtajakoulutuksen arvosana 3,8"
2009	<b>Johtajakoulutuksen tavoite:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajakoulutuksen tavoitteena on, että johtaja hallitsee joukkonsa johtamisen sekä itsensä kehittämisen periaatteet syväjohtamisen mallin mukaisesti.</li> </ul> <b>Kouluttajakoulutuksen tavoite:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kouluttajakoulutuksen tavoitteena on, että johtaja osaa kehittää joukkonsa toiminta- ja suorituskyvyn joukon tehtävän edellyttämälle tasolle.</li> </ul> <b>Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kasvatustavoite:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kasvatustavoitteena on kannustaa koulutettavia jatkuvaan itsensä ja oman toimintakyvyn kehittämiseen syväjohtamisen mallin mukaisesti</li> </ul> <b>Syväjohtaminen oppimishjelman tavoitteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ymmärtää syväjohtamisen mallin käyttöajatuksen (TIETO)</li> <li>• Kehittää valmiutta oman käyttäytymisen kriittiseen arviointiin (TAITO)</li> <li>• Kannustaa vastuunottamiseen oman itsensä jatkuvasta kehittämisestä (ASENNE)</li> </ul> <b>Muut johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tavoitteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittää ja tukea esimies- ja vuorovaikutustaitoja</li> <li>• Jatkokoulutuskelpoisuus sotilaslentäjän tehtäviin</li> <li>• JOKO-koulutuksen arvosana loppukyselyssä 3,8</li> </ul>	Ei erillistä ohjeistusta LentoRuk johtaja- ja kouluttajakoulutukseen
<b>MÄÄRÄYS HI656</b>		<b>LUONNOS 30.9.2012</b>
<b>Pääesikunta</b>		<b>Ilmasotakoulu</b>
Varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat		<b>LENTORUK KOULUTUSSUUNNITELMA</b> Lentoreserviupseerikurssin koulutussuunnitelman luonnos 30.9.2012
2009		<b>Lisäksi:</b> J-OS toimintakäskyt Saapumiseräkäskyt Arviontiohje (luonnos) Ei erillistä ohjeistusta johtaja- ja kouluttajakoulutukseen
<b>Koulutusmateriaali</b>		
<b>Puolustusvoimat &amp; Deep Lead Oy</b>		
Esimies ja vuorovaikutusvalmennus		
2010		

Kuvio 2. Päämäärä ja tavoitteet johtaja- ja kouluttajakoulutukselle

Kuvioon 2 on koottu päämäärä ja yleisimmät tavoitteet, mitä JOKO-koulutukselle on määritetty yleisesti. Taulukon tavoitteissa näkyvät myös Nissisen kolmijaon osakokonaisuudet. Taulukkoon on tuotu myös LENTORUK:n JOKO-koulutuksen tavoitteet.

<sup>27</sup> Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. s. 65

<sup>28</sup> Kinnunen, T. 2003. Johtamisen kehittyminen. Kokeellinen pitkäaikaistutkimus johtamistaidon kehittymisestä Puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti. s. 20

<sup>29</sup> Toiskallio, J & Mäkinen, J. 2009. Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä. s. 101



### 3.2 Koulutuksen sisältö

Varusmiehille annettavan JOKO-koulutus alkaa aliupseerikurssin ensimmäisessä vaiheessa ja kestää kotiutumiseen saakka. Opintojen kokonaislaajuus on 30 opintopistettä eli noin 800 tuntia. JOKO-koulutus jakautuu useammalle koulutuskaudelle, josta johtajakaudelle toteutettavaksi jää 24 opintopistettä. Aliupseeri- ja reserviupseerikursseilla koulutusohjelma sisältää johtamisen ja kouluttamisen teoriaopinnot. Sovellettu käytännön harjoitteluvaihe on tarkoitus alkaa johtajakaudella, reserviupseerikurssin päätyttyä.<sup>30</sup> Tässä toteutuu asteittain syvenevä ongelmanratkaisu, joka luo kognitiivisen perustan kehittymiselle<sup>31</sup>. JOKO-koulutuksen tuntimäärät ovat osiltaan yhteisesti koulutettavia asioita ja koulutushaarakoulutuksen tunteja<sup>32</sup>. Johtaja- ja kouluttajakoulutus tulisi antaa saman sisältöisenä riippumatta koulutushaarasta tai koulutettavasta joukosta. Tällä saadaan Puolustusvoimiin selkeä yhtenäinen malli.<sup>33</sup>

Reserviupseerien johtajakauden tuntikehys kokonaisuudessaan on esitetty **liitteessä 2** ja JOKO-koulutukseen sisältyvät kurssit koulutuskausittain on esitetty **liitteessä 3**.

Johtaja- kausi	Koulutustunnit (kokonaisuus)	Yhteisesti koulu- tettavat asiat	Koulutushaara- ja aselajikoulutus	Johtaja- ja koulutta- jakoulutuksen tunnit
21 viikkoa	(780h–)960h <sup>34</sup>	688h	197h	638h

Kuvio 3. Johtajakauden koulutustuntien jakautuminen<sup>35</sup>

Reserviupseerien JOKO-koulutuksen tunteja on yhdistetty yhteisesti koulutettaviin ja koulutushaara- ja aselajikoulutukseen. Koulutushaara- ja aselajikoulutukseen sisältyy JOKO-koulutuksesta muun muassa koulutustaidon harjoittelua ja johtamiskäyttämisen kehittämistä.<sup>36</sup> Tavoitteena johtajakauden kokonaistuntimäärästä (960h) on antaa 688h yhdessä nuoremman saapumiserän kanssa.<sup>37</sup> Tämä toteutuu käytännössä, kun upseerikokelas johtajakaudella johtaa ja kouluttaa omaa joukkuettaan kouluttajan ohjauksessa. Ohjeistuksen mukainen laskennallinen maastovuorokausimäärä on 40. Ilmavoimissa tavoitetta on laskettu 23 vuorokauteen. Ohjeistus on mitoittaa asetettujen suorituskykyvaatimusten ja resurssien suhteen maastovuorokaudet riittävälle tasolle<sup>38</sup>.

<sup>30</sup> Pääesikunta. 2009. Asiakirja HF1539. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus. s. 3

<sup>31</sup> Hakkarainen, K; Lonka, K; Lipponen, L. 2004. Tutkiva oppiminen. s. 81

<sup>32</sup> Pääesikunta. 2012. Asiakirja HI656. Varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat. s. 4

<sup>33</sup> Puolustusvoimat. 2010. Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen opetusmateriaali. s. 3

<sup>34</sup> Yksi maastovuorokausi on laskennallisesti 12 koulutustuntia, kun tavallinen koulutuspäivä on 7,5 tuntia. Tavoitetilan 40 maastovuorokaudella saavutetaan koulutuskauden aikana 180h lisää koulutusaikaa.

<sup>35</sup> Pääesikunta. 2012. Asiakirja HI656, Varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat. ss. 6–8

<sup>36</sup> Pääesikunta. 2012. Asiakirja HI657, Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt, Liite 1. s. 1

<sup>37</sup> Pääesikunta. 2012. Asiakirja HI656, Varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat, Liite 6. ss. 6–8

<sup>38</sup> Ilmavoimien esikunta. 2012. CI16244, Ilmavoimien toimintasuunnitelma 2013–2017, Liite 6.2. s. 12

Johtaja- ja kouluttajakoulutusta ohjataan asiakirjoilla, jotka sisältävät erikoulutuskausien koulutussuunnitelmat. Koulutussuunnitelmat määrittävät koulutuksen päämäärän, tavoitteen, sisällön ja ajankäytön. Koulutusta ohjataan lisäksi ohjesäännöillä, oppailla, käsikirjoilla ja koulutusohjeilla, jotka määrittelevät koulutustapahtumille ja koulutuksen sisällöille tiettyjä periaatteita.<sup>39</sup>

Koulutusohjelman sisältö johtajakaudella koostuu seuraavista opintojaksoista<sup>40</sup>:

- Koulutustaidon jatkokurssi 1
- Koulutustaidon jatkokurssi 2A ja 2B
- Koulutustaidon jatkokurssi 3
- Koulutustaidon harjoittelu
- Tiimityöskentely
- Johtamistaidon jatkokurssi 1

Jokaisen opintojakson voi katsoa tukevan osaltaan yleisiä JOKO-koulutuksen tavoitteita. Puolustushaaraesikunnat voivat määrittää reserviupseerikoulutuksen jaksojen yksityiskohtaiset tavoitteet ja tutkinnon sisällön.<sup>41</sup> Kaikilla johtajakoulutetuilla ei kuitenkaan ole joukkotuoannon tai suunnitellun tehtävän kautta antaa johdettavaksi omaa joukkoa johtajakauden ajaksi. Tämän vuoksi 2009 uudistetun ohjeistuksen mukaan koulutusta voidaan soveltaa tapauksissa, joissa joukolle ei ole omaa johdettavaa joukkoa. Tarvittaessa soveltaminen tulee ohjeistaa puolustushaara tai joukko-osastotasolla.<sup>42</sup>

Johtajakauden alussa on peruskoulutuskausi, jossa uusien johtajien on tarkoitus päästä johtamaan ja kouluttamaan seuraavan saapumiserän alokkaita. Tämä järjestely antaa mahdollisuuden luonnolliselle esimies-alaisuutele. Toinen merkittävä johtajana ja kouluttajana kasvamista tukeva tekijä on muodostaa erikois- ja joukkokoulutuskaudella vanhemmasta ja nuoremasta saapumiserästä sodanajan kokoonpanon mukaisia perusyksiköitä, joukkueita ja ryhmiä. Tämä lisää luottamuksen rakentumista ja ryhmäkiinteyden syntymistä.<sup>43</sup>

JOKO-koulutuksen toteutuksessa elementtejä johtajakaudella ovat omaan kouluttajaan pohjautuva koulutus ja esimerkki, systemaattinen palautejärjestelmä, henkilökohtainen johtajuus-

<sup>39</sup> Pääesikunta. 2006. Kouluttajan Opas 2007. s. 15

<sup>40</sup> Pääesikunta. 2009. Asiakirja HF1539. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus. 2009. s. 9

<sup>41</sup> Pääesikunta. 2012. Asiakirja HI657. Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt, Liite 1. s. 9

<sup>42</sup> Pääesikunta. 2009. Asiakirja HF1539. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus, Liite 6. 2009. s. 6

<sup>43</sup> Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. ss. 138–139

kansio ja varusmiesjohtajien keskinäisen tiimityöskentely<sup>44</sup>. Johtajaksi ja kouluttajaksi harjaannutaan ja kehitytään omaa joukkoa kouluttamalla ja johtamalla palvelusaikana sekä reservin harjoituksissa<sup>45</sup>. Samassa harjoituksessa miehistön jäsen on oppimassa tai johdettavana, kokelaan tehdessä kouluttaja- tai johtotehtävää.

### 3.3 Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen rakenne

JOKO-koulutusohjelma koostuu tekijöistä, joiden yhteensopivuus ja tapauskohtaisuus määrittävät ne raamit, missä ympäristössä tavoitteita koulutuksen osalta haetaan. Rakenteen eri osat muodostavat myös käsityksen siitä millä menetelmillä tavoitteisiin voidaan päästä.

Nissinen<sup>46</sup> jakaa koulutusohjelman rakenteen neljään eri kokonaisuuteen.

1. Perusolelutukset
2. Sisältötieto
3. Menetelmätieto
4. Järjestelmätieto

JOKO-koulutusohjelman perusolelutukset ovat rakennettu oletusten varaan, jossa määritetään ”erinomaisen johtamiskäyttämisen” ilmiö. Perusolelutukset lähtevät suoraan johtamisen uudesta paradigmasta. Perusolelutuksiin kuuluvat yksilön arvostus, kasvamisen tukeminen, tehokkuus ja tuloksellisuus. Tätä voidaan mallintaa missä tahansa organisaatioympäristössä. Mallinnetun johtamiskäyttämisen ympärille voidaan rakentaa täydentävin viitekehyksin koulutusohjelma sekä johtamiskäyttämistä voidaan uskottavasti mitata kysymyssarjalla. Tähän liittyen johtamiskäyttämisen kehittäminen on yksilön valmiuden kehittämistä, joka on yksilön sisäinen, elinikäinen prosessi.<sup>47</sup>

Puolustusvoimien JOKO-koulutuksen sisältötiedon ytimessä on syväjohtamisen malli<sup>48</sup>. Varusmiehille koulutettaessa syväjohtamista lähestytään neljän johtamiskäyttämisen peruskulmakiven kautta: Luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Neljän kulmakiven lisäksi syväjohtamisessa on seuraavat kuusi muuta ulottuvuutta: Kontrolloitu johtaminen, passiivinen johtaminen, ammat-

<sup>44</sup> Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. ss. 138–139

<sup>45</sup> Pääesikunta. 2009. Asiakirja HF1539, Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus. s. 3

<sup>46</sup> Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. s. 50

<sup>47</sup> Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. s. 53

<sup>48</sup> Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. s. 53., Halonen, P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. s. 152., Puolustusvoimat. 2010. Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen opetusmateriaali. s. 107

titaito, tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu.<sup>49</sup> Johtajakaudella tulisi harjaantua johtamisessa ja kouluttamisessa näitä kulmakiviä ja ulottuvuuksia soveltaen. Tämän toteutumisessa on olennaista johtajakaudella sisäistää syväjohtamisen mallin peruseriaate. Oppimisen kannalta merkittäviä kokonaisuuksia ovat ihmisten henkilökohtaiset kokemukset, aktiivinen vuorovaikutus pienissä ryhmissä ja oma kriittinen ajattelu. Näiden kautta saavutetaan sitoutuminen ja motivaatio mitä tavoitteiden saavuttamiseen vaaditaan.<sup>50</sup>

Puolustusvoimien oppimiskäsityksellä tarkoitetaan sitä perusajatusta oppimisesta, johon osaamisen kehittäminen tukeutuu<sup>51</sup>. Menetelmätiedon perustana tulisi olla konstruktivistinen oppimiskäsitys. Tämä määrittää oppimisen prosessiksi, jossa oppija itse on aktiivinen tiedon kerääjä ja opettaja tukee ja motivoi oppimisprosessissa. Yhtäläisyyksiä JOKO-koulutusohjelmaan ovat todellisuuden kohtaaminen, inhimillinen vuorovaikutus ja yksilöllinen tiedon muodostuminen. Koulutusohjelma pohjautuu sitä kautta arvoihin, kuten oppilaan osallistuminen, sisältä lähtevään motivaatioon sekä omien kokemusten jakamiseen. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan sama asia voidaan tulkita, jäsentää sekä ymmärtää monella eri tavalla. Oppiminen on siten aina yhteydessä tapahtumaympäristöön, joka luo kontekstin oppimiselle.<sup>52</sup> Rauste von Wright näkee oppimisen minäkeskeisenä prosessina, jossa oppija valikoi, tulkitsee ja jäsentää informaatiota aiemman tietonsa ja kokemuksensa pohjalta. Samalla hän myös näkee prosessin tilanne- ja kulttuurisidonnaisena.<sup>53</sup> Menetelmätieto ilmenee varusmieskoulutuksen ohjeistuksessa esimerkiksi varusmieskoulutuksen suunnittelun ja toteutuksen yleisissä periaatteissa<sup>54</sup>, jossa tuodaan esille muun muassa nousujohteisuus, tavoitteellisuus, haasteellisuus, motivointi, oma-aloitteellisuus, aktiivisuus ja itsenäisyys. Koulutuksen yleiset periaatteet ovat esitetty **liitteessä 4**.

Syväjohtamisen mallia ei pidä ymmärtää itsetarkoituksena vaan se on oppimisen työkalu, jolla kehittämistarpeet voidaan määrittää. Syväjohtaminen on ihmisen valmentamista siten, että hän kykenee itseohjautuvasti kaikissa toimintaympäristöissä itse kehittymään vuorovaikutustaidoissaan.<sup>55</sup> Syväjohtamiseen kuuluva palautteen kerääminen ja siihen liittyvä oppiminen ja nöyryys ovat olennaisia arvoja. Tämä antaa perustan oppia omista ja muiden kokemuksista. Palautteen kerääminen, elinikäisen oppimisen ymmärtäminen ja nöyryys ovat asenteellisia arvoja mitä syväjohtamiseen liittyy. Syväjohtamisessa henkilökohtainen johtajana kehittymisen on avoin prosessi. Omasta toiminnasta saatu palaute ja sen pohjalta olevat johtopäätökset

<sup>49</sup> Pääesikunta. 2012. Ohjesääntönumero 835, Johtajan käsikirja. s. 55

<sup>50</sup> Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. s. 10

<sup>51</sup> Pääesikunta. 2004. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017. s. 7

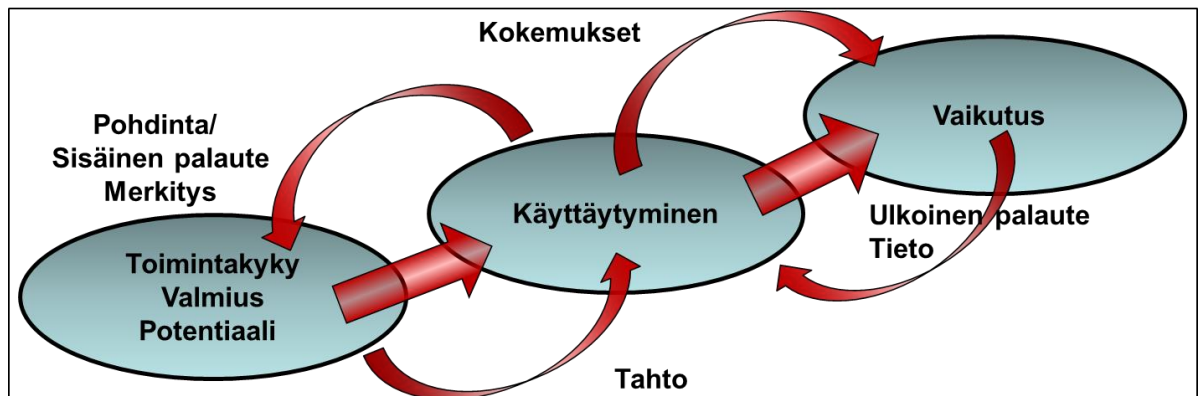
<sup>52</sup> Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. s. 55

<sup>53</sup> Rauste von Wright, J & Rauste von Wright, M. 1994. Oppiminen ja koulutus. s. 15

<sup>54</sup> Pääesikunta. 2012. Asiakirja HI656. Varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat. s. 11

<sup>55</sup> Puolustusvoimat. 2010. Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen opetusmateriaali. s. 117

käsitellään palautetta antaneiden kanssa. Oppiminen ja johtaminen ovat lähellä toisiaan. Esimerkkiä näyttämällä vanhempi antaa käytännössä mallia oppimisesta.<sup>56</sup>



Kuvio 4. Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen viitekehys<sup>57</sup>

Yllä olevalla kuviolla kuvataan yhdellä tavalla syväjohtamisen mallin toiminnan periaatetta. Valmius on henkilökohtaiseen persoonaan liittyvä käsite. Valmiudella kuvataan muun muassa kasvatuksen kokemusten, koulutuksen, perinnöllisten tekijöiden muokkaamaa tilaa. Valmius on toisaalta myös kuva ihmisen oppimispotentiaalista. Valmiuden kautta määrittyy ihmisen perusta olla vuorovaikutuksessa. Käyttäytyminen vaikuttaa vuorovaikutukseen ja oman käyttäytymisen merkityksen voi ymmärtää sisäisen prosessin kautta. Muiden ihmisten antama ulkoinen palaute, tukee oman käyttäytymisen vaikutuksen tunnistamista. Syväoppimista tapahtuu, jos ihmisen sisäisen palautteen prosessi toimii.<sup>58</sup> JOKO-koulutuksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta on merkittävää, toteutuuko tämä syväjohtamisen mallin mukainen toiminta koulutuksessa. Sisäinen prosessin kautta oppimisen voidaan katsoa tapahtuvan valmiuden kehittämisenä. Tätä kautta saavutettu oppiminen voidaan katsoa tapahtuvan syväoppimisena, joka kehittää toimintakykyä.

Järjestelmätiedon perustana on Puolustusvoimien koulutuksen organisaatio, koulutuksen tavoitteet ja käsitys koulutuksen vaikuttavuudesta sotilasorganisaatiossa. JOKO-koulutus rakentuu kaikkien koulutusjärjestelmien sisään. Sisäisiin ja ulkoisiin toimintaympäristön muutoksiin vastataan koulutusjärjestelmiä kehittämällä. Uuden johtamisen paradigman mukaan oppiminen ei voi jäädä pelkästään muodollisen koulutusjärjestelmän varaan.<sup>59</sup>

<sup>56</sup> Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. s. 23

<sup>57</sup> Puolustusvoimat. 2010. Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen opetusmateriaali. s. 28

<sup>58</sup> Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. ss. 39–40

<sup>59</sup> Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. s. 59

### 3.4 Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma teoriapohjana

Perinteisesti oppiminen Puolustusvoimissa nähdään kouluttajakeskeisenä ja tiukasti ohjattuna toimintana<sup>60</sup>. Puolustusvoimien JOKO-koulutuksen sisältötiedon ytimessä on kuitenkin syväjohtamisen malli<sup>61</sup>. Syväjohtamisen taustalla, menetelmätiedon perustana, on konstruktivistinen oppimiskäsitys, jonka laaja-alaista käytettävyyttä sotilaskoulutukseen tutkitaan ja toteutetaan sotilaspedagogiikan alueella<sup>62</sup>. Johtajuuden kehittämisen taustalla on kuitenkin moniaineinen oppimiskäsitys<sup>63</sup>. Syväjohtamisen taustalla on professori Bernard M. Bassin tutkimia transformationaalisen johtamisen paradigma. Hänen tutkimustyön tulokset ovat yhtenä lähtökohtana Nissisen väitöskirjassaan tutkimalle syväjohtamisen mallille.<sup>64</sup> Syväjohtaminen perustuu tieteellisesti transformationaalisesta johtajuudesta ja konstruktivistisesta oppimiskäsityksestä<sup>65</sup>. Syväjohtamisen mallin kehityksessä on käytetty myös empiiristä aineistoa ja esimerkiksi sotaveteraanien näkemyksiä on hyödynnetty. **Liitteessä 5** on esitetty Nissisen näkemys koulutusohjelman taustalla olevista tekijöistä.

Yhdysvaltalainen tieteenfilosofi Thomas Kuhnin<sup>66</sup> määrittelee paradigman tieteen tai jonkin sen osa-alueen perusoletukseksi, jota ei yleensä aseteta kyseenalaiseksi. Teoksessa ”Tutkimuksen voimasanat” nähdään tutkimuksen teorian kiinnittyvän johonkin sisältöalueeseen ja teorian mahdollisuuteen viitata vain aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Tätä kautta pyritään täydentämään ilmiön ymmärtämisen tapaa.<sup>67</sup> Teoriapohjan ei siten tarvitse olla pelkästään perinteisellä tavalla ymmärretty tieteellinen teoria.

Tämän tutkimuksen teoreettinen pohja muodostuu Puolustusvoimien JOKO-koulutusohjelmasta. Puolustusvoimien JOKO-koulutusta on tutkittu laajasti. Esimerkiksi vuoteen 2011 mennessä JOKO-koulutusohjelman taustalla olevasta syväjohtamisesta oli laadittu kaksi väitöskirjaa ja vähän alle sata pro gradu-työtä<sup>68</sup>. Tutkimuksen ja empirian kautta syväjohtamisen mallilla on luotu uskottavuutta Puolustusvoimien antamalle koulutusohjelmalle. Tätä kautta 2010 päivitettyä koulutusohjelmaa voidaan pitää eräänlaisena tieteellisen tutkimuksen ja käytännön kautta muodostuneena teoriana, ”johtaja ja kouluttajakoulutuksen uutena paradigma-na”, siitä miten JOKO-koulutusta tulee Puolustusvoimissa antaa.

<sup>60</sup> Halonen, P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. s.120

<sup>61</sup> Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. s. 53., Halonen, P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. s. 152., Puolustusvoimat. 2010. Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen opetus. s. 107

<sup>62</sup> Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. s. 54

<sup>63</sup> Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. s. 141

<sup>64</sup> Nissinen, V. 2001. Military Leadership. s. 211

<sup>65</sup> Nissinen, V. (2006), Syväjohtaminen. s. 155

<sup>66</sup> Kuhn, T. 1962. The Structure of Scientific Revolutions.

<sup>67</sup> Ronkainen, S; Pehkonen, L; Lindblom-Yläne, S; Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. s. 60

<sup>68</sup> Pääesikunta. 2012. Ohjesääntönumero 835, Johtajan käsikirja. s. 55

### 3.5 Johtopäätökset

JOKO-koulutuksen ohjeistus määrittää koulutuksen päämääräksi, että johtajat pystyvät aloittamaan omatoimisesti kertausharjoituksissa sekä poikkeusoloissa oman joukkonsa kouluttamisen ja johtamisen. Päämäärän saavuttamisen edellytyksenä voidaan pitää JOKO-koulutusohjelman eri osa-alueiden tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteita tarkastellessa on havaittavissa, että ne koostuvat kolmen keskeisen osa-alueen ympärille. Ensimmäisenä on johtajakoulutuksen tavoite hallita oman joukon johtaminen ja itsensä kehittäminen johtajana syväjohtamisen menetelmiä käyttäen. Tavoite vaatii harjaantumista johtamisessa ja syväjohtamisen menetelmän sisäistämistä. Toisena on kouluttajakoulutuksen tavoite kyetä kehittämään joukkonsa toiminta- ja suorituskky tehtävän vaatimalle tasolle. Tähän pääsemiseksi on tärkeää päästä toimimaan kouluttajatehtävissä. Kolmantena osa-alueena on kasvatustavoite kannustaa itsensä ja oman toimintatapojen kehittämiseen syväjohtamisen menetelmiä käyttäen, johon voidaan liittää vuorovaikutustaitojen kehittämiseen liittyvät tavoitteet. Vuorovaikutustaitojen merkitystä voidaan katsoa korostetun uudistetussa ohjeistuksessa. Esimiestaitojen oppiminen kehittää myös alaisena toimimisen oppimista.

Johtaja- ja kouluttajakoulutus on tarkoitettu rakentuvan oman joukon johtamisen ja kouluttamisen ympärille. Tavoitteita tarkastellessa voi niihin pääsemisen olla mahdollista myös muillakin keinoilla. Kokonaisuutena yhdeksi olennaiseksi tavoitteeksi voidaankin katsoa, että johtaja sisäistää syväjohtamisen mallin, jolla hän kykenee kehittämään omaa johtamis- ja kouluttamistaitoaan. Tähän liittyy myös kyky oman toimintakyvyn kehittämiseen, johon kuuluu myös omat aselajitaidot. Päämäärän saavuttaminen kuitenkin edellyttää, että johtajalle on johtajakaudella oma joukkue, jonka johtamiseen ja kouluttamiseen hän voi harjaantua johtajakauden aikana.

JOKO-koulutuksen toteuttaminen johtajakaudella on jatkoa reserviupseerikurssin aikana annettuihin perusteisiin. Upseerikokelaista, aliupseereista ja seuraavan saapumiserän miehistöstä tulisi muodostaa kokonainen sodanajan joukko johtajakauden ensimmäisestä päivästä aina kotiutumisen kautta reserviin. Tämä on myös edellytys, jotta tuntimääräisesti voidaan koulutusohjelman johtamiseen ja kouluttamiseen asetetut tunnit saavuttaa. Koulutus tulee siten sitoa johtajakauden koulutusharakoulutukseen, käytännössä nuoremman saapumiserän kouluttamiseen ja johtamiseen. Ohjeistuksen mukaan koulutusta voidaan soveltaa tapauksissa, joissa upseerikokelaalle ei ole kohdentaa omaa joukkoa. Ohjeistus ei kuitenkaan määritä millä periaatteilla ja miten tämä soveltaminen puolustushaara- tai joukko-osastotasolla voitaisiin tehdä.

Mikäli koulutusta sovelletaan, tulee todennäköisesti myös tavoitteiden tärkeyttä arvioida. Ohjeistus ei siis edellytä JOKO-koulutusohjelman mukaisesti koulutuksen toteuttamista.

JOKO-koulutuksen sisältöä johtajakaudella annetaan myös opintojaksoilla, jotka rakentuvat koulutuksen keskeisten tavoitteiden ympärille. Koulutusohjelmalla luodaan siten johtajakaudelle myös selkeitä sisältöjä, teorian ja käytännön yhdistämistä. Opintojaksot ovat osa perustaa ja yhteys teoriaan, joiden kautta voidaan tarkastella johtajana olemista ja toimimista sekä kehittymistä. Koulutuksessa olevia työkaluja ovat muun muassa oma kouluttaja, systemaattinen palautejärjestelmä, henkilökohtainen johtajuuskansio ja varusmiesjohtajien keskinäisen tiimityöskentely. Näitä tulee hyödyntää koulutuksen tavoitteisiin pyrittäessä.

JOKO-ohjelman taustalla olevien menetelmä- ja sisältötiedon kautta JOKO-koulutus voidaan katsoa ennemminkin kasvuprosessiksi syväjohtamisen menetelmätiedon käyttämiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että oppijan tulee kasvaa aktiiviseksi osapuoleksi kehitymisessään. Hän kerää vuorovaikutuksen kautta havaintoja omasta toiminnastaan ja osaa muodostaa käsitystä kehitymisestään johtajana ja kouluttajana. Sama koskee myös muuta ammatillista kehitymistä. JOKO-koulutus on myös siksi yhdistetty kiinteäksi osaksi muuta joukon toimintaa. Tämän koulutuksen ei siten ole tarkoitus olla erillinen osakokonaisuus johtajakauden koulutuksessa, vaikka se erillinen opintokokonaisuus onkin koulutussuunnitelman tasolla. Tavoitteiden onnistuneen toteutumisen kannalta voidaankin katsoa, että JOKO-koulutus on tunnistettava osaksi kaikkea johtajakauden koulutusta. Esimerkiksi oman toimintakyvyn kehittämiseen voidaan ymmärtää liittyvän muita ulottuvuuksia. Nämä eivät rajoitu pelkästään johtamiseen, vaan myös esimerkiksi ammatilliseen osaamiseen.

Johtajakaudelle tulisi saada kokemusta ja mahdollisuus kehittää itseluottamustaan toimiessaan johtajana ja kouluttajana. Upseerikokelaan itsetuntemus kehittyy kattavan ulkoisen palautejärjestelmän tukemana. Tähän liittyy toki samaan aikaan toimiva sisäinen palautejärjestelmä. Syväjohtamisen mallin keskeisin sisältö liittyykin sisäiseen palautteeseen. Johtajan oman käyttäytymisen ja toiminnan pohdinnan kautta hän mahdollisesti kykenee asettamaan itselleen selkeitä ja konkreettisia kehittymistavoitteita. Tämä samalla sitouttaa upseerikokelasta tavoitteisiin. Sitoutuminen luo tahtoa pyrkiä viemään kehittämisajatukset käytäntöön. Kulmakivien ja ulottuvuuksien voidaan katsoa edustavan niitä keinoja millä JOKO-koulutusohjelmalle asetettuja tavoitteita pyritään saavutettavan. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tärkeä tehtävä on antaa oppijalle tukea ja työkaluja juuri sisäisen palautteen onnistumiseen. Kaiken kaikkiaan kaikissa tavoitteissa syväjohtamisen mallin sisäistämistä voidaan pitää olennaisena.



## 4. LENTORESERVIUPSEERIKURSSIN LENTOPALVELUSKAUDEN KOULUTUS

### 4.1 Lentoreserviupseerikurssi

LENTORUK järjestetään Ilmasotakoulussa ja se kestää 347 vuorokautta. Kurssin jälkeen on mahdollisuus hakea opiskelijaksi kadettikurssin eri ohjaajaopintosuunnille Ilmavoimiin, Maa-voimiin tai Rajavartiolaitokselle<sup>69</sup>. Kurssin koulutuksen päämääränä on tuottaa ohjaajia, jotka tuntevat sotilasilmailun ja lentämisen teoreettiset perustiedot ja osaavat alkeislentokoneen käsittelyn perustaidot. Kadettikurssille valittavan on oltava koulutuskelpoinen hävittäjälentäjäksi.<sup>70</sup>

Kurssin aikana annetaan ilmailuteorian opetusta ja 35 tunnin alkeislentokoulutus Vinka-alkeiskoulutuskoneella. Teoriakoulutus annetaan AUK I ja RUK-vaiheissa ja alkeislentokoulutus lentopalveluskauden aikana. LENTORUK on yksi koulutettava varusmieskoulutuslinja Ilmavoimien reserviupseerikoulussa. Kurssilla on Ilmasotakoulun työjärjestyksen mukaan kouluttajina kurssin johtaja ja kaksi kouluttajaa<sup>71</sup>. Ohjaajaopintosuunnille valitaan vuosittain 10–18 henkeä<sup>72</sup>. Ohjaajaopintosuunnille jatkaa siten noin 30–55% kurssin hyväksytysti suorittaneista.

Lentoreserviupseerikurssi koostuu seuraavista koulutuskausista:

- Peruskoulutuskausi (P-kausi), 8 viikkoa
- Aliupseerikurssin I vaihe (AUK1), 7 viikkoa
- Reserviupseerikurssi (RUK), 14 viikkoa
- Lentopalveluskausi, 21 viikkoa<sup>73</sup>

Kurssin luonteeseen liittyen kurssilaisille ei ole kohdentaa omia alaisia. Olemassa on mahdollisuus toimia samaan aikaan toisen yksikön alokkaille johtaja- ja kouluttajatehtävissä P-kauden aikana, mutta alkeislentokoulutuksen intensiivisyys ei mahdollista pitkää sitoutumista kouluttajatehtäviin.<sup>74</sup>

<sup>69</sup> Puolustusvoimien internetsivut. 2014. <http://www.puolustusvoimat.fi/Ilmasotakoulu/Varusmieskoulutus>.

<sup>70</sup> Sutinen, T. 2012. Koulutussuunnitelma LENTORUK. s. 1

<sup>71</sup> Ilmasotakoulu. 2013. Asiakirja CJ9650, Saapumiseräkäskey 213, Liite 1. s. 22

<sup>72</sup> Puolustusvoimien internetsivut. 2014. <http://www.puolustusvoimat.fi/Ilmasotakoulu/Varusmieskoulutus>.

<sup>73</sup> Sutinen, T. 2012. Koulutussuunnitelma LENTORUK. ss. 1–3

<sup>74</sup> Perustuu tutkimuksen tekijän henkilökohtaisiin kokemuksiin ILMAVRUK:n johtajana vuosina 2011–2013

## 4.2 Lentopalveluskausi ja sen tavoitteet

Lentopalveluskauden poikkeavuus tavanomaisesta reservinupseerin johtajakaudesta voidaan katsoa olevan seurausta LENTORUK:lle asetetuista tavoitteista. Kurssin lentopalveluskauden kokonaistavoitteena on lentää VN1- lentokoulutusohjelman mukaiset lennot ja sitä kautta suorittaa hyväksytysti alkeislentokoulutuksen tyyppitarkastuslento<sup>75</sup>. Tämän tavoitteen saavuttamisen tekee merkittäväksi se, ettei koko kurssin päätavoitetta voida saavuttaa ilman tämän tavoitteen toteutumista. LENTORUK:lla tulee kuitenkin saavuttaa riittävin osin myös JOKO-koulutuksen tavoitteet opintojen jatkamiseksi Ilmavoimien ohjaajalinjalle<sup>76</sup>. Tavoitteena on antaa johtajakaudelle ohjeistettu muu koulutus, mukaan luettuna JOKO-koulutus, lentopalveluksen ohessa ja tai sen ehdoilla<sup>77</sup>.

Ilmavoimissa loppupalautteesta tavoitteeksi on määritetty arvosana 3,8<sup>78</sup> JOKO-koulutukselle<sup>79</sup>. Tämä tavoite koskee kaikkia johtajakoulutettuja varusmiehiä, eikä pelkästään LENTORUK:n kurssilaisia. Ilmasotakoulun saapumiseräkäsky määrittää joitain yksittäisiä koulutustavoitteita kurssin muuhun koulutukseen<sup>80</sup>, mutta näillä ei voi katsoa olevan suoraa vaikutusta JOKO-koulutuksen tavoitteisiin<sup>81</sup>. Muita erillisiä selkeitä tavoitteita kurssin JOKO-koulutukselle ei ole määritetty<sup>82</sup>.

Koulutussuunnitelman ja muiden ohjaavien asiakirjojen pohjalta muodostetaan LENTORUK:n kurssikohtainen koulutuksen läpivientisuunnitelma, jossa määritetään viikko ja päiväkohtainen opetussisältö. Läpivientisuunnitelmat laaditaan ennen koulutuskauden alkua kurssin johtajan toimesta. Läpiviennin ja viikko-ohjelmat hyväksyy yksikön päällikkö.<sup>83</sup> Läpivientisuunnitelma ja opetussuunnitelma ovat samat kaikille Lentoreserviupseerikurssin oppilaille, eli oppilaskohtaisia opetussuunnitelmia tai läpivientisuunnitelmia ei ole käytössä.

Esimerkit LENTORUK:n läpivientisuunnitelmasta ja lentopalveluskauden viikko-ohjelmasta ovat esitetty **liitteissä 6 ja 7**.

<sup>75</sup> Ilmasotakoulu. 2013. Asiakirja CJ9650, Saapumiseräkäsky 213, Liite 1. ss. 24–25

<sup>76</sup> Sutinen, T. 2012. Koulutussuunnitelma LENTORUK. s. 1

<sup>77</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014.

<sup>78</sup> Summamuuttajan arvosana koko johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kysymyssarjalle. Asteikko on 1–5.

<sup>79</sup> Ilmavoimien esikunta. 2012. CI16244. Ilmavoimien toimintasuunnitelma 2013–2017, Liite 6.2. s. 13

<sup>80</sup> Muun koulutuksen tavoitteena on osata laskuvarjohypyn perusteet ja hypätä kaksi hyppyä joukkojenpudotusvarjolla maalle sekä osata pelastautumisen perusteet vedessä laskuvarjohypyn jälkeen. Ilmasotakoulu. 2013. Asiakirja CJ9650, Saapumiseräkäsky 213, Liite 1. s. 25

<sup>81</sup> Ilmavoimien esikunta. 2012. Asiakirja CI16244. Ilmavoimien toimintasuunnitelma 2013–2017, Liite 6.2. s. 5

<sup>82</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014 ja Kuukkanen, A. Haastattelu 23.1.2014

<sup>83</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

Alkeislentokoulutus koostuu VN1-koulutusohjelman suorittamisesta. Koulutusohjelma alkaa teoriaopinnoilla AUK I vaiheessa jatkuen läpi reserviupseerikurssin. Alkeislentokoulutus aloitetaan LENTORUK:lla teoriaopintojen hyväksytyn suorittamisen jälkeen. Alkeislentokoulutus alkaa Valmet Vinka alkeiskoulukonekalustolla, jota käytetään lentämisen perusteiden kouluttamiseen sotilasohjaajille. Koulutusohjelmaan kuuluu tyyppi- ja suunnistusharjoituslentoja ja osa lennoista suoritetaan opettajan kanssa ja osa yksin.<sup>84</sup> Tämä VN1-koulutus muodostaa LENTORUK:n oppilaiden koulutushaaraopinnot<sup>85</sup>. VN1-koulutusohjelman mukaan alkeislentokoulutus toteutetaan LENTORUK:n koulutussuunnitelman mukaisesti.

Koulutusohjelma määrittää vain lento- ja simulaattorikoulutukseen käytettävän koulutustuntimäärän.<sup>86</sup> Lentokoulutuksen tuntimäärä on 35h, mutta jokainen lentotunti vaatii yhteensä noin kahden tunnin valmistautumisen ja purun lennon jälkeen. Koulutusohjelma ei määritä edes ohjeellista aikamäärää kaikkeen muuhun toimintaan.<sup>87</sup> Rosenlund on laskenut VN1 koulutukseen tarvittavaksi tuntimääräksi 431h<sup>88</sup>. Läpiviennin mukaan koulutustunneista 472,5 tuntia on varattu alkeislentokoulutukseen. Muuhun varusmieskoulutukseen jää siten noin 33 vuorokautta, eli 247,5h. Virka-aputehtäviä kurssilla on lentopalveluskaudella kolme kertaa.<sup>89</sup> Kiinnioloviikonloppuina ei kuitenkaan anneta koulutusta<sup>90</sup>. Lentopalveluskaudella ei koulutusta anneta myöskään sotaharjoitusperusteisesti. Tähän yhtenä perusteena on lentoturvallisuus<sup>91</sup>, mutta myöskään perusyksikön rahoituksessa maastovuorokausia ei ole huomioitu<sup>92</sup>.

Käytännön toteutuksessa, läpivientisuunnitelman mukaisina lentokoulutuksen päivinä, tulee kaikkien miesten olla 4. Lentueessa. Tähän perusteena on se, että 1/3 kurssista lentää, 1/3 sioutuu tukitoimiin ja 1/3 valmistautuu tai purkaa omaa lentoaan. Tukitoimilla tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka mahdollistavat lentokoulutuksen. Tukitoimina on muun muassa Vinkaharjoituskoneiden tankkausryhmässä toimiminen ja lentopäivystäjänä toimiminen. Tukitoimia ei kouluttajat tunnista osaksi JOKO-koulutusta. Johtamistaidollista arviointia ei suoriteta tehtävissä, joita 4. Lentueen antaman koulutuksen ohessa on.<sup>93</sup>

<sup>84</sup> Ilmavoimien esikunta, viestintäkeskus. 2014. Esite, Valmet L-70 Vinka.

<sup>85</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

<sup>86</sup> Ilmavoimat. 2011. Lentokoulutusohjelma VN1, VN-alkeislentokoulutusohje.

<sup>87</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

<sup>88</sup> Rosenlund, V. 2012. Lentoreserviupseerikurssin koulutuksen ydinaines, Liite 5.

<sup>89</sup> Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012. LENTORUK 87 läpivientisuunnitelma. (Esitetty liitteissä)

<sup>90</sup> Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012–2013. LENTORUK 87 viikko-ohjelmat.

<sup>91</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

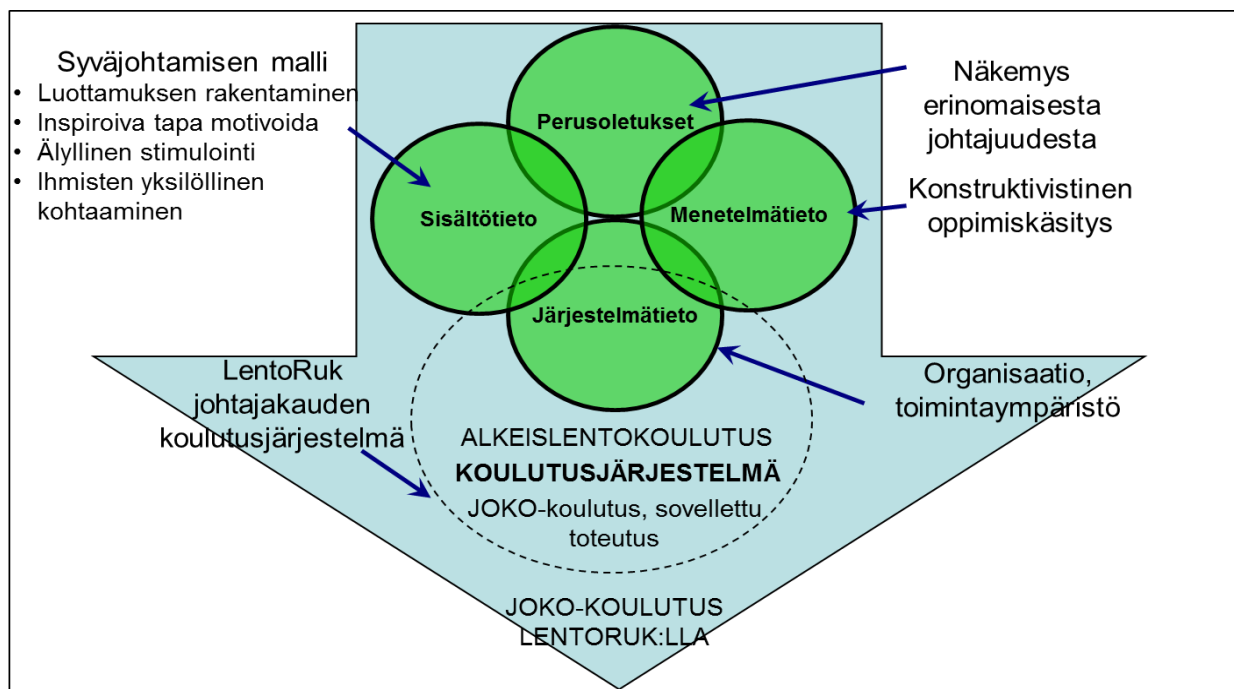
<sup>92</sup> Perustuu tutkimuksen tekijän henkilökohtaisiin kokemuksiin ILMAVRUK:n johtajana vuosina 2011–2013

<sup>93</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

Lentopalveluskaudella kurssilaiset palvelevat Ilmavoimien reserviupseerikoulussa, mutta lentopalveluksen suunnittelusta ja johtamisesta vastaa Tukilentoalivueen 4.Lentue<sup>94</sup>. Koska 4.Lentue on fyysisesti noin 4,5 km päässä yksiköstä, lentopalvelukseen siirrytään aamuisin klo 06:30 ja 4. Lentueesta palataan takaisin klo 16:30. Tämä hajauttaa LENTORUK:n koulutusympäristön kahteen osaan. 4.Lentueessa alkeiskoulutuksessa opettajina toimivat Patrian lennonopettajat, jotka ovat pääosin reserviin siirtyneitä entisiä lentoupseereista.<sup>95</sup> Lentopalveluskaudella kurssilaiset jaetaan pienlentoryhmiin, joilla jokaisella on omat lennonopettajansa. Tutustuminen lentämiseen alkaa simulaattoreissa ja ohjaamoharjoittelussa<sup>96</sup>. 4. Lentueen antaman alkeislentokoulutuksen lisäksi koulutusta annetaan myös perusyksikössä, jossa toteutetaan käytännössä kaikki muu koulutuskauteen sisältyvä koulutus.<sup>97</sup>

### 4.3 Lentoreserviupseerikurssin johtaja- ja kouluttajakoulutus

LENTORUK:n JOKO-koulutusta ei ole ohjeistettu Ilmavoimien esikunnan tai kurssin koulutusta antavan joukko-osaston, Ilmasotakoulun, toimesta. Annettavan JOKO-koulutuksen sisältö määritetään yksikössä. Tämän vuoksi perusyksikössä sovelletaan suoraan Pääesikunnan ohjeistusta JOKO-koulutuksesta. LENTORUK:lla on koulutussuunnitelma, mutta se on edelleen luonnoksena. Luonnokseen on sisällytetty ainoastaan alkeislentokoulutus<sup>98</sup>.



Kuvio 5. JOKO-koulutusohjelman rakenne Lentoreserviupseerikurssilla

<sup>94</sup> Sutinen, T. 2012. Koulutussuunnitelma LENTORUK. s. 3

<sup>95</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

<sup>96</sup> Ilmavoimat. 2011. Lentokoulutusohjelma VN1, VN-alkeislentokoulutusohje.

<sup>97</sup> Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012. LENTORUK 87 läpivientisuunnitelma. (Esitetty liitteissä)

<sup>98</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

Tarkasteltaessa LENTORUK:n JOKO-koulutuksen toteuttamista yllä olevalla nelijaolla, on koulutuksesta havaittavissa poikkeavuudet tavanomaiseen johtajakauteen. Syväjohtamisen malli koetaan tunnistettavan ja toteutuvan koulutuksessa. Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttämisen viitekehys toteutuu palaute ja kausipalautekeskusteluissa, joita käydään kurssilaisten kanssa. Lentopalveluksen aikana kouluttaja ja oppilas käyvät palautekeskustelua, jonka koetaan tukevan syväjohtamisen mallin periaatteita. Näkökulmana näissä keskusteluissa ei ole johtaminen vaan alkeislentokoulutus. Johtamiseen liittyen palautekeskustelu käydään johtaja-profiiliin perustuen ja se toteutetaan yhden kerran koulutuskauden aikana.<sup>99</sup> Näkemys johtajuudesta koostuu kurssilla kurssin johtajasta, kouluttajaa ja erityisesti lennonopettajasta. Lennonopettajan roolia syväjohtamisen mukaisena roolimallina ei kuitenkaan ole tunnistettu.<sup>100</sup> Menetelmätiedon mukaisia piirteitä on tunnistettavissa alkeislentokoulutuksessa. Kurssilaiselle annetaan vastuuta ja heitä haastetaan itse pohtimaan omaa oppimistaan. Lennonopettajat tukevat kurssilaisen oppimista ja auttavat kurssilasia tulkitsemaan ja jäsentämään omaa oppimistaan<sup>101</sup>. Poikkeuksellisin osa-alue on järjestelmätiedon alue, johon LENTORUK:n erityispiirteet vaikuttavat monelta osin. Tähän merkittävä tekijä on alkeislentokoulutuksen kuuluminen koulutukseen, joka määrittää poikkeavan organisaation, koulutusjärjestelmän ja osin toimintaympäristön kurssille.

JOKO-ohjelmaan kuuluvien kurssien toteutuminen ei ilmene kurssille laaditusta läpivientisuunnitelmasta eikä kurssille laadituista viikko-ohjelmista<sup>102</sup>. Pääosaa kursseista ei toteuteta JOKO-koulutusohjelman mukaisesti. Tähän perusteena on alkeislentokoulutuksen laajuus ja se, ettei kurssilaisilla ole omaa johdettavaa joukkuetta. Alkeislentokoulutuksesta ei myöskään katsota jäävän aikaa JOKO-koulutuksen toteuttamiseen.<sup>103</sup> JOKO-koulutukseen liittyvistä opintojaksoista on läpiviennistä ja viikko-ohjelmista tunnistettavissa ainoastaan tiimipalaverit ja kouluttamistaidon kurssi 3. Tiimipalaverit on merkitty viikoittaisiksi tapahtumiksi ja ne toteutetaan koko kurssi yhdessä koossa. Viikko-ohjelmissa tiimipalaveri on päivällisen jälkeen iltapalveluksena<sup>104</sup>. Tiimipalavereiden aiheet ovat yleisen elämisen ja toiminnan käsitteilyssä. Kouluttamistaidon kurssi 3 toteutetaan oppilasharjoituksina, jossa jokainen kurssilainen valmistautuu pitämään yhden liikuntakoulutustapahtuman kurssille. Tämä suoritus on arvioitava ja siitä tehdään kouluttamissuorituksen arviointi.<sup>105</sup>

<sup>99</sup> Kuukkanen, A. Haastattelu 23.1.2014, Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

<sup>100</sup> Perustuu tutkimuksen tekijän henkilökohtaisiin kokemuksiin ILMAVRUK:n johtajana vuosina 2011–2013

<sup>101</sup> Kuukkanen, A. Haastattelu 23.1.2014

<sup>102</sup> Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012. LENTORUK 87 läpivientisuunnitelma. (Esitetty liitteissä)

<sup>103</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

<sup>104</sup> Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012–2013. LENTORUK 87 viikko-ohjelmat

<sup>105</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

**Liitteessä 8** on esitetty kouluttajien haastatteluihin perustuva koonnos JOKO-koulutusohjelman jatkokurssien toteutumisesta.

*”Johtajana ja kouluttajana harjaantuminen toteutetaan lentopalveluksen yhteydessä määrämällä kokelaita esimiestehtäviin sekä järjestämällä säännöllisesti oppilasjohtoisia koulutustilaisuuksia.”<sup>106</sup>*

Lentopalveluskaudella kurssilaisilla on vastuutehtäviä, joita koulutettava vuoroluettelon mukaisesti hoitavat. Kurssi toimii lentopalveluskaudella yhtenä koulutusjoukkona, jolle on määritetty ainoastaan 4. Lentueen toimesta lentopalvelusryhmät.<sup>107</sup> Vastuutehtäviä lentopalveluskaudella ovat oppilasjohtaja, oppilasvääpeli, satunnaisesti yksikön päivystäjä ja valvoja. Oppilasjohtajan ja -vääpelin vuorot kestävät viikon ja jokaisen tehtävien tavoitteena on harjaantua johtajana. Oppilasjohtajan tehtävä on toimia LENTORUK:n kurssin vanhimpana ja harjoitella joukkueen johtajan tehtävässä. Palvelustehtäviin liittyen oppilasjohtajalla on tilapäinen käskyvalta kurssin muihin oppilaisiin. Vääpelin tehtävä on käskyn mukaan harjoitella kompanian vääpelin tehtävää.<sup>108</sup> Painopiste on kuitenkin johtamistoimintaan harjaantumisessa. Yksikön päivystäjän ja valvojan tehtävät yksikössä hoitavat pääsääntöisesti muut johtajat. Tähän perusteena on riittävän lepojaksion turvaaminen seuraavan päivän lentopalvelukseen liittyen.<sup>109</sup> Päivystäjän ja valvojan tehtävät ovat rajalliset reserviupseerikoulutusta antavassa yksikössä, kun jokaisella linjalla on oppilasjohtaja ja useamman linjan koulutuksen ollessa käynnissä on myös oppilaspäällikkö<sup>110</sup>. Kaikki JOKO-koulutus toteutetaan perusyksikössä. JOKO-koulutusta ei lennonopettajien toimesta anneta ja johtamissuoritusten arviointia ei tehdä. Lennonopettajien toiminta kohdistuu puhtaasti lentokoulutukseen. Johtamis- ja koulutussuorituksia tulee suhteellisen vähän lentopalveluksen aikana, mutta näistä annetaan aina palautetta<sup>111</sup>.

Oppilasjohtajan ja vääpelin tehtävien tarkemmat sisällöt ovat esitetty **liitteessä 9**.

#### 4.4 Koulutuksen ja sen tavoitteiden toteutuminen kouluttajien näkökulmasta

LENTORUK:n johtajan Kapteeni Toni Sutisen ja kurssin kouluttajan Ylikersantti Arttu Kuukkasen teemahaastatteluiden perusteella koulutuksen suunnittelu ja toteutus koulutuksen

<sup>106</sup> Sutinen, T. 2012. Koulutussuunnitelma LENTORUK. s. 3

<sup>107</sup> Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012. Kurssin oppilasvääpelin tehtävät ja kurssin vanhimman tehtävät

<sup>108</sup> Esimiestehtävien sisällöt ovat esitetty liitteissä

<sup>109</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

<sup>110</sup> Perustuu tutkimuksen tekijän henkilökohtaisiin kokemuksiin ILMAVRUK:n johtajana vuosina 2011–2013

<sup>111</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

yleisten periaatteiden<sup>112</sup> mukaisesti nähtiin toteutuvan hyvin. Kurssin johtajan näkemyksen mukaan koulutus ei kuitenkaan perustu yhteiskunnan aiemmin antaman koulutuksen pohjalle ja ei ota huomioon varusmiesten siviilikoulutusta. Toinen puuttuva on rästikoulutukselle varattu aika. Muut yleiset periaatteet koettiin toteutuvan.<sup>113</sup>

Lentopalveluskausi on suunniteltava 4. Lentueen kanssa, jolloin lentue määrittää ensin koulutukseensa ajankohdat<sup>114</sup>. Läpiviennin suunnitteluun JOKO-koulutuksen soveltaminen tulee suoraan Pääesikunnan ohjeistuksesta. ”Johtajakauden aika ei mahdollista koulutuksen (JOKO-koulutus) toteuttamista, koska alkeislentokoulutus vie ajan<sup>115</sup>.” Alkeislentokoulutuksen ohessa nähtiin kuitenkin mahdolliseksi antaa muutakin koulutusta, jossa haasteeksi nähtiin käytettävissä oleva henkilöstö. Koulutusta ei voida suunnitella tarkasti lentopalveluksen osalta, koska se on riippuvainen lentosäästä, jota ei voi suunnittelussa huomioida. Tämä johtaa siihen, ettei henkilökohtaista toimintasuunnitelmaa laadita kurssilaisille lentopalveluskauden ajaksi.<sup>116</sup> Ilmasotakoulussa ei ole varusmiesten JOKO-koulutuksen varuskunnallista vastuuhenkilöä nimetty<sup>117</sup>. LENTORUK:n yksikössä JOKO-koulutuksen osalta vastuu on LENTORUK:n johtajalla, koska hän toimii samalla yksikön varapäällikkönä.<sup>118</sup>

Johtajakauden JOKO-koulutuksen opintojaksoja ei toteuteta pois lukien koulutustaidon jatkokurssi, jonka tarkoituksena on upseerikokelaan harjaantuminen koulutustehtävissä suunnitelmalla ja toteuttamalla liikuntakoulutustapahtuma koko kurssille. Tämä on merkitty viikko-ohjelmiin merkinnällä HSP (huonon sään palvelus). HSP:stä on laadittu erillinen suunnitelma, jossa jokaiselle kurssilaiselle on nimetty yksi koulutustapahtuma. Tätä kautta jokainen kurssilainen pääsee suunnittelemaan ja johtamaan keskimäärin yhden koulutustapahtuman lentopalveluskaudella. Koska JOKO-koulutuksesta saatavat opintopisteet jäävät vajaiksi, 4. Lentueen aikainen toiminta luetaan hyväksi johtajien opintokirjoihin ohjeistuksen<sup>119</sup> mukaisesti.<sup>120</sup>

Johtajakansiota ei käytetä, koska sen soveltuvuus lentopalveluskauden koulutusta tukevaksi koettiin heikoksi lentopalveluksen aikana. Varusmiesten JOKO-koulutukselle ei ole laadittu erillistä opetussuunnitelmaa, koska se nähdään mahdottomaksi toteuttaa lentopalveluksen vuoksi. Lentopalvelus on riippuvainen säästä ja tämän vuoksi koettiin, ettei JOKO-

<sup>112</sup> Pääesikunta. 2012. Asiakirja HI656. Varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat. s. 11 (Esitetty liitteissä)

<sup>113</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

<sup>114</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

<sup>115</sup> Kuukkanen, A. Haastattelu 23.1.2014, Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

<sup>116</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

<sup>117</sup> Kuukkanen, A. Haastattelu 23.1.2014, Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

<sup>118</sup> Ilmasotakoulu. 2013. Asiakirja HJ937. Ilmasotakoulun työjärjestys. s. 134

<sup>119</sup> Pääesikunta. 2009. Asiakirja HF1539, Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus, Liite 6. 2009. s.6

<sup>120</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

koulutukseen voi myöskään tarkempaa suunnitelmaa laatia. Kurssin vastuutehtävät koettiin teennäisiksi lukuun ottamatta oppilasjohtajan tehtävää. Erityisesti vääpelin tehtävästä koettiin, ettei se ole johtamissuoritus ja sen tarpeellisuutta osalla kurssin viikoista kyseenalaistettiin. Vastuutehtäviä koettiin olevan vähän koulutuskauden aikana.<sup>121</sup>

LENTORUK:lla on käytössä varusmiesjohtajan johtajakansio, jota ei ohjatusti käytetä lentopalveluskauden aikana. ”Käyttö on riippuvainen paljon upseerikokelaan omasta aktiivisuudesta.”<sup>122</sup> Opintokirjan täyttäminen on toteutettu takautuvasti. Siksi se ei siten sisällä kurssilaisen omaa pohdintaa oppimiskokemuksista. Viikoittaisia seurantasivuja, jossa kurssilainen havainnoi omaa edistymistään ja pohtii oppimiskokemuksiaan ei ole toteutettu. Opintokirja tarkastetaan kerran kuukaudessa. Johtajakansion täyttäminen ei todennäköisesti jatku kurssin päätyttyä. Johtajaprofiili muodostetaan johtamiskäyttäytymisen kysymyssarjalla. Perusteita ei ole, miksei johtajaprofiilien teossa voisi käyttää vuorovaikutuskäyttäytymisen kysymyssarjaa.<sup>123</sup> Tätä on ohjeistettu käyttämään tapauksissa, joissa johtajalla ei ole omia alaisia<sup>124</sup>.

Kurssilaisille ei ole laadittu henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa. Perusteena tähän on lentopalveluksen priorisointi. Henkilökohtaisten pohdintatehtävien, palautteiden ja toimintaympäristön analysointien nähtiin mahdollisesti kuormittavan lentopalvelusta. Osin samasta syystä Lentopalveluksen ajaksi ei laadita johtajan toimintasuunnitelmaa ja myös lentopalveluksen riippuvaisuus säästä ei mahdollista tarkan toimintasuunnitelman laadintaa. Myöskään varusmiespalveluksen jälkeistä kehityssuunnitelmaa ei ole laadittu, koska se nähtiin nykyisillä resursseilla haastavaksi toteuttaa. Se nähtiin kuitenkin mahdolliseksi, että kurssilainen voisi itse tehdä oman kehityssuunnitelmansa.<sup>125</sup>

Tiimipalavereiden sisältö on joukon toimintaan ja yleiseen elämiseen liittyvien aiheiden käsittelyä. Kurssilaisten johtamiskokemuksia ei tiimipalavereissa jaeta. Tiimipalavereiden sisältö tulee yksikön henkilökunnan viikkopuhutteluihin kurssinjohtajan kautta. Kurssilaisten osallistuminen henkilökunnan viikkopuhutteluun ei nähty mahdolliseksi lentopalveluksen ja muiden viikkopuhuttelussa käsiteltävien aiheiden sisällön vuoksi.<sup>126</sup>

Henkilökunta on arvioinut varusmiesten loppukyselyn tuloksia, jossa erityisesti lentopalveluskausi on tunnistettu haasteelliseksi. Koulutuksen kehitettäväksi alueiksi on nähty: tiimipa-

<sup>121</sup> Kuukkanen, A. Haastattelu 23.1.2014

<sup>122</sup> Kuukkanen, A. Haastattelu 23.1.2014

<sup>123</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

<sup>124</sup> Pääesikunta. 2009. Asiakirja HF1539, Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus.

<sup>125</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014

<sup>126</sup> Kuukkanen, A. Haastattelu. 23.1.2014. Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014



laverit, johtamissuoritusten määrä, jatkokurssien toteutumattomuus ja opintokirjojen täyttäminen.<sup>127</sup>

**Liitteessä 10** on koostettu yhteen taulukkoon kouluttajien haastatteluissa esille tulleita näkemyksiä yhdistettynä koulutusohjelman tavoitteisiin. JOKO-koulutuksen päämäärän toteutumisen osalta koettiin, ettei se toteudu ollenkaan. Päämäärää eivät kouluttajat nähneet mahdolliseksi saavuttaa. Näkemys perustui siihen, miten koulutus toteutetaan sekä siihen, ettei kurssilaisilla ole omaa joukkoa. Joukon johtamiseen ei riittävästi harjaannuta.

Johtajakoulutuksen tavoitteen osalta koettiin, etteivät kurssilaiset hallitse joukkonsa johtamista. Itsensä kehittämisen periaatteet syväjohtamisen mallin mukaisesti koettiin osin toteutuvan, koska alkeislentokoulutus sisältää syväjohtamisen mallin mukaista toimintaa, joka ilmenee lennonopettajan ja kurssilaisen vuorovaikutuksessa ja oman toiminnan kriittisessä arvioinnissa. Viitekehyksenä koettiin olevan JOKO-koulutuksen sijaan lentokoulutus. Kurssilaisen oma aktiivisuus koettiin merkittäväksi siihen, lähtekö hän toteuttamaan syväjohtamisen periaatteita.<sup>128</sup>

Tavoite, että johtaja osaa kehittää joukkonsa toiminta- ja suorituskyvyn joukon tehtävän edellyttämälle tasolle koettiin toteutuvan heikosti, johon myös perusteena oli oman joukon puuttuminen. Vastauksien perusteella kuitenkin kurssilaisen oma vastuu opinnoistaan ja kehitymisestään yhdistettiin tähän tavoitteeseen Vastuu omasta toiminta ja suorituskyvyn kehittymisestä on kurssilaisella. Koulutuksessa koettiin olevan itseohjautuvuutta, myös lentopalveluksessa. Koulutuksellisella ilmapiirillä pyritään luomaan perusta ja myönteinen asenne reservissä jatkuvaan kehittymiseen. Tämän tavoitteen toteutumiseen kuitenkin nähdään merkittäväksi reserviupseerikurssin aikainen koulutus.<sup>129</sup>

Kasvatustavoite, kannustaa koulutettavia jatkuvaan itsensä ja oman toimintakyvyn kehittämiseen syväjohtamisen mallin mukaisesti, koettiin toteutuvan osittain, koska lentopalveluksen koulutusmallin koettiin tukevan syväjohtamisen mallia. Johtamisen näkökulma oli vain vähäistä. Ymmärrys syväjohtamisen mallin käyttöajatukseen perustuu RUK-vaiheen koulutukseen. Alkeislentokoulutukseen liittyvien palautekeskustelujen käyminen koettiin kehittävän valmiutta oman käyttäytymisen kriittiseen arviointiin. Jokaisen lennon jälkeen on keskustelu lennonopettajan kanssa, joissa painopiste on lentotoiminnassa ja siinä kehittämisessä. Johtajaprofiiliin perustuva palautekeskustelu käydään kerran lentopalveluskauden aikana. Esimies

<sup>127</sup> Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012. Loppukysely analyysi\_RUK\_Heinäkuu\_2012. dia 1

<sup>128</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014. Kuukkanen, A. Haastattelu. 23.1.2014

<sup>129</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014. Kuukkanen, A. Haastattelu. 23.1.2014

ja vuorovaikutustaitojen kehittymiseen ei koettu annettavan riittävästi koulutusta. Joukko toimii yhtenä kurssina ja lentopalvelusta varten on muodostettu lentokoulutusryhmiä, joista 10 ensimmäistä lentoa tiiviimmin ryhmänä koossa. Lentopalveluskauden koulutuksessa ei ole erikseen esimies- ja vuorovaikutustaitojen opetuspaketteja.<sup>130</sup>

#### 4.5 Kurssilaisten antama palaute koulutuksesta vuosina 2012–2013

Asevelvollisten antama palaute on koulutusjärjestelmän kehittämisen kannalta tärkeä palautteen lähde<sup>131</sup>. Varusmiehet antavat ennen kotiutumistaan palautteen koulutuksesta varusmiesten loppukyselyllä, jonka toteutus on ohjeistettu valtakunnallisesti Puolustusvoimissa.<sup>132</sup> Kysely toteutetaan kaikille saapumiserän varusmiehille. Vuosina 2012 ja 2013 LENTORUK:lta vastasi kyselyyn yhteensä 71 kurssilaista 74:stä kurssin suorittaneesta.<sup>133</sup> Molempien kurssien palautteelle on annettu yhtä suuri painoarvo. Tuloksissa on mukana yksiköstä myös muiden kotiutuneiden upseerikokelaiden palaute. Heidän määrä oli kahdeksan, eli noin 10 % vastanneista. Näiden osuutta ei ollut mahdollista erottaa palauteaineistosta. Osa kurssilaisista oli palvellut jo lähes kokonaan tavanomaisen johtajakauden toisessa joukko-osastossa ennen kurssin alkua. He ovat antaneet palautteensa kuitenkin LENTORUK:n lentopalveluskauden JOKO-koulutuksesta, mutta ovat sitä ennen kokeneet myös tavanomaisen johtajakauden. Näiden henkilöitä määrä kurssista riippuen on noin 3–6 henkeä<sup>134</sup>.

**Liitteessä 11** ovat JOKO-koulutuksen kaikkien kysymyksien vastaukset muutettu arvoso- noiksi (1–5) samalla periaatteella kuin koko loppukyselyn summamuuttujat ovat muodostet- tu.<sup>135</sup> Näin tulosten tarkkuutta on pyritty parantamaan.

**Liitteissä 12 ja 13** loppukyselyn tulokset on esitetty kahdella tavalla: Ensin tulosten parem- muusjärjestyksessä ja tämän jälkeen tulosten eroavaisuuksina valtakunnalliseen keskiarvoon.

Paremmuusjärjestyksessä vahvuusalueina tulosten perusteella ovat JOKO-koulutuksen tavoit- teiden ymmärtäminen, usko pystyä hyödyntämään saatua JOKO-koulutusta siviilielämässä, reserviupseerikoulutuksen antamat valmiudet toimia sodanajan johtajan tehtävässä ja riittävän palautteen saaminen kouluttajiltani johtaja- ja kouluttajasuorituksistani. Moni kysymys on

<sup>130</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014. Kuukkanen, A. Haastattelu. 23.1.2014

<sup>131</sup> Pääesikunta. 2013. Asiakirja HJ912, Varusmiesten palautekyselyt. s. 4

<sup>132</sup> Pääesikunta. 2010. Asiakirja HG202, Varusmiesten loppukysely: Palautekyselyssä JOKO-koulutusta koskee 16 kysymystä. Näissä kysymyksissä pääpaino on lentopalveluskauden JOKO-koulutuksen arvioinnissa.

<sup>133</sup> Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012. Varusmiesten loppukysely tulokset. (8.8.2012) ja Ilmavoimien reser- viupseerikoulu. 2013. Varusmiesten loppukysely tulokset (18.6.2013)

<sup>134</sup> Perustuu tutkimuksen tekijän henkilökohtaisiin kokemuksiin ILMAVRUK:n johtajana vuosina 2011–2013

<sup>135</sup> Pääesikunta. 2013. Asiakirja AJ16125, Varusmiesten loppukyselyn tulokset

tulosten perusteella vain tyydyttävälle tasolle. Merkittävään heikkoja ovat kurssilaisten mielestä olleet tiimipalavereihin osallistuminen, johtajakansion ylläpitäminen, kehityssuunnitelman puuttuminen, koulutus- ja johtamissuoritusten puuttuminen ja johtamiskäyttäytymisen kehittäminen saatujen profiilien perusteella.

Tulosten perusteella JOKO-koulutus kokonaisuutena nähdään kurssilaisten näkökulmasta hyvänä, mutta on koko Puolustusvoimien kokonaistasosta selkeästi alempana (3,4/3,9).<sup>136</sup> Verrattaessa tuloksia valtakunnallisesti johtajakoulutettuihin joilla ei ollut alaisia, on LENTORUK valtakunnallisella tasolla. (3,4/3,4). Koulutuksen yleisten periaatteiden toteutuminen voidaan arvioida toteutuvan erittäin hyvin myös kurssilaisten antaman palautteen perusteella<sup>137</sup>.

Tulosten perusteella viisi osa-aluetta olivat selkeästi heikompia valtakunnalliseen tasoon nähden. Tiimipalavereihin osallistuminen oli heikoin kaikista. Arvosanan perusteella on pääteltävissä, että tiimipalavereihin on osallistuttu harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Toiseksi heikoin valtakunnallisessa oli johtajakauden kehityssuunnitelma, jonka tekemättömyys tuli esille tutkimuksen aikana. Johtajakansion ylläpitäminen on toteutunut tulosten perusteella heikosti. Lentopalveluksen aikana ei ole johtajakansioita täytetty. Vain alle kolmannes koki kehittäneensä johtamiskäyttäytymistään saamansa palautteen perusteella.<sup>138</sup> Johtajaprofiili oli kuitenkin tehty tulosten perusteella vähintään kaksi kertaa, joka oli huomattavasti parempi tulos kuin valtakunnallisesti. Viides selkeästi valtakunnallista tasoa heikompi oli reserviupseerikurssin antamat valmiudet toimia omassa sodanajan tehtävässä.

Tulosten perusteella valtakunnallista tasoa parempia tuloksia on saavutettu palautteen saamisesta kouluttajilta johtaja- ja kouluttajasuorituksista. Annetun johtamismallin koettiin antavan riittävästi mahdollisuuksia järjestyksen ylläpitämiseen johtamassaan joukossa. Myös johtamissuorituksia koettiin olevan enemmän kuin valtakunnallisesti, mutta ei kuitenkaan suhteessa niin paljon. Viimeinen kysymys, jossa tulos ylitti 0,1 eron valtakunnalliseen keskiarvoon oli usko siihen, että kurssilainen kykenee hyödyntämään saamaansa johtaja- ja kouluttajakoulutusta siviilissä. Kysymyksen numeerinen tulos 3,78 on myös kohtuullisen korkea muihin kysymyksiin verrattuna. Loput kysymyksistä olivat tulosten perusteella valtakunnalliseen tasoon nähden lähes samalla tasolla.

<sup>136</sup> Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2013. Varusmiesten loppukysely tulokset (18.6.2013)

<sup>137</sup> Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012. Varusmiesten loppukysely tulokset. (8.8.2012) ja Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2013. Varusmiesten loppukysely tulokset (18.6.2013)

<sup>138</sup> Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2013. Varusmiesten loppukysely tulokset (18.6.2013)

Verrattaessa kahden valitun kurssin palautetta, on havaittavissa joitain eroavaisuuksia vuoden 2012 vuoden 2013 palautteeseen. Koulutussuunnitelma, laaditut läpivienti ja viikko-ohjelmat olivat samanlaiset molemmille kurseille<sup>139</sup>. Koulutuksen toteutus koettiin henkilökunnan toimesta samansisältöiseksi, mutta palautteen kerääminen toteutettiin eri tavalla ja se oli todettu suurimmaksi syyksi eroavaisuuksiin<sup>140</sup>.

#### 4.6 Johtopäätökset

Määritettyjä erityisiä tavoitteita LENTORUK:n koulutukselle on vähän. Ilmavoimien ja Ilmasotakoulun asiakirjoissa ei ole kuin muutamalla lauseella mainittu JOKO-koulutuksen tavoitteesta tai toteutuksesta, mutta niitä ei voida tulkita erillisiksi ohjeiksi. Jatkokoulutuskelpoisuuden saavuttamisella sotilaslentäjän tehtäviin viitataan asiayhteyden perusteella lentokoulutuskelpoisuuteen. Sotilaslentäjät ovat kuitenkin upseereja, joiden perusopintoihin olennaisesti kuuluvat johtamis- ja kouluttamistaidonopinnot. Tätä kautta JOKO-koulutuksen yleiset tavoitteet pitää saavuttaa edes välttävästi. Koulutusohjelman mukaisia tavoitteita ei ole ainakaan ohjeistetusti LENTORUK:n tapauksessa kevennetty. Toisena tavoitteena on saavuttaa yleisarvosana 3,8 varusmiesten loppukyselyn JOKO-koulutuksesta. Sodanajan johtajan tehtävän sijaan tavoitteissa yleisesti korostuu VN1-koulutusohjelman suorittaminen.

Koulutussuunnitelman osalta käytössä on luonnos ja se sisältää vain alkeislentokoulutuksen. Koulutussuunnitelmassa ei oteta kantaa mitä muuta koulutuskaudella tulisi kouluttaa. JOKO-koulutuksen suunnittelu pohjautuu näiltä osin suoraan Pääesikunnan ohjeisiin. Soveltaminen tapahtuu suoraan perusyksikössä, vaikka ohjeistus määrittää puolustushaaran tai joukko-osaston laatimaan tarvittaessa soveltamisohjeen. Tukea koulutuksen toteutukseen ei koeta saatavan puolustushaaran tai joukko-osaston varusmiesten JOKO-koulutuksen vastuuhenkilöiltä. Mikäli kyseisiä henkilöitä on ylipäättään nimetty, ei kyseisten henkilöiden kanssa ole ainakaan tapahtunut yhteistoimintaa tai ohjausta. Esimerkiksi Ilmasotakoulun saapumiseräkäsky määrittää, että johtamiskäyttäytymistä ja jatkokoulutuskelpoisuutta tarkkaillaan lentopalveluksen aikana. Ohjeistusta ei kuitenkaan ole käytännön toteutukseen.

VN1-lentokoulutuksen tavoitteiden tärkeyden voidaan katsoa määrittävän käytännössä koulutuksen suunnittelun ja toteutuksen lentopalveluskaudelle sekä paljonko jää aikaa muuhun koulutukseen käytettäväksi. Alkeislentokoulutuksen ja JOKO-koulutuksen koettiin olevan kaksi eri asiaa, jotka eivät liity toisiinsa. Osin oli jopa tulkittavissa, ettei koulutuksien tulisi edes

<sup>139</sup> Perustuu tutkimuksen tekijän henkilökohtaisiin kokemuksiin ILMAVRUK:n johtajana vuosina 2011–2013

<sup>140</sup> Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014. Kuukkanen, A. Haastattelu. 23.1.2014

liittyä toisiinsa. Tätä kautta JOKO-koulutusta ei alkeislentokoulutuksen yhteydestä ole tunnustettu. Selkeä sodanajan tehtävän puuttuminen heijastuu myös koulutuksessa ja sen tuloksissa. Viikko-ohjelmien ja läpivientien yleisilmettä voidaan pitää VN1-koulutuksen luonteen vuoksi suunnitelmana, jossa ei ole määritetty tarkasti viikko- tai päiväkohtaista koulutuksen sisältöä. Maastovuorokausien puuttuminen laskee koulutuskauden koulutustuntien määrää 103,5 tuntia, jos vertailukohtana pidetään 23 maastovuorokautta. Yhden laskentatavan mukaan lentokoulutukseen käytetään yli puolet enemmän aikaa kuin ohjeistuksen mukaiseen aselajikoulutukseen. Koko koulutuskauden 780 tunnista käytetään 430 tuntia lentopalvelukseen. Virka-avusta johtuvien kiinnioloviikonloppujen aikana ei anneta koulutusta, jossa menetetään myös koulutusaikaa, joka voitaisiin kohdentaa JOKO-koulutukseen. Perusyksikössä tapahtuva koulutuksen suunnittelu on siten kahtia jakautunutta lentopalveluskaudella. Toisaalta ohjausta antavat yleiset normit, mutta merkittävässä roolissa käytännön koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa ovat alkeislentokoulutuksen tuomat velvoitteet.

JOKO-koulutus ei näy viikko-ohjelmissa pois lukien tiimipalaverit ja yksittäiset koulutustapahtumat. Sama tuli esille myös haastatteluissa. JOKO-koulutuksen opintojaksojen toteutus rajoittuu siten vain kahteen opintojaksoon. Tiimipalaverit on merkitty viikoittaisiksi tapahtumiksi, mutta osallistuvaa joukkoa ei ole määritetty tarkemmin. Tiimipalaverit pidetään koko kurssi koossa ja aiheina käsitellään yleisiä aiheita JOKO-koulutuksen liittyvien aiheiden sijaan. Tiimipalaveriin tulisi osallistua siten kerralla koko kurssin. Kurssin koon ollessa 35 - 40 henkeä on tuo määrä liikaa vuorovaikutteisen oppimisen kannalta. Pääosa kurssista on kuitenkin osallistunut lentopalveluskauden aikana vain 0-4 kertaa tiimipalaveriin, vaikka siihen osallistumisen tulisi JOKO-koulutusohjelman mukaan olla viikoittaista. Toinen opintojakso, kouluttamistaidon harjoitus, toteutuu kun jokainen kurssilainen suunnittelee ja johtaa yhden liikuntakoulutustapahtuman. Tämä jää ainoaksi vastuulliseksi koulutustapahtumaksi. Palautteen perusteella tämän koulutuksen voi tulkita toimivan.

Muiden JOKO-koulutuksen elementtien ilmeneminen koulutuksessa tapahtuu vaihtelevasti. Oman kouluttajan rooli on merkittävä osa johtajana kasvamista. Kurssilaisten omana kouluttajana voidaan pitää kurssin johtajaa, kouluttajaa ja erityisesti lennonopettajaa. Lennonopettajan roolia syväjohtamisen mukaisena roolimallina ei ole tunnustettu. Systeminen palautejärjestelmä on tunnustettavissa ja kurssilainen käy useita palautekeskusteluja lentopalveluskaudella, mutta ne rakentuvat alkeislentokoulutuksen ympärille eikä JOKO-koulutuksen. Henkilökohtainen johtajakansio ja opintovihko ovat kurssilaisen oman aktiivisuuden varassa ja niiden ohjattua käyttöä ei ollut tunnustettavissa. Lentopalveluskaudelle ei ole laadittu johtajakau-

den toimintasuunnitelmaa, joka tulee esille sekä kurssin johtajan toimesta että varusmiesten loppupalautteesta.

Kehityskeskustelun aiheet eivät painottuneet johtajaprofiilin analysointiin ja tämän vuoksi kehityssuunnitelmiakaan ei ole laadittu. Kuitenkin osa kurssilaisista tulosten perusteella koki saaneensa sellaisen. Kehityssuunnitelmaa ole tunnustettu tai kurssin läpivientisuunnitelma on ymmärretty sellaiseksi. Tästä on tulkittavissa, ettei osa kurssista edes tiedä mikä henkilökohtainen kehityssuunnitelma on. Johtajaprofiilit kurssille on teetetty ohjeistuksen mukaisesti. Johtajakäyttäytymisen kehittämisen ohjaus ei ole ilmeisesti onnistunut profiilin palauttamisen yhteydessä tai johtamiskäyttäytymistä ei ole päästy palautteen antamisen jälkeen käytännössä harjoittelemaan. Kehityskeskustelut käydään kurssilaisten kanssa, mutta siinä painopiste ei ole johtajaprofiilin avaamisessa. Johtamissuoritusten arviointiin ei ole kuitenkaan ole olemassa erillistä ohjeistusta. Käytännössä ainoina arvioitavina johtamissuorituksina johtajakaudella käytetään kurssin vanhimman tehtävää.

Kouluttajien kautta näkemys JOKO-koulutuksen toteutuksessa olevista elementeistä saatiin tuotua esille ja syvennettyä. Näitä tietoja olivat muun muassa millainen palautejärjestelmä on käytössä, käytetäänkö henkilökohtainen johtajuuskansioita ja miten varusmiesjohtajien keskinäinen tiimityöskentely toteutuu. Johtamissuoritusten saaminen lentopalveluskaudella rajoittuu käytännössä kurssin vanhimpana toimimiseen. Johtotehtäviä on yksikköön tehty, mutta niiden todellinen merkitys johtaja kasvamiseen on vähäinen. Esimerkiksi kurssin vääpelin vastuutehtävä ei vaadi paljon johtamista. Kouluttajien käsitys oli, että JOKO-koulutus tulee antaa mahdollisimman hyvin, mutta pääosaa koulutusohjelman sisällöstä ei toteuteta. Kaiken tämän seurauksena JOKO-koulutusohjelmasta voidaan todeta toteutuvan vain murto-osan. Toisaalta lentopalvelukseen liittyen 4. Lentueessa kurssilaiset toimivat tehtävissä joiden voisi todennäköisesti katsoa tukevan JOKO-koulutuksen tavoitteiden saavuttamista.

Henkilökunnan osalta JOKO-koulutuksen päämäärää ei koettu saavutettavan. Näkemys perustui koulutuksen painottumiseen alkeislentokoulutukseen ja siihen ettei kurssilaisilla ole omaa joukkoa. Joukon johtamiseen ei harjaannuta. Itsensä kehittämisen periaatteet syväjohtamisen mallin mukaisesti koettiin osin toteutuvan, koska alkeislentokoulutus koettiin sisältävän syväjohtamisen mallin mukaista toimintaa. Tavoite, että johtaja osaa kehittää joukkonsa toiminta- ja suorituskvyn joukon tehtävän edellyttämälle tasolle koettiin toteutuvan heikosti. Vastuu omasta toiminta ja suorituskvyn kehittymisestä on kurssilaisella. Kasvatustavoite, kannustaa koulutettavia jatkuvaan itsensä ja oman toimintakvyn kehittämiseen syväjohtamisen mallin mukaisesti, koettiin toteutuvan osittain, koska lentopalveluksen koettiin tukevan syväjohtami-

sen mallia. Alkeislentokoulutukseen liittyvien palautekeskustelujen käyminen koettiin kehittävän valmiutta oman käyttäytymisen kriittiseen arviointiin. Esimies ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen ei koettu annettavan riittävästi koulutusta.

LENTORUK:n antama loppupalaute on huomattavasti parempi kuin toteutuksen kautta voitaisiin odottaa sen olevan. Valtakunnallista tasoa parempia tuloksia on saavutettu palautteen saamisesta kouluttajilta johtaja- ja kouluttajasuorituksista. Tämän perusteella suhteellisen vähäisistä johtaja- ja kouluttajasuorituksista on annettu hyvää palautetta. Annetun johtamismallin koettiin antavan riittävästi mahdollisuuksia järjestyksen ylläpitämiseen johtamassaan joukossa. Tähän yhtenä vaikuttavana tekijänä on voinut olla kurssin johtamisen painottuminen vertaisjohtamiseen. Kolmas keskiarvoa parempi tulos oli itsenäisten koulutussuoritusten määrä. Haastattelun perusteella koulutussuorituksia oli keskimäärin yksi kurssilaista kohden, joka on vähän. Tämä kertonee siitä, että valtakunnallisesti kouluttajasuorituksia tulee todella rajallisesti johtajille, joilla ei ole omia alaisia. Kurssilaiset kokevat kykenevänsä hyödyntämään saamaansa johtaja- ja kouluttajakoulutusta siviilissä. Tulos oli myös kohtuullisen korkea muihin kysymyksiin verrattuna. Tämän voi katsoa luovan kuvaa, että kurssin suorittaneet ovat kokonaisuutena kokeneet saamansa JOKO-koulutuksen olevan hyödyllistä. Näissä tuloksissa on tulkittavissa korrelaatiota alaisten puuttumisen kanssa, jossa johtaja- ja kouluttajasuorituksia on vaikea saada ja tätä kautta oman johtamiskäyttämisen kehittämisen voidaan katsoa olevan haasteellista. Kuitenkaan kaikkien tulosten osalta näin ei ole johdettavissa.

Kurssilaisten antaman palautteen saavuttama taso loppukyselyssä jää alle Ilmavoimien esikunnan ja Pääesikunnan määrittämän tavoitetason. Tähän syyt ovat löydettävissä koulutuksen toteutumattomuudesta. Tuloksista on myös pääteltävissä, että JOKO-koulutuksen sisältö ja tavoitteet eivät ole olleet kovin selkeästi tiedossa tai niiden ymmärtäminen on ollut erilaista kurssilaisten keskuudessa. Tämä selittäisi sen, että osaan loppukyselyn kysymyksistä oli tullut hyvin toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Koulutuksen erilaisuus ei tähän todennäköisesti ole ollut syynä, koska lentopalveluskauden koulutus on kaikille kurssilaisille toteutettu samalla tavalla läpiviennin ja koulutuksellisen toimintaympäristön näkökulmasta. Kahden eri kurssin tulosten eroavuuksiin syyksi esille tuli vain kyselyn toteutustapa.

## 5. TUTKIMUSTULOKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksen päämäärä oli tarkastella JOKO-koulutuksen tavoitteiden toteutumista LENTORUK:n johtajakauden aikana koulutuksen suunnittelua varten. Tätä kautta tutkimuksen pääongelmana oli, miten Lentoreserviupseerikurssin johtaja- ja kouluttajakoulutuksen päämäärä ja yleiset tavoitteet koetaan toteutuvan lentopalveluskaudella?

Pääongelman ratkaisu muodostui yhdistämällä kouluttajien haastattelut, kurssilaisten palautteet ja annettu koulutus määritettyihin päämäärään ja tavoitteisiin. Tätä kautta muodostettiin käsitys, ”miten koetaan”, tavoitteiden toteutuvan. Käsitykseksi muodostui, että koulutuksen tavoitteet koetaan toteutuvan paremmin mitä annetun koulutuksen perusteella on mahdollista olettaa. Tavoitteista parhaiten saavutetaan oman käyttäytymisen kriittinen arviointi, kannustaminen koulutettavia jatkuvaan itsensä ja oman toiminnan kehittämiseen ja osin ymmärtää syväjohtamisen mallin käyttöajatus. Heikosti saavutetuksi koettuja tavoitteita olivat joukkonsa johtamisen hallinta sekä kyky kehittää joukkonsa toiminta ja suorituskyvyn tehtävän edellyttämälle tasolle. JOKO-koulutuksen päämäärää ei koettu saavutettavan. Tulosten perusteella muodostui johtopäätös, että lentopalveluskauden koulutuksen täytyy sisältää JOKO-koulutusohjelman mukaisia elementtejä ja sisältöjä myös muualla kuin JOKO-koulutuksessa. Seuraavissa alaluvuissa on tulokset esitelty koulutuksen kautta päämäärään ja tavoitteisiin.

### 5.1 Koulutuksen kautta tavoitteisiin

Yleiset koulutuksen suunnittelun perusteet voidaan katsoa toteutuvan pääosin erittäin hyvin laadittujen suunnitelmien ja haastatteluiden perusteella. Tältä osin koulutuksen voidaan katsoa tukevan sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Käsitystä tukee myös kurssilaisten antamat palautteet varusmiespalveluksen yleisjärjestelyistä. Tutkimuksen perusteella LENTORUK:n JOKO-koulutusta ei kuitenkaan ole ohjeistettu riittävällä tasolla. JOKO-koulutus suunnitellaan ja toteutetaan suoraan Pääesikunnan ohjeiden pohjalta. Samoin ohjeistuksesta tulee lähes suoraan JOKO-koulutuksen päämäärä ja yleiset tavoitteet. Soveltamisohjetta ei ole. Lentopalveluskauden koulutuksen ei voida myöskään tulkita perustuvan tarkasti laadittujen koulutussuunnitelmien, läpivientien ja viikko-ohjelmien varaan.

Läpivientisuunnitelmassa ja viikko-ohjelmissa ei JOKO-koulutusohjelmaa ole juurikaan huomioitu. JOKO-koulutus jää selkeästi toteutumatta tutkimuksen perusteella. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen opintojaksojen tavoitteet tukevat koko JOKO-koulutuksen päämäärää ja yleisiä tavoitteita. Opintojaksojen toteutumattomuus ei voi olla vaikuttamatta kokonaista-



voitteiden toteutumiseen. Kuudesta opintojaksosta ainoastaan kaksi toteutuu. Koulutustaidon jatkokurssi tukee kouluttamistaidon tavoitteiden saavuttamista, mutta yhden oppilasharjoituksen johtaminen on riittämätön koulutustehtävissä harjaantumiseen. Tiimityöskentelyn sisällön ei voi katsoa tukevan johtajana kehittymiselle asetettuja tavoitteita.

Alkeislentokoulutuksen koetaan kouluttajien näkökulmasta kuormittavan niin paljon, ettei JOKO-koulutusta ole mahdollista suorittaa. Samoin ilman alaisia ei voi harjaantua johtamisessa ja kouluttamisessa. Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen. Toisaalta virka-avun vuoksi pakollisia kiinnioloviikonloppuja ja maastovuorokausia ei hyödynnetä koulutuksessa. Näistä tulevat koulutustunnit voitaisiin hyödyntää JOKO-koulutukseen, koska VN1-koulutus suoritetaan nyt jo täysimääräisenä. JOKO-koulutusta ei myöskään anneta alkeislentokoulutuksen ohessa. Tämän voidaan katsoa vaikuttavan selkeästi tavoitteiden saavuttamiseen. Esimerkiksi JOKO-koulutuksen opintojaksoja voitaisiin sijoittaa muutenkin pakollisiin paikallaloiviikonloppuihin tai alkeislentokoulutuksen oheiskoulutukseksi. Tällöin niiden tavoitteita voitaisiin edes jotenkin saavuttaa. JOKO-koulutusohjelman näkökulmasta aselajikoulutus ja JOKO-koulutus tulisi kulkea tiiviisti yhdessä ja niitä ei tule erottaa toisistaan. Käytännössä koulutukset haluttiin haastatteluiden perusteella tulkita erikseen annettaviksi kokonaisuuksiksi, vaikka alkeislentokoulutusta luettiin JOKO-koulutuksen tunteihin

Kurssin toimintaympäristön jakaantumisen kahteen eri paikkaan, perusyksikköön ja 4. Lentueeseen, ei voi katsoa edistävän JOKO-koulutuksen tavoitteita. Toisaalta huomion arvoista on pohtia, miksei muuta annettavaa koulutusta siirretä 4. Lentueen alueella annettavaksi. JOKO-koulutuksen tavoitteet halutaan saavuttaa, mutta mahdollisuutta, tahtotilaa tai uskallusta koulutuksen järjestämiseen ei löydy. Haastatteluiden perusteella alkeislentokoulutus voi sisältää paljon elementtejä, jotka voitaisiin yhdistää suunnitelmallisesti osaksi JOKO-koulutusta. Tulosten perusteella näin ei nyt tapahdu. Puuttuvan soveltavan ohjeistuksen, laadittujen asiakirjojen, läpivientien, viikko-ohjelmien ja osin kouluttajien tahtotilan perusteella JOKO-koulutuksen tavoitteiden saavuttaminen tuntuu mahdottomalta. Kurssilaisten antaman palautteen perusteella JOKO-koulutus on kuitenkin vain vähän keskimääräistä heikompa.

## 5.2 Päämäärän ja tavoitteiden saavuttaminen

Tavoitteiden tarkastelu on suoritettu siten että määritettyihin tavoitteisiin nähden on yhdistetty koulutuksen toteuttamisen tarkastelu ja koulutusta antaneen henkilökunnan haastatteluiden tulokset sekä varusmiesten loppupalautteen jäsennellyt tulokset. Tällöin on saatu muodostettua monelta eri suunnasta katsottu käsitys siitä, miten tavoitteet koetaan toteutuvan. Painopis-

te tavoitteiden saavuttamisessa on muodostettu varusmiesten antaman palautteen jäseneltyihin tuloksiin, joissa on kuitenkin otettu huomioon toteutettu koulutus ja haastatteluiden tulokset.

JOKO-koulutusohjelman tavoitteet ja loppukyselyn kysymysten yhdistäminen sekä niihin liittyvä kurssilaisten antaman loppukyselyn kysymysten tulokset ovat esitetty **liitteessä 14**.

”Johtaja ja kouluttajakoulutuksen päämääränä on, että johtajat pystyvät aloittamaan omatoimisesti kertausharjoituksissa sekä poikkeusoloissa oman joukkonsa kouluttamisen ja johtamisen.” Tulosten perusteella päämäärä ei toteudu. Päämäärän saavuttaminen on koettu haastavaksi, koska LENTORUK:lla ei ole omaa koulutettavaa joukkoa, eikä selkeää sodanajan tehtävää, johon heitä valmennettaisiin. Vaikka yleiset koulutuksen periaatteet toteutuvat, kurssin lentopalveluskausi on toteutettu rakenteeltaan ja tavoitteiltaan alkeislentokoulutuksen ehdoilla. Johtamiseen ja kouluttamisen liittyviä suoritteita on liian vähän tavoitteeseen pääsemiseksi. Tätä tulosta tukee annetun koulutuksen määrä, ja kurssilaisten palaute sekä kouluttajien näkemykset. Kurssilaiset kokivat saavuttaneensa paremmin valmiudet toimia sodanajan johtajan tehtävässään kuin kouluttajana. Tätä selittää se, ettei LENTORUK:n tapauksessa ole täysin selkeää mitä tarkoitetaan ”omalla joukolla”. Selkeää sodanajan sijoitusta ei ole tiedossa ja sen tietäminen voisi parantaa päämäärän saavuttamista. Johtamiseen ja kouluttamiseen liittyvien tavoitteiden saavuttamattomuus yhdistyvät JOKO-koulutuksen päämäärässä.

”Johtajakoulutuksen tavoitteena on, että johtaja hallitsee joukkonsa johtamisen sekä itsensä kehittämisen periaatteet syväjohtamisen mallin mukaisesti.” Tavoitteen osaa, ”hallitsee joukkonsa johtamisen”, ei tulosten perusteella koeta saavutettavan. LENTORUK:n kurssilaisilla ei ole omia alaisia ja koulutus rakentuu siten, ettei esimiestehtäviä tule kuin 1–2 kertaa koko lentopalveluskauden aikana. Sekä varusmiesten, että kouluttajien kokemusten perusteella harjaantumista johtamisessa ei toteudu. LENTORUK toimii käytännössä koko lentopalveluskauden yhtenä kurssina ja sitä johtaa vuoroluettelon mukaisesti yksi kurssilainen. Tämän ei voi tulkita olevan riittävää, jotta tavoite voitaisiin saavuttaa. ”Itsensä kehittämisen periaatteet” koettiin saavutettavan hyvin, johon perusteita ei kuitenkaan löydy annetusta JOKO-koulutuksesta. Itsensä kehittämiseen liittyviä henkilökohtaista toimintasuunnitelmaa ei laadita ja kehityssuunnitelma jää toteutumatta, jotka tukisivat tavoitteen saavuttamista. Tutkimuksen perusteella on syytä olettaa, että tämä osatavoite koetaan saavutettavan muussa koulutuksessa, jota ei kuitenkaan ole määritetty osaksi kurssin JOKO-koulutusta. Henkilökunnan osalta tämä osa tavoitteesta koettiin saavutettavan, koska koulutuksesta on tunnistettavissa syvä-

johtamisen mallin mukaisia periaatteita muun muassa luottamuksen rakentamista, inspiroiva tapa motivoida, ihmisen yksilöllinen kohtaamista ja yrittämisen halua.

Koulutusta annetaan määrällisesti vähän ja se on puutteellista normiohjeistukseen verrattuna, mutta annettava koulutus koettiin laadukkaaksi. Johtamis- ja kouluttamissuoritusten määrää verrattaessa valtakunnallisiin määriin, ei JOKO-koulutuksen osalta tavoitteeksi asetettua hallitsemista joukon johtamiseen voida tulkita saavutettavan.

Kouluttajakoulutuksen tavoitetta, ”osaa kehittää joukkonsa toiminta- ja suorituskyvyn joukon tehtävän edellyttämälle tasolle”, ei koeta saavutettavan. Yleisesti oman joukon puuttumisen voi tulkita tähän perusteeksi. Tavoitteen saavuttamisen kannalta on tärkeää päästä toimimaan kouluttaja- ja johtotehtävissä. Juuri näiden kuuluisikin olla johtajakaudella. LENTORUK:n tapauksessa ne eivät toteudu. Kouluttamistaidon kurssi tukee tavoitteen saavuttamista, mutta määrällisesti kurssi ei anna riittävästi perusteita. Kurssilaiset kokivat sekä kouluttamis- ja johtamissuoritusten määrän riittämättömäksi, vaikkakin kokivat sen myös hyödylliseksi ja siitä saadun palautteen riittäväksi. Huomionarvoista on, että kurssilaiset kokivat valtakunnalliseen tasoon nähden kouluttamisen ja johtamisen toteutuvan keskimääräistä paremmin. Tämän tavoitteen toteutumiseen voi vaikuttaa myös reserviupseerikurssin aikainen koulutus. Tulosten perusteella kurssilaisen vastuu opinnoistaan ja kehittymisestään yhdistettiin tähän tavoitteeseen. Tavoitetta on todennäköisesti tulkittu osittain siten, että kurssilainen osaa kehittää oman toiminta- ja suorituskyvyn tehtävän vaatimalle tasolle. Tämä on luontevaa, koska kurssilaisella ei ole omaa joukkoa. Lisäksi haettava suoritus- ja toimintakyky yhdistetään todennäköisesti kurssin muihin tavoitteisiin. Tällöin tavoitteen saavuttamisen näkökulma muuttuu. Kyky kehittää omaa toiminta- ja suorituskyyä alkeislentokoulutuksen kautta voi toteutua, mutta silloin tavoite ei liity kuin osittain JOKO-koulutukseen. Koulutuksessa koettiin olevan itseohjautuvuutta, myös lentopalveluksessa. Koulutuksellisella ilmapiirillä pyritään luomaan perusta ja myönteinen asenne reservissä jatkuvaan kehittymiseen.

”Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kasvatustavoitteena on kannustaa koulutettavia jatkuvaan itsensä ja oman toimintakyvyn kehittämiseen syväjohtamisen mallin mukaisesti.” Tulosten perusteella tavoite koetaan pääosin saavutettavan. Tavoitteen saavuttaminen ei kuitenkaan todennäköisesti tule johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toteutuksesta, vaan todennäköisesti koulutusmenetelmistä millä koulutus toteutetaan lentopalveluskauden aikana. Tulosta tukee sekä kouluttajien, että kurssilaisten kokemukset. Jatkuvan palautteen keräämisen koettiin kurssilla hyödylliseksi. Johtamiskäyttäytymisestä palautteen keräämisen voidaan katsoa vaikuttavan johtajana itsensä kehittämisen periaatteiden tavoitteeseen, koska syväjohtaminen

tukeutuu voimakkaasti palautteeseen ja vuorovaikutukseen. JOKO-koulutus sai kurssilaiset pohtimaan omia arvoja ja asenteitaan, joka vaikuttaa myös positiivisesti tavoitteen saavuttamiseen, koska oma toiminnan vaikutuksien pohdinta kuuluu johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen viitekehykseen. Tähän kuuluu myös yksilön arvostus, kasvamisen tukeminen, tehokkuus ja tuloksellisuus. Usko annetun johtamismallin toimivuuteen myös siviiliyhteiskunnassa voidaan tulkita tukevan syväjohtamisen mallin käyttöajatuksen sisäistämistä.

Johtajakauden toimintasuunnitelman puuttumisella voidaan tulkita olevan vaikutusta oman toiminnan jatkuvan kehittämiseen, koska toimintasuunnitelman laadinta antaa perusteita oman toiminnan suunnitelmalliseen toteuttamiseen. Toisaalta palautteen antamisella on merkitystä johtajana ja kouluttajana kehittämiseen, jolla tuetaan kurssilaisen itsensä kehittämisen ja oman toiminnan analysointia. Hyvin annettu palaute, myös alkeislentokoulutuksessa, opettaa kurssilaiselle toimintatapoja oman toiminnan analysointiin. Palautteen antamiselle tuetaan kurssilaisen itsensä kehittämisen periaatteiden ymmärtämistä, oman käyttäytymisen kriittistä arviointia ja kannustetaan vastuunottamiseen oman itsensä jatkuvasta kehittämisestä. Tätä kautta palautteen saamisella on vaikutus monen JOKO-ohjelman tavoitteen saavuttamiseen.

”Ymmärtää syväjohtamisen mallin käyttöajatuksen.” Tavoite koetaan toteutuvan tulosten perusteella hyvin. Tämän tavoitteen saavuttamiseen nähtiin kuitenkin vaikuttavan jo reserviupseerikurssin aikana annettavat perusteet ja tavoitetta tukevaa JOKO-koulutusta lentopalveluskaudelta ei ole tunnistettavissa. Tavoitteen saavuttamisella voi tulkita olevan yhteys muiden tavoitteiden saavuttamiseen. Koulutuksen rakenteen lentopalveluskaudella nähtiin tukevan syväjohtamisen mallin mukaista koulutusta. Alkeislentokoulutus sisältää lennonopettajan kanssa käytävää vuorovaihtoa, josta oli tunnistettavissa vuorovaikutuskäyttäytymisen viitekehys. Tämä tuli esille haastatteluissa ja tätä havaintoa tukee myös kurssilaisten antama palaute. Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen viitekehyksen mukainen toimintamalli kannustaa kurssilaista oman sisäisen palautteen kehittämiseen.

”Kehittää valmiutta oman käyttäytymisen kriittiseen arviointiin.” Tavoite koetaan toteutuvan hyvin kouluttajien ja kurssilaisten tulosten perusteella. Oman toiminnan kriittisen arvioinnin voidaan tulkita osittain liittyvän palautteen keräämiseen ja toisaalta kykyyn analysoida saatua palautetta. JOKO-koulutuksen kautta tätä tavoitetta ei voida tulosten perusteella saavuttaa. Yleisesti palaute annetaan johtamis- ja kouluttamissuorituksista, joiden määrä on kuitenkin LENTORUK:lla vähäinen. Kurssilaisten palautteen perusteella lentopalveluskaudella kerättiin johtajaprofiili ohjeistuksen mukaan kaksi kertaa, mutta saadun tulosten perusteella omaa käyttäytymistä ei ole kehitetty. Johtajaprofiilin purkaminen ohjaisi oman toiminnan kriittiseen

arviointiin. Sama puute koskee myös palautekeskusteluja ja kehittämissuunnitelmia, jotka puuttuvat lentopalveluskauden koulutuksesta. Kriittisen arvioinnin kehittäminen oli haastatteluiden perusteella yhdistettävissä osaksi alkeislentokoulutuksessa käytävää lennonopettajan ja kurssilaisen välistä palautekeskustelua. Keskusteluissa arvioidaan oman toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia. Tätä tulkintaa tukee myös kurssilaisten antama palaute.

”Kannustaa vastuunottamiseen oman itsensä jatkuvasta kehittämisestä.” Tulosten perusteella tavoite koetaan osin saavutettavan. Kurssilaiset kokevat koulutukseen liittyvän jatkuvan palautteen keräämisen hyödylliseksi ja koulutus on saanut kurssilaiset pohtimaan arvojaan ja asenteitaan ihmisenä. Annetun JOKO-koulutuksen ei voi kuitenkaan tulkita tukevan tämän tavoitteen saavuttamista. Johtajakauden toimintasuunnitelman laatiminen, johtajakansion ylläpitäminen ja palautekeskustelujen toteutus johtaja- ja kouluttajasuorituksiin liittyen eivät toteudu lentopalveluskaudella. Tämä näkyy myös kurssilaisten palautteen tuloksissa. Kuitenkin suoraan kysyttäessä kouluttajilta koulutuksen kannustavuutta oman itsensä kehittämiseen, arvio on, että tavoite saavutetaan LENTORUK:n koulutuksessa. Tätä näkemystä tukee kouluttajien mukaan muu lentopalveluskaudella annettava koulutus, joka kannustaa vastuunottoon ja itsensä kehittämiseen ja sitäkin kautta tavoitteeseen koettiin päästävän.

”Tavoitteena on kehittää ja tukea esimies- ja vuorovaikutustaitoja.” Klassisen määrittelyn mukaisesti ”ihmisten johtaminen on johtajan ja johdettavien välistä tavoitteellista vuorovaikutusta”. Esimies- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja tukeminen hallittu toteutus on vaikeasti tunnistettavissa lentorukin koulutuksesta. Tavoitetta tulosten perusteella ei voi tulkita saavutettavan kuin korkeintaan tyydyttävästi. Tätä haittaa erityisesti tiimipalaverin kautta muodostuvat tavoitteet. 35 hengen osallistuminen tiimipalaveriin ei tue oman toiminnan kriittistä tarkastelua ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä. Liian suuressa ryhmässä ei ole mahdollisuutta päästä osallistumaan vuorovaikutteiseen keskusteluun. Tiimipalavereissa ei myöskään hyödynnetä koulutuskokoonpanojen mukaista jaottelua lentoryhmiin. Tämä ei luo parasta mahdollista oppimisympäristöä vuorovaikutteiseen oppimiseen. Tiimipalavereiden sisällönkään ei voi tulkita tukevan johtamiskäyttämisen kehittämistä, koska aiheet ovat yleisen elämisen ja toiminnan käsittelyssä. Ilta-aikaan sijoitettu ajankohta vähentää todennäköisesti sitoutumista tiimipalaveriin. Tiimipalaveriin ei osallistu henkilökuntaa, jonka valvonta ja ohjaus tilaisuuksien toteutuksessa ovat ensiarvoisen tärkeitä. Tämä ei tue vuorovaikutusta tai oman toiminnan kehittämistä, jotka tukisivat tavoitteen saavuttamista.

Toisaalta syväjohtamisen luottamuksen rakentaminen ja yksilöllinen kohtaaminen liittyvät myös olennaisesti vuorovaikutustaitoihin. Alkeislentokoulutus ei sisällä JOKO-koulutusta,

mutta haastatteluiden kautta esille tuli lennonopettajan ja kurssilaisen välisen luottamuksen ja yksilöllisen kohtaamisen vuorovaikutus, joka koettiin tukevan tavoitteen saavuttamista.

Kokonaisuutena tulosten pohjalta on syytä olettaa, että tavoitteita koetaan lentopalveluskaudella saavutettavan muualla kuin JOKO-koulutuksessa. Tulosten perusteella kurssilaisten antaman palautteen ja haastatteluiden kautta muodostettu käsitys on selkeästi parempi kuin annetun JOKO-koulutuksen perusteella olisi syytä tulkita. Syväjohtamisen malli, jonka ei tarvitse olla sidottu juuri JOKO-koulutukseen, toteutuu LENTORUK:n tapauksessa siten jossain muualla. Todennäköisesti alkeislentokoulutus sisältää elementtejä jotka olisi tunnistettavissa osaksi JOKO-koulutusta suoraan tai pienin muutoksin. Tuloksissa tulee esille myös kokonaisuutena se, että johtajakoulutuksen ja kouluttajakoulutuksen tavoitteet jäävät saavuttamatta, mutta niiden kasvatustavoite ja syväjohtamisen oppimishjelman tavoitteet koetaan paremmin saavutettavan. Tuloksissa on myös huomion arvoista se, että lähes kaikki vahvuudet ovat Puolustusvoimien keskiarvoa korkeammalla ja heikkoudet alempana. Tulosten perusteella koulutuksen heikkoudet ja vahvuudet korostuivat siten LENTORUK:n tapauksessa.

Tutkimustyön tuloksiin liittyviä yksittäisiä toimenpidesuosituksia on koottu **liitteessä 15**.

### 5.3 Diskussio

LENTORUK:n lentopalveluskauden päätarkoitus on VN1-lentokoulutuksen hyväksytysti suorittaminen. Tavoitteena on tätä kautta saada noin puolet kurssista hakeutumaan Maanpuolustuskorkeakoulun ohjaajaopintosuunnalle. Kurssia suorittavalla ei ole omia alaisia edes oman johtajakauden aikana, jonka voidaan tulkita olevan edellytys johtajana harjaantumisessa. Varsin poikkeuksellinen koulutuskausi ei anna lähtökohdiltaan kovin hyvää pohjaa johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toteuttamiseen. Koulutuksen rakennetta ja suunnittelua tarkasteltaessa JOKO-koulutusta on vaikea tunnistaa osaksi lentopalveluskautta. LENTORUK:n tapauksessa puolustushaaratason ei ole JOKO-koulutuksen soveltamisohjetta laadittu. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tavoitteet ja toteutus joudutaan soveltamaan suoraan perusyksikössä. JOKO-koulutuksen taso on loppukyselyn perusteella valtakunnallisen tason alapuolella, mutta kokonaisuutena tarkasteltuna sen tavoitteet koettiin toteutuvan vähintään tyydyttävästi.

Tutkimuksen tekijän ennakkokäsitys LENTORUK:n JOKO-koulutuksen nykytilasta osin vahvistui, mutta myös muuttui tutkimuksen tekemisen myötä. Yleiskäsitys koulutuksen tavoitteiden saavuttamisesta muodostui ennakkokäsitystä paremmaksi. Käsitys vahvistui siitä, että JOKO-koulutus tulee liittää osaksi muuta annettavaa koulutusta. Johtaja- ja kouluttaja-

koulutuksen sisältöä ja osin tavoitteita tulee rohkeammin uskaltaa soveltaa ja siihen tulee laatia soveltamisohje.

Tutkimuksen pääongelman vastaus ei ole suoraan mitattavissa oleva arvo, vaan tavoitteiden toteutumisen kokeminen on aina suhteellista. Toisaalta tämä problematiikka on laadulliselle tutkimukselle tyypillistä. Kurssilaisen käsitys JOKO-koulutuksen tavoitteista on koulutuksessa muodostettu ja vertailukohtaa heillä ei ole kyselyyn vastattaessa muuhun joukkoon tai muualta saatuun samaan koulutukseen. Kurssilaisten palautteessa tulee huomioida myös, että kyseessä on osin heidän oman toimintansa arvioinnista kyse. Sama koskee myös kouluttajien haastatteluita. Haastatteluissa tuli esille ongelma, miten kyseinen tavoite tulisi ymmärtää LENTORUK:n tapauksessa. JOKO-koulutusohjelman tavoitteet ja lentopalveluskaudelle asetetut tavoitteet ovat tutkimuksen perusteella kaukana toisistaan. Tavoitteiden ymmärtäminen, ja keinot joilla tavoitteisiin koulutuksessa pyritään, on oppimisen kannalta tärkeää. Tähän vastaus voisi löytyä kurssin JOKO-koulutuksen soveltamisohjeesta. Aineiston luotettavuutta parantaa se, että koulutukseen osallistuvien osalta tutkimuksen otanta on kattava. Kurssin johtajan, kouluttajan ja kahden LENTORUK:n suorittaneiden kokemukset ovat tuotu esille.

Useat LENTORUK:n ohjaavat asiakirjat ovat vasta luonnosversioita. Tutkimukseen saatiin kuitenkin tarvittavat ja viimeisimmät asiakirjat lähteiksi. Haasteena luonnoksissa on se, että ne eivät välttämättä sisällä vielä kaikkea. Eli toisin sanoen eivät ole vielä valmiita. Tutkimuksessa mukana olleiden LENTORUK kurssien osalta oli käytetty samaa opetussuunnitelmaa. Eli molempien kurssien perusteet olivat siten samat. Tutkimuksen tekemiseen saatiin kerättyä viimeisimmät käytössä olevat koulutussuunnitelmat ja läpivientisuunnitelmat. Myös läpivientien rakenne teki vaikeaksi muodostaa käsitystä mitä johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kursseista toteutetaan. Näihin kuitenkin saatiin täydennettyä tietoja haastatteluista. Koulutussuunnitelma, läpiviennit ja viikko-ohjelmat vain tukivat käsitystä annettavasta koulutuksesta, koska tutkimuksen näkökulmasta olennaista oli koettiin tavoitteisiin päästävän. Koulutuksessa JOKO-koulutusohjelman tavoitteiden käsittely tapahtuu jo osin reserviupseerikurssin aikana. Kurssilaiset kokivat ymmärtävänsä koko JOKO-koulutukselle määritetyt tavoitteet, jolloin heidän omaa arviotaan tavoitteiden saavuttamisesta voidaan pitää parempana.

Teorialähtöinen sisällönanalyysi oli tutkimukseen hyvin soveltuva analysointimenetelmä, koska JOKO-koulutusohjelman kautta saatiin muodostettua teoria kahdella tasolla. Ensinnäkin teoriana olivat JOKO-koulutusohjelman tavoitteet, joiden mukaisesti tulokset esiteltiin. Toisaalta JOKO-koulutusohjelman taustalla olevat menetelmätiedot ja erityisesti sisältötieto toivat tavan tarkastella tavoitteiden toteutumista. Tutkimuksen menetelmissä oli myös muita

laadullisen tutkimuksen piirteitä, koska aineistoa oli moniulotteinen. Tutkimuksessa oli tapaustutkimuksen piirteitä, koska aineisto oli ainutlaatuista. Tutkimuksen tulokset voivat muuttua, kun kurssilaiset ja kouluttajat vaihtuvat. Tällöinkin tulokset olisivat olettavasti koulutusympäristön vuoksi samansuuntaisia. Kvantitatiivista jaottelua käytettiin loppukyselyn aineiston luokittelussa siten, että kysymykset saatiin kategorisoitua ja selkiytettyä tavoitteisiin nähden. Toteutettaessa tutkimus samoilla lähdeaineistoilla, on tutkimus toistettavissa. Toinen tutkija olisi todennäköisesti päässyt pääosin samoihin tuloksiin ja erot olisivat olleet korkeintaan asioiden painotuksissa.

Tutkimuksessa saatuja tuloksia tukee osin valtakunnallinen vertailupohja loppukyselyn tuloksissa johtajille, joilla ei ole omia alaisia. Aihealueeseen liittyvä yksi aikaisempi esiupseerikurssin opinnäytetyö<sup>141</sup> ei ole tulosten tai havaintojen osalta ristiriidassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa ja tutkimuksessa on tunnistettavissa samoja yksittäisiä havaintoja. Tutkimustulosta voi pitää uskottavana ja luotettavana, koska tutkimuksessa on tuotu laaja-alaisesti vaikuttavia tekijöitä esille. ”*Miten tavoitteet koetaan saavutettavan*” myötäilee niitä kokonaisuuksia, joita perusyksikön omassakin analyysissä on tunnistettu. Tuloksia voi pitää osin jopa ennalta arvattavina, mutta nyt tutkimuksen kautta tulokset ovat ratkaistu ja tuloksissa on yhdistetty tavoitteiden saavuttaminen, annettu koulutus ja koulutukseen osallistuneiden kokemukset. Pienistä palasista muodostettu käsitys tavoitteiden saavuttamisesta on nyt hyödynnettävissä koulutuksen kehittämiseen ja suunnitteluun, joka oli tutkimuksen päämääränä.

Varusmiesten loppukyselyn tulosten käyttämisen heikkoutena oli se, etteivät kyselyn kysymykset kysy suoraan JOKO-koulutuksen tavoitteiden saavuttamista. Siksi tutkimukseen on pitänyt muodostaa taulukko, jossa kysymykset ja niiden antamat vastaukset ovat yhdistetty eri JOKO-koulutuksen tavoitteisiin. Kysymyksien yhteys tavoitteisiin on tutkijan määrittämä. Tämä herättääkin kritiikin yleisesti loppukyselyn JOKO-koulutuksen osasta. Mittaako kysymyssarja todellisuudessa varusmiesten JOKO-koulutuksen tasoa, ja erityisesti tilanteissa, joissa johtajalla ei ole omia alaisia? Tavoitetta ”Osaa kehittää joukkonsa toiminta- ja suorituskyvyn joukon tehtävän edellyttämälle tasolle” on vaikea yhdistää johtajaan, jolla ei ole omia alaisia. Moni kysymys mittaa suorittamisen määrää, kuten tiimipalavereihin osallistumista tai oliko johtajalla riittävästi kouluttamis- ja johtamissuorituksia. Määrällä ei voi mitata suoraan koulutuksen tasoa. Kysymyssarja on todennäköisesti vakioitu, jotta tuloksien kehittymistä voidaan seurata. Silti herää kysymys, onko liian kauan menty samalla kysymyssarjalla ja oliko sitä jo aika uudistaa? Tämän tutkimuksen näkökulmasta uudistamiselle olisi perusteita.

---

<sup>141</sup> Rosenlund, V. 2013. Lentoreserviupseerikurssin koulutuksen ydinaines



Kuitenkin loppukyselyn käyttäminen luo luotettavuutta sillä, että se on valtakunnallinen kysely. Tämä antaa kysymyksille vertailupohjan. Spesifinen kysely kurssin suorittaneille ei olisi antanut valtakunnallista vertailupohjaa. Kysely olisi pitänyt suorittaa jo kotiutuneille, joka olisi laskenut vastausprosenttia (tavoitettavuus), joka oli nyt 96 % kahden kurssin osalta. Lisäksi spesifisen haastattelun tai kyselyn suorittaminen isolla otannalla olisi ollut liian laaja esiuupseerikurssin tutkimustyöhön. Tämän vertailun pohjalta loppukyselyn käyttäminen kursilaisten kokemuksen tuomiseksi esiin oli hyvä ja perusteltu ratkaisu tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksen tulokset voisi varmistaa haastattelemalla kurssin suorittaneita. Tällöin saataisiin varmennettua tavoitteiden saavuttamista vahvuuksista ja heikkouksista. Kenttätutkimuksen kautta, olemalla osa koulutettavaa joukkoa, olisi mahdollista tehdä havainnointia JOKO-koulutuksen tavoitteiden oppimisesta.

Tutkimuksen aikana tuli esille tulleita jatkotutkimustarpeita:

- Millainen soveltamisohje tulisi laatia LENTORUK:n JOKO-koulutukselle?
- Mitkä tavoitteet LENTORUK:lla JOKO-koulutuksesta koetaan tärkeiksi saavuttaa?
- Millainen LENTORUK:lle räätälöity koulutussuunnitelma voisi olla, jossa on huomioitu sekä JOKO-koulutusohjelma että VN1-koulutusohjelma?
- Mitä JOKO-koulutukseen tunnistettavia kokonaisuuksia alkeislentokoulutus sisältää?

Tutkimuksen tarpeellisuutta osoittavat yksittäisetkin tutkimuksen aikana saavutetut tulokset. Esimerkiksi haastatteluiden aikana myös haastateltavat tekivät havaintoja johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tasosta. Samalla he muodostivat käsitystä, miten tavoitteet voitaisiin paremmin saavuttaa. Yhteenvetona koulutusohjelman soveltamisesta voidaan todeta, että samalla olisi luonnollista tarkastella myös tavoitteita. Mitkä JOKO-koulutuksen tavoitteet ovat joukon koulutuksen kannalta tärkeitä ja miten nämä tavoitteet voitaisiin saavuttaa? Miltä osin koulutusta voidaan tarvittaessa soveltaa ja yhdistää alkeislentokoulutukseen? Näiden kysymysten vastaukset antavat perusteet suunnitella koulutus laadukkaasti. Ilmavoimien upseeriston rungon tulee saada jo varusmiespalveluksen aikana mahdollisimman laadukas johtaja- ja kouluttajakoulutus, jolla saavutetaan sille asetetut tavoitteet.

## LÄHTEET

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hakkarainen, K., Lonka, K., Lipponen, L., 2004. Tutkiva oppiminen. Järki tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. Porvoo. WSOY.

Halonen, P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Koulutustaidon laitoksen julkaisusarja 2: No 18/2007. Helsinki. Edita Prima.

Hiltunen, S. 2013. Puolustusvoimat haluaa murtaa myytin erikoisjoukkojen kovasta koulutuksesta. Artikkelit Suomen kuvalehdessä 24.1.2013.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. 11. Painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Ilmasotakoulu. 2013. Asiakirja HJ937. 15.10.2013. Ilmasotakoulun työjärjestys. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä.

Ilmasotakoulu. 2013. Asiakirja CJ9650. 20.6.2013. Saapumiseräkäsky 213. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä.

Ilmavoimien esikunta. 2011. Asiakirja CH18725. 9.12.2011. Lentokoulutusohjelma VN1, VN-alleislentokoulutusohje (28.11.2011). Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä.

Ilmavoimien esikunta. 2012. Asiakirja CI16244. 21.11.2012. Ilmavoimien toimintasuunnitelma 2013–2017 Final. (käyttö rajoitettu ST IV). Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä.

Ilmavoimien esikunta, Ilmavoimien viestintäkeskus. 2014. Esite, Valmet L-70 Vinka. 7.2.2014. Esite on saatavissa Ilmavoimien viestintäkeskuksesta.

Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012. Loppukysely analyysi\_RUK\_Heinäkuu\_2012.ppt Materiaali on saatu Ilmavoimien reserviupseerikoulusta ja materiaali on tutkimuksen tekijällä.

Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012. LENTORUK 87 läpivientisuunnitelma. Ilmasotakoulun arkisto. (Tutkimuksen liitteissä esitetty lentopalveluskauden osuus)

Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012–2013. LENTORUK 87 viikko-ohjelmat. Ilmasotakoulun arkisto. (Tutkimuksen liitteissä esitetty lentopalveluskauden yksi viikko)

Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012. Kurssin oppilasjohtajan tehtävät. Ilmavoimien reserviupseerikoulu, Oppilasjohtajan kansio, syyskuu 2013. Materiaali on tutkimuksen tekijällä.

Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012. Kurssin oppilasväpelin tehtävät. Ilmavoimien reserviupseerikoulu, Oppilasväpelin kansio, syyskuu 2013. Materiaali on tutkimuksen tekijällä.

Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012. Varusmiesten loppukysely (Ilmasotakoulu (ILMASK), 2012), Ilmavoimien Reserviupseerikoulu (ILMAVRUK) tulokset. (8.8.2012 13:01:01). PDF-tiedosto. Materiaali on tutkimuksen tekijällä.

Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2013. Varusmiesten loppukysely (Ilmasotakoulu (ILMASK), 2013), Ilmavoimien reserviupseerikoulu. (ILMAVRUK) tulokset. (18.6.2013 11:01:00). PDF-tiedosto. Materiaali on tutkimuksen tekijällä.

Kinnunen, T. 2003. Johtamisen kehittyminen. Kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehittämisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan väitöskirja. Helsinki.

Kiuru, J. 2009. Johdatus Johtamisen perusteet – opintojaksoon. Teoksessa Kiuru, J (toim.) Johdatus johtamiseen: ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen julkaisusarja 2: No 3/2009. Helsinki. Edita Prima.

Kuhn, Thomas, S. 1962. The Structure of Scientific Revolutions. Tieteellisten vallankumousten rakenne. Suomentanut 1994 Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Art House.

Kuukkanen, A. 23.1.2014. Teemahaastattelu. Lentoreserviupseerikurssin johtaja- ja kouluttajakoulutukseen liittyen. Lentoreserviupseerikurssin kouluttaja. Haastattelun materiaali tutkimuksen tekijällä.

- Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 1, N:o 13. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Nissinen, V. 2001. Military Leadership. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamistaidon laitos. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna. Karisto Oy.
- Puolustusvoimat & Deep Lead Oy. 2009. Esimies- ja vuorovaikutusvalmennus, Opetusmateriaali, Esimies ja vuorovaikutusvalmennus.
- Puolustusvoimat. 2014. <http://www.puolustusvoimat.fi/Ilmasotakoulu/Varusmieskoulutus>, luettu 4.3.2014.
- Pääesikunta. 2009. Asiakirja HF1539. 7.12.2009. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä.
- Pääesikunta. 2010. Asiakirja HG202. 10.5.2010. Varusmiesten loppukysely. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä.
- Pääesikunta. 2012. Ohjesääntönumero 835, Johtajan käsikirja. Tampere. Juventus Print Oy.
- Pääesikunta. 2013. Asiakirja HJ912, Varusmiesten palautekyselyt. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä.
- Pääesikunta. 2013. Asiakirja AJ16125. 20.8.2013. Varusmiesten loppukyselyn tulokset 1/13 165 päivää sekä 2/12 255 ja 347 päivää palvelleiden osalta. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä.
- Pääesikunta. 2012. Asiakirja HI657. 4.10.2012. Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä.
- Pääesikunta. 2012. Asiakirja HI656. 4.10.2012. Varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä.
- Pääesikunta. 2006. Kouluttajan Opas 2007 (KOULOPAS 2007). Helsinki. Edita Prima Oy.

Pääesikunta. 2004. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004 – 2017. (OSTRA) Verkkojulkaisu. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä. Helsinki.

Rauste von Wright, J., Rauste von Wright, M. 1994. Oppiminen ja koulutus. Helsinki. WSOY.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S., Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki. WSOY.

Rosenlund, V. 2012. Lentoreserviupseerikurssin koulutuksen ydinaines. Esiupseerikurssin 64 tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Helsinki.

Sutinen, T. 2012. Koulutussuunnitelma LENTORUK (luonnos 30.9.2012). Koulutussuunnitelman luonnos on saatu kapteeni Toni Sutiselta ja materiaali on tutkimuksen tekijällä.

Sutinen, T. 2014. Lentoreserviupseerikurssin arviointiohje (luonnos 8.1.2014). Arviointiohjeen luonnos on saatu kapteeni Toni Sutiselta ja materiaali on tutkimuksen tekijällä.

Sutinen, T. 8.1.2014. Teemahaastattelu. Lentoreserviupseerikurssin johtaja- ja kouluttajakoulutukseen liittyen. Lentoreserviupseerikurssin johtaja. Haastattelun materiaali tutkimuksen tekijällä.

Toiskallio, J. & Mäkinen, J. 2009. Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 1: No 3/2009. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vaahtolampi, E. (toim.) 2009. Grönberg, S; Hiltunen P; Loikkanen, J; Pentti, V; Tervo V; Vaahtolampi, E. Mentori opiskelijan tukena. Teoksessa Kiuru, J (toim.). Johdatus johtamiseen: ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen julkaisusarja 2: No 3/2009. Helsinki. Edita Prima.

Virta, J. 2008. Johtamisen laitoksen tutkimusohje. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia 36. Helsinki. Edita Prima Oy.

## **LIITTEET**

Liite 1. Tutkimuksen käsitteet ja lyhenteet

Liite 2. Reserviupseerien johtajakauden tuntikehys

Liite 3. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen koulutuskaudet, opintojaksot ja opintopisteet

Liite 4. Varusmieskoulutuksen suunnittelun ja toteutuksen yleiset periaatteet

Liite 5. "The structure of the study"

Liite 6. Esimerkki LENTORUK:n lentopalveluskauden läpivientisuunnitelmasta

Liite 7. Esimerkki lentopalveluskauden viikko-ohjelmasta

Liite 8. Opintojaksojen toteutuminen kurssilla

Liite 9. Oppilasjohtajan ja oppilasväpelin tehtävät

Liite 10. Koonnos kouluttajien näkemyksistä päämäärän ja tavoitteiden toteutumiseen liittyen

Liite 11. 86. ja 87. LENTORUK:n varusmiesten loppukyselyn jäsennellyt tulokset

Liite 12. Varusmiesten loppukyselyn kysymysten tulokset paremmuusjärjestyksessä

Liite 13. Yksittäisten kysymyksiä tulokset vertailtuna Puolustusvoimien keskiarvoon

Liite 14. JOKO-koulutusohjelman tavoitteet ja loppukyselyn kysymysten yhdistäminen sekä kysymysten tulokset

Liite 15. Toimenpidesuosituksia

## **TUTKIMUKSEN KÄSITTEET JA LYHENTEET**

4.Lentue. Lentue Ilmasotakoulun Tukilentolaivueessa. 4.Lentue tuottaa yhteistyössä Patrian kanssa Ilmavoimien tarvitsemat peruslentokoulutuspalvelut<sup>142</sup>.

Ilmavoimien reserviupseerikoulu (ILMAVRUK). Perusyksikkö Ilmasotakoulun Koulutuspataljoonassa. Antaa Ilmavoimissa varusmiesten reserviupseerikoulutusta kahdella linjalla. Toinen linjoista on Lentoreserviupseerikurssi.

Johtaja- ja kouluttajakoulutus (JOKO-koulutus). Koulutus, jossa annetaan JOKO - koulutusohjelman mukaista koulutusta tai sillä pyritään saavuttamaan JOKO – koulutusohjelman tavoitteita.

Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma (JOKO-koulutusohjelma). Koulutusohjelma Puolustusvoimissa johtajakoulutettaville varusmiehille, joka on ohjeistettu Pääesikunnan ohjeessa HF1539, Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus. 2009.

Johtajakoulutettu. Tässä tutkimuksessa tarkoitetaan henkilöä, joka on saanut varusmiespalveluksen aikana joko aliupseeri tai reserviupseerikoulutuksen.

Koulutussuunnitelma. Määrittää koulutuksen päämäärän, tavoitteen, sisällön ja ajankäytön<sup>143</sup>. Tässä tutkimuksessa koulutussuunnitelma tarkoitetaan ohjeistusta, jolla ohjeistetaan LENTORUK:n koulutuksen oppiainekohtainen tuntimääräinen opetussisältö ja koulutukselle määritetyt tavoitteet.

Kurssilainen. Tässä tutkimuksessa kurssilaisella tarkoitetaan varusmiestä, joka on suorittamassa lentoreserviupseerikurssia.

Lentopalveluskausi. On yksi koulutuskausi osana Lentoreserviupseerikurssia. Viimeinen kurssin koulutuskausista ja alkaa reserviupseerikurssin päätyttyä ja kestää 21 viikkoa. Koulutuskausi sisältää pääosin lentokoulutusta.<sup>144</sup> Lentopalveluskaudesta käytetään lähteistä riippuen

---

<sup>142</sup> Ilmasotakoulu. 2013. Asiakirja HJ937. Ilmasotakoulun työjärjestys. s. 127

<sup>143</sup> Pääesikunta. 2006. Kouluttajan Opas 2007. s. 15

<sup>144</sup> Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012. LENTORUK 87 läpivientisuunnitelma. (Esitetty liitteissä)



nimityksiä, myös johtajakausi, kokelaskausi, lentopalvelus ja lentokoulutusvaihe<sup>145</sup>. Tässä tutkimuksessa Lentoreserviupseerikurssin johtajakaudesta käytetään nimitystä lentopalveluskausi selkeyttämään ja yhdenmukaistamaan koulutuskauden nimitystä.

Lentoreserviupseerikurssi (LENTORUK). Kurssi, jonka kesto on 347 vuorokautta. Sisältää siten koko varusmiespalvelusajan. Kurssin koulutuksen päämääränä on tuottaa ohjaajia, jotka tuntevat sotilasilmailun ja lentämisen teoreettiset perustiedot ja osaavat alkeislentokoneen käsittelyn perustaidot.<sup>146</sup> Kurssille hakeudutaan erikoisjoukkohaun kautta ennen varusmiespalveluksen alkua tai ennen kotiutumista.

Lentoreserviupseerikurssi 86. Kurssi, joka suoritti lentoreserviupseerikurssin 7/2011–7/2012. Kurssin vahvuus oli 39 upseerikokelasta

Lentoreserviupseerikurssi 87. Kurssi, joka suoritti lentoreserviupseerikurssin 7/2012–6/2013. Kurssin vahvuus oli 35 upseerikokelasta

Läpivientisuunnitelma. Sisältää suunnitellun kalenteriin sidotun päivä- ja viikkokohtaisen annettavan opetussisällön. Kertoo mitä koulutusta annetaan koulutuskauden aikana. Suunnitelma laaditaan jokaiselle LENTORUK:n kurssille erikseen kurssin johtaja toimesta.

Oppilassuoritus. Oppimistapahtuma, jossa kurssilainen suunnittelee, valmistee ja / tai johtaa johtamis- tai koulutustapahtuman.

VN1-koulutus. Alkeislentokoulutus, jota annetaan VN1- koulutusohjelman mukaisesti.

VN1-koulutusohjelma. Käytetään lentämisen perusteiden kouluttamiseen sotilasohjaajille. Koulutusohjelma on ohjeistettu Ilmavoimien VN-alkeislentokoulutusohjeella.<sup>147</sup> Koulutusohjelmalla opetetaan lentämisen perusteet eli annetaan alkeislentokoulutus. Koulutusohjelmaan kuuluu tyyppi- ja suunnistusharjoituslentoja ja osa lennoista suoritetaan opettajan kanssa ja osa yksin. VN lyhenne tulee alkeislentokone Vinkan nimestä.<sup>148</sup>

<sup>145</sup> Sutinen, T. 2014. Lentoreserviupseerikurssin arviointiohje (luonnos).

<sup>146</sup> Sutinen, T. 2012. Koulutussuunnitelma LENTORUK. s. 1

<sup>147</sup> Ilmavoimat. 2011. Lentokoulutusohjelma VN1, VN-alkeislentokoulutusohje.

<sup>148</sup> Ilmavoimien esikunta, viestintäkeskus. 2014. Esite, Valmet L-70 Vinka.

## RESERVIUPSEERIEEN JOHTAJAKAUDEN TUNTIKEHYS

Aiheryhmä	Tunnit	Opintopisteet	Huom.
<b>1. Taistelu- ja marssikoulutus</b>			Miehistön P-, E- ja J-kauden opetussuunnitelman ja erillisen toimintasuunnitelman mukaisesti.
1.1. Taistelukoulutus – lähitaistelukoulutus – taistelu rakennetulla alueella – kohteen suojaaminen – voimankäytön säännökset – informaatioidankäynnin huomioiminen taistelussa (1 OT) – taisteluensiapu			Miehistön P-, E- ja J-kauden opetussuunnitelman ja erillisen toimintasuunnitelman mukaisesti.  Informaatioidankäynnin tunnistaminen, suojautuminen sekä käytännön esimerkit
1.2 Marssikoulutus			Miehistön P-, E- ja J-kauden opetussuunnitelman ja erillisen toimintasuunnitelman mukaisesti.
<b>2. Ase- ja ampumakoulutus</b>	<b>8</b>		Voimassaolevan Maavoimien ampumaohjelmiston mukaan. Jaetun ampumatarvikekiintiön mukaan.
2.1 Perusammunnat	8		RK 11 (ATT)
2.2 Taisteluammunnat			Puolustus- ja koulutushaaran erityisvaatimusten mukaisesti.
<b>3. Liikuntakoulutus</b>			Miehistön P-, E- ja J-kauden opetussuunnitelman ja erillisen toimintasuunnitelman mukaisesti.
<b>4. Yleinen sotilaskoulutus</b>	<b>671</b>		
4.1 Yleiset palvelusasiat – päällikön ja väepelin oppitunnit – pyykinvaihto – kotiuttamisen järjestelyt – varustarkastukset – sosiaalikuraattorin oppitunti – loppukyselyt	(33)		Miehistön P-, E- ja J-kauden opetussuunnitelman ja erillisen toimintasuunnitelman mukaisesti.
4.2 Johtaja- ja kouluttajakoulutus – Koulutustaidon jatkokurssi I – Koulutustaidon jatkokurssi II – Koulutustaidon jatkokurssi III – Koulutustaidon harjoittelu – Tiimityöskentely – Johtamistaidon jatkokurssi – Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen	(638)		Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus -normi  Huom. Johtamistaidon jatkokurssiin sisällytettävä valmiuskoulutus (reserviäisjohtajan tehtävät valmiutta kohotettaessa, sijoittaminen sodanajan joukkoon, reservin koulutus, perusyksikön perustamisjärjestelyt ja perustamisen aikainen koulutus, sodanajan joukon muodostuminen).
4.3 Oikeudenhoito			Miehistön P-, E- ja J-kauden opetussuunnitelman ja erillisen toimintasuunnitelman mukaisesti.
<b>5. Kansalaiskasvatus</b>	<b>9</b>		
5.1 Turvallisuuspolitiikka – Sotiemme historia – Kriisihallintaoperaatiot – Tutustuminen alueen sotamuseoon tai taistelupaikkaan/vast. – Sodan oikeussäännöt	(8)		Turvallisuuspolitiikan opetuksen tukimateriaalina käytetään Maanpuolustuskorkeakoulun laatimaa turvallisuuspolitiikan oppimateriaalia.

Aiheryhmä	Tunnit	Opintopisteet		Huom.
(ml. CCW -sopimuksen V:n lisäpöytäkirjan (ERW) edellyttämät asiat)				
5.2 Sosiaaliasiat – Ura- ja työvalmennus	(1)			Miehistön P-, E- ja J-kauden opetussuunnitelman ja erillisen toimintasuunnitelman mukaisesti.
5.3 Kirkollinen opetus – uskonto, elämäkatsomus ja kansalaisvastuu				Miehistön P-, E- ja J-kauden opetussuunnitelman ja erillisen toimintasuunnitelman mukaisesti.
5.4 Terveys- ja tapakasvatus				Miehistön P-, E- ja J-kauden opetussuunnitelman ja erillisen toimintasuunnitelman mukaisesti.
5.5. Turvallisuuskasvatus				Miehistön P-, E- ja J-kauden opetussuunnitelman ja erillisen toimintasuunnitelman mukaisesti.
<b>6. Päällikön määräämä rästi- ja kertauskoulutus</b>				Miehistön P-, E- ja J-kauden opetussuunnitelman ja erillisen toimintasuunnitelman mukaisesti.
<b>7. Yhteisesti koulutettavat asiat yhteensä</b>	<b>688</b>			Sisältää koulutustaidon harjoittelun ja johtamiskäyttötymisen kehittämisen, joka suurelta osin on koulutushaarakoulutusta mm: – harjaantuminen ja toiminta johtaja- ja kouluttajatehtävissä.
<b>8. Koulutushaarakoulutus yhteensä</b>	<b>197</b>			
<b>Yhteensä</b>	<b>885</b>	<b>24</b>		
<b>Laskentaperusteet kohdan 1.2 lisäksi:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 viikkoa ja 4 päivää = yht. 780 h</li> <li>- laskennallisesti 40 maastovuorokautta koulutuskaudella (40*4,5 = 180 h)</li> </ul> Yhteensä: 960 h <ul style="list-style-type: none"> <li>- arkipyhiä vähennetty koulutusajasta kaksi päivää (-15 h)</li> <li>- vähennetty HL -lomista johtuen 6 päivää (-45 h)</li> <li>- vähennetty muusta keskimääräisestä poissaolosta johtuvat kaksi päivää (esim. kuntoisuuslomiat)(-15 h)</li> </ul> <b>Yhteensä 885 h</b>				

”Tuntimääriä sovelletaan puolustushaarojen antamien ohjeiden mukaan niiden varusmiesjohtajien osalta, joilla ei ole alaisia. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus on ohjeistettu omassa normissa.”

(Pääesikunta. 2012. Asiakirja HI656. Varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat, Liite 6. ss. 6–8)

**JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUKSEN KOULUTUSKAUDET,  
OPINTOJAKSOT JA OPINTOPISTEET**

<b>KOULUTUSKAUDET JA OPINTOJAKSOT</b>	<b>OPINTOPISTEET (tunnit)</b>
AUK I 1.1 Johtamisen ja kouluttamisen perusteet	1 (30)
RUK 1.2 Johtamistaidon peruskurssi Koulutustaidon peruskurssi Johtamis- ja koulutustaidon harjoittelu	1,5 (40) 1,5 (36) 2 (56)
<b>JOHTAJAKAUSI</b> <b>1.5 Koulutustaidon jatkokurssi 1</b> <b>1.6 Koulutustaidon jatkokurssi 2A ja 2B</b> <b>1.7 Koulutustaidon jatkokurssi 3</b> <b>1.8 Koulutustaidon harjoittelu</b> <b>1.9 Tiimityöskentely</b> <b>1.10 Johtamistaidon jatkokurssi</b> <b>1.11 Johtamistaidon kehittäminen</b> <b><u>JOHTAJAKAUSI YHTEENSÄ</u></b>	<b>1 (26)</b> <b>1 (26)</b> <b>1 (26)</b> <b>9 (240)</b> <b>1,5 (40)</b> <b>1,5 (40)</b> <b>9 (240)</b> <b><u>24 (638)</u></b>
YHTEENSÄ 1.12 Muun koulutuksen hyväksiluettavuus	30 (800) 9
MIEHISTÖ 1.13 Sotilaan vuorovaikutuskurssi	(6)

(Pääsikunta. 2009. Asiakirja HF1539. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus, Liite 1, Opetussuunnitelma 021209. s. 1)

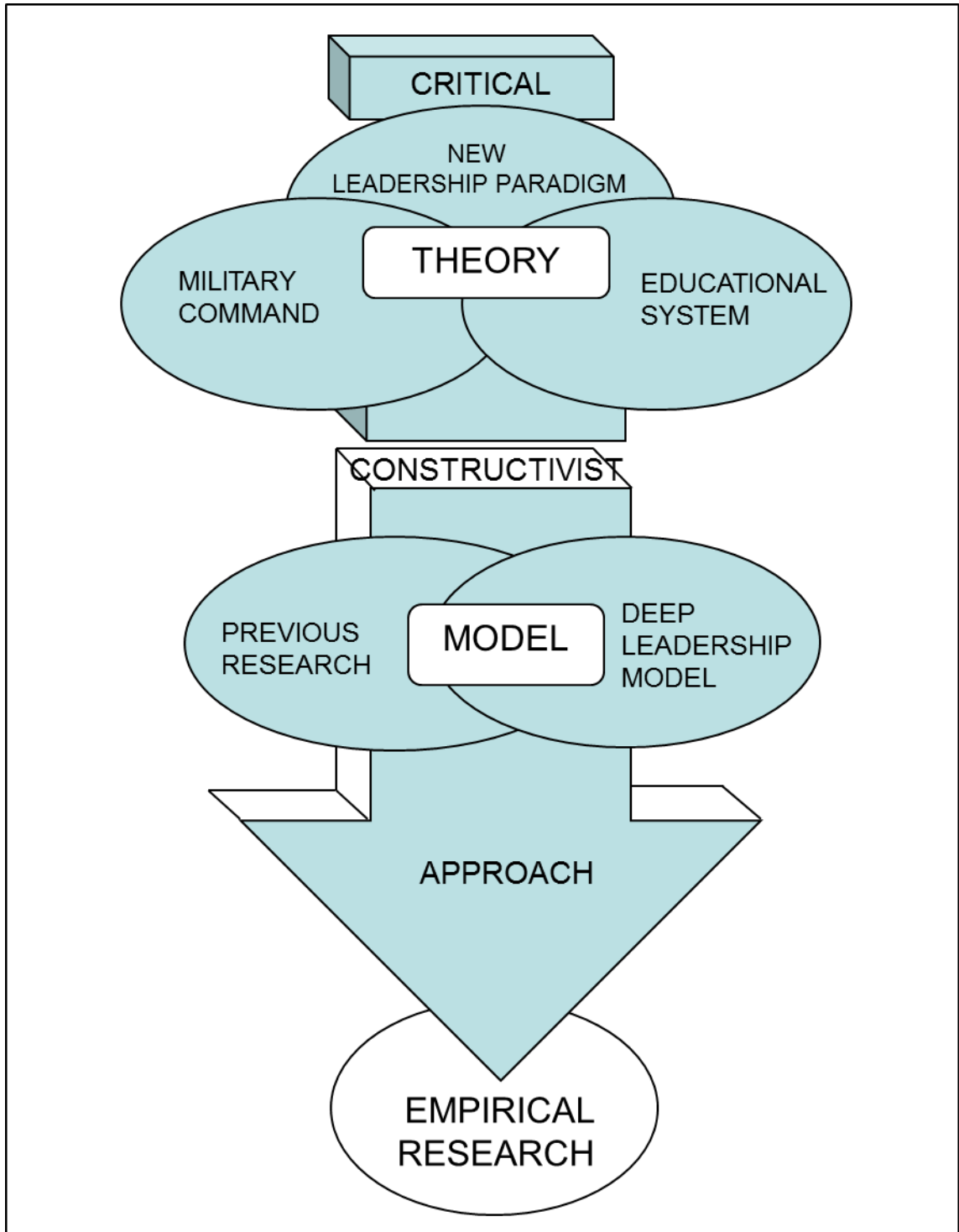
## **VARUSMIESKOULUTUKSEN SUUNNITTELUN JA TOTEUTUKSEN YLEISET PERIAATTEET**

- Varusmiehet tuntevat alusta alkaen kuuluvansa tärkeänä osana puolustusvoimiin, koulutus herättää luottamusta kykyimme puolustaa maataamme ja lujittaa siten varusmiesten puolustustahtoa.
  - Koulutus perustuu mahdollisuuksien mukaan yhteiskunnan aiemmin antaman koulutuksen pohjalle ja ottaa huomioon varusmiesten siviilikoulutuksen puolustusvoimien tarpeiden mukaisesti.
  - Koulutustapahtumat ovat nousujohteisia, tavoitteellisia, haasteellisia, motivoivia ja palkitsevia.
  - Koulutettavien oma-aloitteellisuutta, aktiivisuutta ja itsenäisyyttä tuetaan ja heidän palvelustaan arvostetaan.
  - Koulutus on asiallista ja vaativaa, ja siihen kuuluu rehti sotilaallinen, tehtävän täyttämisen sisäistämiseen tähtäävä kuri.
  - Osaamisen kehittymistä arvioidaan koulutuksen aikana.
  - Palvelusturvallisuus varmistetaan sopeuttamalla koulutuksen vaativuus joukon osaamisen mukaiseksi
  - Koulutus on yksilön fyysisen lähtötason ja harjoitustaustan huomioonottavaa, fyysisesti nousujohteista ja kokonaisuormittavuudeltaan oikein rytmitetty.
  - Peruskoulutuskaudella koulutus annetaan liikunta-aktiivisuuden perusteella muodostetuissa joukkueissa. Liikunta-aktiivisuus selvitetään etukäteen lähetetyllä kyselyllä tai palvelukseen astumisen yhteydessä tehtävällä tulohaastattelulla (tarkempi ohjeistus asevelvollisten fyysinen koulutus -normissa).
  - Varusmies ei saa osallistua fyysisesti vaativaan koulutukseen sairaana tai toipilaana eikä ennen kuin hänelle on tehty saapumistarkastus.
- Vuorokausirytmissä erotetaan selkeästi palvelus-, vapaa- ja lepoaika. Viikkorytmissä erotetaan viikon palvelusjakso ja viikkolepo.
- Rästi- ja kertauskoulutukseen varataan eri koulutuskausille aikaa:
- Rästi- ja kertauskoulutus suunnitellaan lähtökohtaisesti arkipäiville.
  - Koulutettava voidaan määrätä rästi- ja kertauskoulutukseen kullakin koulutuskaudella yhden viikonlopun ajaksi, tällöin koulutus on merkittävä koulutuskauden läpivientisuunnitelmiin ja viikko-ohjelmiin.

- Iltakoulutusta vältetään pl. joukko-yksikön tai joukko-osaston komentajan hyväksymä palvelus - kaikki koulutus on merkittävä viikko- tai päiväohjelmiin.
- Viikonloput ovat pääsääntöisesti vapaat, pl. erikseen suunnitellut rästi- ja kertauskoulutukset, taistelu- ja ampumarjoitukset, valmiusviikonloput sekä muut joukko-osaston komentajan hyväksymät tapahtumat.
- Kuukausittaista HL:ää edeltävä lauantai on vapaa, jollei siihen ole käsketty edellä esitettyä koulutusta.
- Varusmiehille suunnitellaan P-kaudelle palvelusta kahdelle viikonlopulle kouluksellisista syistä (ensimmäinen ja muu valinnainen viikonloppu)
- Varusmiehellä on mahdollisuus riittävään lepoon.

(Pääesikunta. 2012. Asiakirja HI656. Varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat. s. 11)

“THE STRUCTURE OF THE STUDY”



(Nissinen, V. 2001. Military Leadership. s. 29)

## ESIMERKKI LENTORUK:N LENTOPALVELUSKAUDEN LÄPIVIENTI-SUUNNITELMASTA (LENTORUK 87)


ILMASOTAKOULU		LENTORESERVIUPSEERIKURSSI 87 LÄPIVIENTISUUNNITELMA AUK-RUK-KK						
Koulutuspatalojoona								
4	ma 21.1.	ti 22.1.	ke 23.1.	to 24.1.	pe 25.1.	la 26.1.	su 27.1.	HUOM
14 / RUK								
AP	Simulaattori / LEPA	Simulaattori / LEPA	Koulun johtajan oppitunnit 08-10 ? Simulaattori / LEPA	Simulaattori / LEPA	RUK:n päättäjäiset	VLV	VLV	
IP								
5	ma 28.1.	ti 29.1.	ke 30.1.	to 31.1.	pe 1.2.	la 2.2.	su 3.2.	
1 / KK								
AP	LEPA	LEPA	LEPA	LEPA	LEPA	VLV	VLV	
IP								
6	ma 04.02.	ti 05.02.	ke 06.02.	to 07.02.	pe 08.02.	la 09.02.	su 10.02.	
2 / KK								
AP	LEPA	LEPA	LEPA	LEPA	LEPA	VLV / virka-apu	VLV / virka-apu	
IP								
7	ma 11.02.	ti 12.02.	ke 13.02.	to 14.02.	pe 15.02.	la 16.02.	su 17.02.	
3 / KK								
AP	LEPA	LEPA	LEPA	LEPA	LEPA	VLV / virka-apu	VLV / virka-apu	
IP								
7	ma 18.02.	ti 19.02.	ke 20.02.	to 21.02.	pe 22.02.	la 23.02.	su 24.02.	
4 / KK								
AP	LEPA	LEPA	LEPA	LEPA	LEPA	VLV	VLV	
IP								
9	ma 25.02.	ti 26.02.	ke 27.02.	to 28.02.	pe 01.03.	la 02.03.	su 03.03.	
5 / KK								
AP	LEPA	LEPA	LEPA liikenneturvakoulu tus 07:30-09:30?	LEPA	LEPA	VLV	VLV	
IP								
10	ma 04.03.	ti 05.03.	ke 06.03.	to 07.03.	pe 08.03.	la 09.03.	su 10.03.	
6 / KK								
AP	LEPA	LEPA	LEPA	LEPA	LEPA	VLV	VLV	
IP								
11	ma 11.03.	ti 12.03.	ke 13.03.	to 14.03.	pe 15.03.	la 16.03.	su 17.03.	
7 / KK								
AP	RTF / LEPA/ Tervapääsky?	RTF / LEPA/ Tervapääsky?	RTF / LEPA/ Tervapääsky?	RTF / LEPA/ Tervapääsky?	RTF+LEPA	VLV	VLV	
IP								
12	ma 18.03.	ti 19.03.	ke 20.03.	to 21.03.	pe 22.03.	la 23.03.	su 24.03.	
8 / KK								
AP	LEPA	LEPA	LEPA	LEPA	Hiihtomarssi	VLV	VLV	
IP								
13	ma 25.03.	ti 26.03.	ke 27.03.	to 28.03.	pe 29.03.	la 30.03.	su 31.03.	
9 / KK								
AP	LEPA	LEPA	LEPA	LEPA	JL	VLV	VLV	
IP								
14	ma 01.04.	ti 02.04.	ke 03.04.	to 04.04.	pe 05.04.	la 06.04.	su 07.04.	
10 / KK								
AP	JL	LEPA	LEPA	LEPA	LEPA	VLV	VLV	
IP								
15	ma 08.04.	ti 09.04.	ke 10.04.	to 11.04.	pe 12.04.	la 13.04.	su 14.04.	
11 / KK	Joukko-osastoharjoitus							
AP	Joukko-osastoharjoitus					VLV	VLV	
IP	Joukko-osastoharjoitus							
16	ma 15.04.	ti 16.04.	ke 17.04.	to 18.04.	pe 19.04.	la 20.04.	su 21.04.	
12 / KK	Joukko-osastoharjoitus							
AP	Joukko-osastoharjoitus					VLV	VLV	
IP	Joukko-osastoharjoitus							



	ma 22.04.	ti 23.04.	ke 24.04.	to 25.04.	pe 26.04.	la 27.04.	su 28.04.	
17								
13 / KK	Joukko-osastoharjoitus					VLV	VLV	
AP								
IP								
18	ma 29.04.	ti 30.04.	ke 01.05.	to 02.05.	pe 03.05.	la 04.05.	su 05.05.	
14 / KK	LEPA, AP: Liikenneturvalli- suusteemapäivä	LEPA	JL	LEPA (Veteraanikeräys illalla?)	LEPA	VLV	VLV	
AP								
IP								
19	ma 06.05.	ti 07.05.	ke 08.05.	to 09.05.	pe 10.05.	la 11.05.	su 12.05.	
15 / KK	LEPA (Veteraanikeräys illalla?)	LEPA	LEPA / sos.kur.OT	JL	HL/ VIRKA-APU klo 12:00	VLV / VIRKA-APU	VLV / VIRKA-APU	
AP								
IP								
20	ma 13.05.	ti 14.05.	ke 15.05.	to 16.05.	pe 17.05.	la 18.05.	su 19.05.	
13 / KK	LEPA / VIRKA-APU	LEPA / VIRKA-APU	LEPA / VIRKA-APU	LEPA / VIRKA-APU	LEPA / VIRKA-APU klo 12:00	VLV	VLV	
AP								
IP								
21	ma 20.05.	ti 21.05.	ke 22.05.	to 23.05.	pe 24.05.	la 25.05.	su 26.05.	
14 / KK	Laskuvarjohyppyleiri, Utti					VLV	VLV	
AP								
IP								
22	ma 27.05.	ti 28.05.	ke 29.05.	to 30.05.	pe 31.05.	la 01.06.	su 02.06.	
13 / KK	LEPA	Santahamina	LEPA	LEPA	LEPA	VLV	VLV	
AP								
IP								
23	ma 03.06.	ti 04.06.	ke 05.06.	to 06.06.	pe 07.06.	la 08.06.	su 09.06.	
14 / KK	LEPA / Lihaskuntotestit / Ammunnat	LEPA	LEPA / Cooper	LEPA / Talvivarusteiden palautus	LEPA	VLV	VLV	
AP								
IP								
24	ma 10.06.	ti 11.06.	ke 12.06.	to 13.06.	pe 14.06.	la 15.06.	su 16.06.	
14 / KK	Terveystarkas- tukset / kirjojen palautus	Terveystarkas- tukset	Vesipelastautumis- koulutus	Vesipelastautumis- koulutus	Kotiutus- järjestelyt	VLV	VLV	
AP								
IP								
25	ma 17.06.	ti 18.06.	ke 19.06.	to 20.06.	pe 21.06.	la 22.06.	su 23.06.	
13 / KK		Taisteluväl. palautus / päävarusteiden palautus		KOTIUTUMINEN				
AP								
IP								

(Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012. LENTORUK 87 läpivientisuunnitelma )

**ESIMERKKI LENTORESERVIUPSEERIKURSSIN VIIKKO-OHJELMASTA  
(LENTORUK 87)**

		<b>VIIKKO-OHJELMA</b> Lentoreserviupseerikurssi 87				
<b>PUOLUSTUSVOIMAT</b> Ilmasotakoulu		KAPTI S. TANTTU LTNM Manoff 12/2013		Keskiviikko 20.03.		
Joukkoyksikkö Perusyksikkö Kurssiviikko		Yksikön päällikkö Yksikköupseeri Kalenteriviikko		Kurssin joht Kouluttajat		
		Lomalla, sijainen KAPT Samuli Tanttu				
		YLK Jari Hämmäläinen				
		YLK Arttu Kuukkanen				
		torstai 21.03.		perjantai 22.03.		
		keskiviikko 20.03.		lauantai 23.03.		
Aika	maanantai 18.03.	tiistai 19.03.	keskiviikko 20.03.	torstai 21.03.	perjantai 22.03.	lauantai 23.03.
6:00 - Herätys						
6:10 - Aamupala						
	<b>07:15-16:00</b> <b>Eriytävä koulutus</b> Lentopalvelus Laihue / 4.itue	<b>07:15-16:00</b> <b>Eriytävä koulutus</b> Lentopalvelus Laihue / 4.itue	<b>07:15-16:00</b> <b>Eriytävä koulutus</b> Lentopalvelus Laihue / 4.itue	<b>07:15-16:00</b> <b>Eriytävä koulutus</b> Lentopalvelus Laihue / 4.itue		VLV
11:45-12:15 - lounas						
	HSP: Eri suunnitelman mukaan Erikseen nimetyt valvojana JHä, TSu	HSP: Eri suunnitelman mukaan Erikseen nimetyt valvojana JHä, TSu	HSP: Eri suunnitelman mukaan Erikseen nimetyt valvojana JHä, TSu	HSP: Eri suunnitelman mukaan Erikseen nimetyt valvojana JHä, TSu	HL / KL	sunnuntai 24.03.
16:45-17:15 - päivällinen						VLV
			<b>17:30-18:30</b> <b>Johdajakoulutus</b> Tiimipalaveri Oppilasjohtaja	<b>17:20</b> <b>Yleisiäriesteilyt</b> Lomatarkastus AKU		
Viikko-ohjelman suunnitellut	Paikka ja aika				Yksikön päällikkö	
LENTORUK johtaja kapt Toni Sutinen	Tikkakoski . . .2013				ILMAVRUK johtaja kapt Samuli Tanttu	

(Ilmavoimien reserviupseerikoulu. LENTORUK viikko-ohjelma, vko12/2013. 2013)

## OPINTOJAKSOJEN TOTEUTUMINEN KURSSILLA

Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen jatkokurssi	Toteutetaanko LENTORUK:lla?	
	<b>KYLLÄ</b> Perustelut	<b>EI</b> Perustelut
<b>KOULUTUST AidON JATKOKURSSI 1</b>		<b>EI</b> - Ei toteudu normin mukaisena. - Ampumakoulutusta ei ole lentopalveluskaudella - Voitaisiin toteuttaa yhteistöminnassa muiden yksiköiden alokkaiden kanssa, mutta tämän suhteen ajankohta on alkeislentokoulutuksen kannalta huono
Onko kurssin sisältöä muussa opetuksessa?		<b>EI</b> , P-kausi huonoon aikaan lentopalveluksen alussa. Ei henkilökohtaista sodanajan asetta.
<b>KOULUTUST AidON JATKOKURSSI 2 A / KOULUTUST AidON JATKOKURSSI 2 B</b>		<b>EI</b>
Onko näiden kurssien sisältöä muussa opetuksessa?		Näkemys: Tämä voitaisiin toteuttaa mahdollisesti laivueessa. Kuka valvoo?
<b>KOULUTUST AidON JATKOKURSSI 3</b>	<b>KYLLÄ</b> , Liikunta-koulutus, puoli opin- topistettää, 1krt/kurssilainen	
<b>KOULUTUST AidON HARJOITTELU</b>		<b>EI</b>
Onko kurssin sisältöä muussa opetuksessa?		Oppilasharjoitusviikon aikana, RU-kurssin aikana.
Muuta?		Ei omaa joukkoa, mutta miksei voisi kouluttaa vertaisia.
<b>TIIMITYÖSKENTELEY</b>		<b>KYLLÄ</b> Toteutuu, mutta voisi suunnata eri sisältöön. (Laivue debrief)
Onko kurssin sisältöä muussa opetuksessa?	-	-
Muuta?		Liittyy yleensä arkimurheisiin.
<b>JOHTAMIST AidON JATKOKURSSI</b>		<b>EI</b>
Onko kurssin sisältöä muussa opetuksessa?	RU-kurssin aikana vähäinen määrä tukikohdan johtamiseen.	
Muuta?	-	-
<b>JOHTAMIST AidON KEHITTÄMINEN</b>	<b>EI</b> . Ei ole omaa sodanajan joukkoa. Välitön palaute toimii, mutta kausi (ja harjoitus) huonommin	
Onko kurssin sisältöä muussa opetuksessa?	-	-
Muuta?	-	-
<b>MUUN KOULUTUKSEN HYVÄKSILUETTAVUUS</b>		<b>KYLLÄ</b>
Mitä luetaan hyväksi?	Lentopalveluksen toiminta luetaan hyväksi ja sieltä laskeaan tunnint.	
Mitä muuta tunnistetaan johtaja- ja kouluttajakoulutukseksi?	Oppilaskuntatoiminta. Palvelusajan ulkopuolinen toiminta. Näistä ei huomioida tällä hetkellä mitään.	

(Yhdistetty Kapt T Sutisen (8.1.2014) ja Ylik A Kuukkasen (23.1.2014) haastatteluiden aineistosta.)

## OPPILASJOHTAJAN JA OPPILASVÄÄPELIN TEHTÄVÄT

### OPPILASJOHTAJA

- vastaa kurssin herätyksestä kiertämällä kurssilaisten tuvat ja toteamalla, että kaikki ovat nousseet ylös:
  - Arkisin klo 6.00, Pyhäpäivisin klo 8.00
- herää itse 15 minuuttia aikaisemmin ja valvoo, että tuvat ovat kunnossa ennen aamupalalle siirtymistä
- valvoo kurssin aamureippailun, mikäli johtajaa ei ole erikseen käsketty
- johtaa kurssin aamupalalle, lounaalle ja päivälliselle
- vastaa kurssin siirtymisestä palvelukseen ja tekee ilmoituksen koulutuksen pitäjälle
- vastaa kurssille suunnatuista tiedotuksista
- selvittää kurssin johtajalta palvelukseen liittyvät asiat (esim. palveluspaikka, -aika, varustus) ja tiedottaa niistä kurssia ajoissa
- pitää kurssin johtajan ajan tasalla kurssinsa puutteista, toiveista, kurssihengestä, epäkohdista yms.
- tarkastaa kurssin sisä- ja ulkopalvelualueet, sekä tarvittaessa korjauttaa virheet ennen palveluksen alkua (ml. iltapäivän palvelus)
- johtaa kurssin iltavahvuuslaskentaan / suorittaa erikseen käskettäessä oman kurssin iltavahvuuslaskennan
- johtaa tiimipalaverin

### OPPILASVÄÄPELI

- vastaa Ilmavoimien reserviupseerikoulun yleishuollosta
- valvoo kurssin sotilaallisesta kuria ja järjestystä
- selvittää aamuisin yhdessä oppilaspäällikön kanssa oppilasjohtajilta koulun ase- ja miesvahvuuden sekä poissaolojen syyt
- tarkastaa kerran vuorokauden aikana yksikön sisä- ja ulkoalueet sekä varastokatoksen, sekä ennen aamu- ja iltapäivän palvelusta opiskelu- ja luokkatilat. Vääpeli vastaa, että opiskelu- ja luokkatiloja käytetään asianmukaisesti.
- vastaa ja johtaa koko yksikön vuodevaatteiden tuuletuksen tiistai aamuisin, sekä patjojen tuuletuksen kuukauden 15. päivänä tai sitä seuraavana arkipäivänä.
- selvittää läpiviennin ja viikko-ohjelmien perusteella (tarvittaessa kouluttajilta) tulevan viikon ajoneuvotarpeet ja maastomuonitukset. Näistä tilaukset tulee jättää torstaina klo 12.00 mennessä ajoneuvotarpeiden osalta kurssin johtajalle ja maastomuonituksen osalta yksikön toimistoon.
- vastaa maastomuonien noudosta, jaosta ja palautuksesta yhdessä kurssin oppilasjohtajan kanssa.

(Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2013. Oppilasjohtajan tehtävä ja oppilasvääpelin tehtävä.)

## KOONNOS KOULUTTAJIEN NÄKEMYKSISTÄ PÄÄMÄÄRÄN JA TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEEN LIITTYEN

<b>Päämäärä</b>	<b>Arvosana</b>	<b>Sanallinen</b>
Päämääränä on, että johtajat pystyvät aloittamaan omatoimisesti kertausharjoituksissa sekä poikkeusoloissa oman joukkonsa kouluttamisen ja johtamisen.	1	Perustuu siihen miten koulutus toteutetaan. Onko Lento-Ruk:lla poikkeusoloissa omaa joukkoa? RU-kurssin aikana annetaan tavoitteeseen perusteet.
<b>Yleiset tavoitteet</b>	<b>Arvosana</b>	<b>Sanallinen</b>
Johtajakoulutuksen tavoitteena on, että johtaja hallitsee joukkonsa johtamisen sekä itsensä kehittämisen periaatteet syväjohtamisen mallin mukaisesti.	3	Joukon johtamiseen ei harjaannuta. Riippuu henkilöstä. Riippuu siitä lähteekö itse toteuttamaan syväjohtamisen periaatteita.
Kouluttajakoulutuksen tavoitteena on, että johtaja osaa kehittää joukkonsa toiminta- ja suorituskyvyn joukon tehtävän edellyttämälle tasolle.	2	Vastuuta annetaan. Muussa koulutuksessa on itseohjautuvuutta, myös lentopalveluksessa. Paljon annetaan omaa vastuuta. Paljon itsenäisiä suorituksia, jotka liittyvät kuitenkin muuhun koulutukseen.
Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kasvatustavoitteena on kannustaa koulutettavia jatkuvaan itsensä ja oman toimintakyvyn kehittämiseen syväjohtamisen mallin mukaisesti	2,5	Lentopalvelus tukee syväjohtamista. Johtamisen näkökulma on vähäistä. Johtamisen esimerkkiä saadaan lennon opettajilta johtamisesta vähän. Itseohjautuvuus riippuu yksilöstä. Kurssilaisista on kiinnostuttu henkilöinä ja yksilöinä. Pyritään kasvattamaan ja kehittämään. Haastetaan itse pohtimaan omaa oppimistaan.
<b>SYVÄJOHTAMISEN OPPIMISOHJELMAN TAVOITTEET</b>		
Ymmärtää syväjohtamisen mallin käyttöajatuksen		Perustuu RUK-vaiheen koulutukseen. Lentopalvelus tukee syväjohtamista. Palautekeskustelujen käyminen tukee tavoitteen saavuttamista. Johtamisen näkökulma on vähäistä. Esimerkkiä lennon opettajilta johtamisesta saadaan vain vähän. Luodaan myönteinen asenne jatkaa omaa kehittymistä reservissä

Kehittää valmiutta oman käyttäytymisen kriittiseen arviointiin	Palautekeskustelujen käyminen tukee tavoitteen saavuttamista. Jokaisen lennon jälkeen keskustelu lennonopettajan kanssa joissa painopiste on lentotoiminnassa ja siinä kehittämisessä. Johtajaprofiiliin perustuva palautekeskustelu käydään kerran lentopalveluskauden aikana. Johtajakansioon käyttö: Johtajakansio ei anna palautetta miten asiat on mennyt. Johtajakansio toimii heikosti lentopalveluksen aikana. Arviointilakana johtamissuorituksista kansioon on mahdollista. HSP palveluksen vetämisestä saa arvioinnin. Toteutuu 1/krt/kurssilainen.
Kannustaa vastuunottamiseen oman itsensä jatkuvasta kehittämisestä	Kehittämissuunnitelmaa lentopalveluskauden osalta ei ole laadittu.
kehittää ja tukea esimies- ja vuorovaikutustaitoja	Joukko toimii yhtenä kurssina ja lentopalvelusta varten on muodostettu lentokoulutusryhmiä. 10 ensimmäistä lentoa tiiviimmin ryhmänä koossa. Läpiviennissä ja viikko-ohjelmissa ei ole erikseen esimies- ja vuorovaikutustaitojen.

(Kuukkanen, A. Haastattelu. 23.1.2014., Sutinen, T. Haastattelu. 8.1.2014)

Taulukon sanalliset osuudet on koostettu haastateltujen vastauksista. Arvosana on muodostunut johtaja- ja kouluttajakoulutuksen päämäärän ja tavoitteiden osalta asteikolla 1-5 seuraavalla kysymyksillä:

Esitetty väitteenä tavoite tai JOKO-koulutusohjelman osa.

Näkemyks: Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 5 Täysin eri mieltä

Perustelut miksi pystyvät / eivät pysty:

Syväjohtamisen oppimishjelman tavoitteisiin liittyen numeerista arvosanaa ei ole kysytty, vaan niiden osalta on koottu haastatteluissa esille tulleet tavoitteisiin liittyvät aiheet.

**86. JA 87. LENTORUK:N VARUSMIESTEN LOPPUKYSELYN JÄSENNELLYT  
TULOKSET**

Tuloksissa ovat Lentoreserviupseerikurssin suorittaneiden antamat palautteet JOKO-koulutuksesta palveluksen päätyttyä kursseilta 86 ja 87. Jokainen kysymys on muutettu summamuuttujan kaltaiseksi arvosanaksi. Vertailukohtana ovat Puolustusvoimissa samaan aikaan ilman omia alaisia palvelleet johtajakoulutetut.

**Vastausvaihtoehdot ja niistä muodostuva arvosana:**

Olen täysin samaa mieltä \_\_\_\_\_ A = 5

Olen osittain samaa mieltä \_\_\_\_\_ B = 4

En samaa, enkä eri mieltä \_\_\_\_\_ C = 3

Olen osittain eri mieltä \_\_\_\_\_ D = 2

Olen täysin eri mieltä \_\_\_\_\_ E = 1

**HUOM!**

**115.** Ymmärsin johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tavoitteet.

A =jatkuvasti (kymmeniä)

B = usein (15–20 kertaa)

C = usein (7–14 kertaa)

D = usein (1–6 kertaa)

E = ei lainkaan

**120.** Arvioin saamani johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kokonaisuutena tasolle

A = erinomainen

B = Hyvä

C = tyydyttävä

D = välttävä

E = huono

VASTAUKSET:		Vastanneet:						
5	Olen täysin samaan mieltä	2012	47 Upskok / LENTORUK 87 / ILMAVRUK					
4	Olen osittain samaa mieltä	2013	32 Upskok / LENTORUK 88 / ILMAVRUK					
3	En samaa enkä er mieltä	YHT	79 Upskok / 71 LENTORUK / 8 ILMAVRUK					
2	Olen osittain eri mieltä	PV 2012	500 Alik/Upskok					
1	Olen täysin eri mieltä	PV 2013	446 Alik/Upskok					
		YHT	946 Alik/Upskok					
NRO	KYSYMYS	5	4	3	2	1	ARVOSANA 1-5	
105	<b>Ymmärsin johtaja ja kouluttajakoulutuksen tavoitteet</b>	5	4	3	2	1		<b>HUOM!</b>
	Lentoreserviupseerikurssi 2012	50	35,4	10,4	4,2	0	4,3	LENTORUK 87
	Lentoreserviupseerikurssi 2013	39,4	45,5	9,1	3	3	4,2	LENTORUK 88
	<b>2012-2013 LENTORUK KESKIARVO</b>	44,7	40,45	9,75	3,6	1,5	4,2	
	Puolustusvoimat 2012. Ei omia alaisia	43,1	45,9	8	2,5	0,4	4,3	PV 2012
	Puolustusvoimat 2013. Ei omia alaisia	45,3	42,4	8,1	2,7	1,6	4,3	PV 2013
	<b>2012-2013 KOKO KESKIARVO</b>	44,2	44,15	8,05	2,6	1	4,3	
106	<b>Aliupseeri- / reservikoulutus antoi minulle riittävästi valmiuksia toimia omassa sodanajan johtajan tehtävässäni</b>	5	4	3	2	1		
	Lentoreserviupseerikurssi 2012	37,4	41,7	14,6	4,2	2,1	4,1	LENTORUK 87
	Lentoreserviupseerikurssi 2013	12,1	27,3	36,4	21,2	3	3,2	LENTORUK 88
	<b>2012-2013 KESKIARVO</b>	24,75	34,5	25,5	12,7	2,55	3,7	
	Puolustusvoimat 2012. Ei omia alaisia	24,7	48,1	17,2	7,2	2,7	3,8	PV 2012
	Puolustusvoimat 2013. Ei omia alaisia	29	45,6	13,5	9	2,9	3,9	PV 2013
	<b>2012-2013 KOKO KESKIARVO</b>	26,85	46,85	15,35	8,1	2,8	3,9	
107	<b>Minulla oli johtajakauden kehityssuunnitelma, jossa oli esitetty selkeästi tulevat johtamissuoritukseni ja täydennyskoulutustapahtumani</b>	5	4	3	2	1		
	Lentoreserviupseerikurssi 2012	6,3	20,8	22,9	22,9	27,1	2,6	LENTORUK 87
	Lentoreserviupseerikurssi 2013	6,1	6,1	30,3	30,3	27,3	2,3	LENTORUK 88
	<b>2012-2013 KESKIARVO</b>	6,1	6,1	30,3	30,3	27,3	2,3	
	Puolustusvoimat 2012. Ei omia alaisia	7,6	22,5	30,2	19,6	20	2,8	PV 2012
	Puolustusvoimat 2013. Ei omia alaisia	9,7	20,5	25,7	19,8	24,3	2,7	PV 2013
	<b>2012-2013 KOKO KESKIARVO</b>	8,65	21,5	27,95	19,7	22,15	2,7	
108	<b>Olen pyrkinyt kehittämään johtamiskäyttämistäni johtajaprofiilini tuottaman palautteen perusteella</b>	5	4	3	2	1		
	Lentoreserviupseerikurssi 2012	8,3	20,8	22,9	20,8	27,1	2,6	LENTORUK 87
	Lentoreserviupseerikurssi 2013	12,1	30,3	18,2	21,2	18,2	3,0	LENTORUK 88
	<b>2012-2013 KESKIARVO</b>	10,2	25,55	20,55	21	22,65	2,8	
	Puolustusvoimat 2012. Ei omia alaisia	12,6	28,1	29,9	11,6	17,7	3,1	PV 2012
	Puolustusvoimat 2013. Ei omia alaisia	14,7	29	25,4	12,2	18,6	3,1	PV 2013
	<b>2012-2013 KOKO KESKIARVO</b>	13,65	28,55	27,65	11,9	18,15	3,1	
109	<b>Sain riittävästi palautetta kouluttajiltani johtaja- ja kouluttajasuorituksistani</b>	5	4	3	2	1		
	Lentoreserviupseerikurssi 2012	22,9	41,7	20,8	10,4	4,2	3,7	LENTORUK 87
	Lentoreserviupseerikurssi 2013	18,2	45,5	12,1	24,2	0	3,6	LENTORUK 88
	<b>2012-2013 KESKIARVO</b>	20,55	43,6	16,45	17,3	2,1	3,6	
	Puolustusvoimat 2012. Ei omia alaisia	12,6	41,1	22,2	17,3	6,9	3,4	PV 2012
	Puolustusvoimat 2013. Ei omia alaisia	17,6	32,7	25,3	16,3	8,1	3,4	PV 2013
	<b>2012-2013 KOKO KESKIARVO</b>	15,1	36,9	23,75	16,8	7,5	3,4	
110	<b>Olen ylläpitänyt johtajakansiotani</b>	5	4	3	2	1		
	Lentoreserviupseerikurssi 2012	6,3	29,2	20,8	12,5	31,3	2,7	LENTORUK 87
	Lentoreserviupseerikurssi 2013	3	12,1	9,1	30,3	45,5	2,0	LENTORUK 88
	<b>2012-2013 KESKIARVO</b>	4,65	20,65	14,95	21,4	38,4	2,3	
	Puolustusvoimat 2012. Ei omia alaisia	11	22,4	17,5	19,8	29,4	2,7	PV 2012
	Puolustusvoimat 2013. Ei omia alaisia	9	21,8	20,4	18,9	29,9	2,6	PV 2013
	<b>2012-2013 KOKO KESKIARVO</b>	10	22,1	18,95	19,35	29,65	2,6	
111	<b>Johtaja- ja kouluttajakoulutus on saanut minut pohtimaan arvojeni ja asenteitani kehittyäkseni ihmisenä</b>	5	4	3	2	1		
	Lentoreserviupseerikurssi 2012	22,9	33,3	20,8	14,6	8,3	3,5	LENTORUK 87
	Lentoreserviupseerikurssi 2013	9,1	36,4	18,2	33,3	3	3,2	LENTORUK 88
	<b>2012-2013 KESKIARVO</b>	16	34,85	19,5	23,95	5,65	3,3	
	Puolustusvoimat 2012. Ei omia alaisia	16,9	38,2	26,4	9,4	9,1	3,4	PV 2012
	Puolustusvoimat 2013. Ei omia alaisia	15,4	37,1	25,1	12,2	10,2	3,4	PV 2013
	<b>2012-2013 KOKO KESKIARVO</b>	16,15	37,65	25,75	10,8	9,65	3,4	
112	<b>Uskon pystyväni hyödyntämään saamaani johtaja- ja kouluttajakoulutusta siviilielämässäni</b>	5	4	3	2	1		
	Lentoreserviupseerikurssi 2012	33,3	33,3	22,9	6,3	4,2	3,9	LENTORUK 87
	Lentoreserviupseerikurssi 2013	27,3	36,4	18,2	15,2	3	3,7	LENTORUK 88
	<b>2012-2013 KESKIARVO</b>	30,3	34,85	20,55	10,75	3,6	3,8	
	Puolustusvoimat 2012. Ei omia alaisia	21,3	44,4	19,2	10,6	4,5	3,7	PV 2012
	Puolustusvoimat 2013. Ei omia alaisia	23,4	39,6	22,1	8,8	6,1	3,7	PV 2013
	<b>2012-2013 KOKO KESKIARVO</b>	22,35	42	20,65	9,7	5,3	3,7	



NRO	KYSYMYS	5	4	3	2	1	ARVOSANA 1-5	
113	<b>Osallistuin vähintään kerran kuukaudessa varusmiesjohtajien tiimityöskentelyyn omassa perusyksikössäni</b>	5	4	3	2	1		
	Lentoreserviupseerikurssi 2012	10,4	12,5	20,8	14,6	41,7	2,4	LENTORUK 87
	Lentoreserviupseerikurssi 2013	9,1	6,1	12,1	15,2	57,6	1,9	LENTORUK 88
	<b>2012-2013 KESKIARVO</b>	9,75	9,3	16,45	14,9	49,65	<b>2,1</b>	
	Puolustusvoimat 2012. Ei omia alaisia	17,6	20,5	21,3	16	24,5	2,9	PV 2012
	Puolustusvoimat 2013. Ei omia alaisia	16,6	20,7	19,8	17,5	25,5	2,9	PV 2013
	<b>2012-2013 KOKO KESKIARVO</b>	17,1	20,6	20,55	16,75	25	<b>2,9</b>	
114	<b>Perusyksikköni päällikkö otti huomioon varusmiesjohtajien tiimityöskentelyssä syntyneitä ehdotuksia</b>	5	4	3	2	1		
	Lentoreserviupseerikurssi 2012	6,3	29,2	43,8	8,3	12,5	3,1	LENTORUK 87
	Lentoreserviupseerikurssi 2013	9,1	33,3	36,4	9,1	12,1	3,2	LENTORUK 88
	<b>2012-2013 KESKIARVO</b>	7,7	31,25	40,1	8,7	12,3	<b>3,1</b>	
	Puolustusvoimat 2012. Ei omia alaisia	12	25,5	39,6	12,5	10,4	3,2	PV 2012
	Puolustusvoimat 2013. Ei omia alaisia	12,5	32,2	36,3	8,8	10,2	3,3	PV 2013
	<b>2012-2013 KOKO KESKIARVO</b>	12,25	28,85	37,95	10,65	10,3	<b>3,2</b>	
115	<b>Minulle koulutettu johtamismalli ei anna riittäviä mahdollisuuksia järjestyksen ylläpitämiseen johtamassani joukossa</b>	5	4	3	2	1		
	Lentoreserviupseerikurssi 2012	0	10,4	16,7	31,3	41,7	2,0	LENTORUK 87
	Lentoreserviupseerikurssi 2013	0	15,2	30,3	45,5	9,1	2,5	LENTORUK 88
	<b>2012-2013 KESKIARVO</b>	0	12,8	23,5	38,4	25,4	<b>2,2</b>	
	Puolustusvoimat 2012. Ei omia alaisia	2,8	12,4	33,1	32,7	19,1	2,5	PV 2012
	Puolustusvoimat 2013. Ei omia alaisia	4,1	13,1	34,4	30,8	17,6	2,6	PV 2013
	<b>2012-2013 KOKO KESKIARVO</b>	3,45	12,75	33,75	31,75	18,35	<b>2,5</b>	
116	<b>Olen kokenut johtajakoulutukseen liittyvän jatkuvan palautteen keräämisen hyödylliseksi</b>	5	4	3	2	1		
	Lentoreserviupseerikurssi 2012	10,4	37,5	35,4	10,4	6,3	3,4	LENTORUK 87
	Lentoreserviupseerikurssi 2013	18,2	30,3	24,2	18,2	9,1	3,3	LENTORUK 88
	<b>2012-2013 KESKIARVO</b>	14,3	33,9	29,8	14,3	7,7	<b>3,3</b>	
	Puolustusvoimat 2012. Ei omia alaisia	14,8	29,6	36,3	12,6	6,7	3,3	PV 2012
	Puolustusvoimat 2013. Ei omia alaisia	12,2	31	37,1	12,2	7,5	3,3	PV 2013
	<b>2012-2013 KOKO KESKIARVO</b>	13,5	30,3	36,7	12,4	7,1	<b>3,3</b>	
117	<b>Minulle tehtiin johtajaprofiili ainakin kaksi kertaa varusmiespalveluksen aikana</b>							
	Lentoreserviupseerikurssi 2012	75	25					LENTORUK 87
	Lentoreserviupseerikurssi 2013	87,9	12,1					LENTORUK 88
	<b>2012-2013 KESKIARVO</b>	81,45	18,55					
	Puolustusvoimat 2012. Ei omia alaisia	50	50					PV 2012
	Puolustusvoimat 2013. Ei omia alaisia	58	42					PV 2013
	<b>2012-2013 KOKO KESKIARVO</b>	54	46					
118	<b>Minulla oli johtajakaudelle itsenäisiä koulutussuorituksia</b>	5	4	3	2	1		
	Lentoreserviupseerikurssi 2012	16,7	12,5	37,5	29,2	4,2	3,1	LENTORUK 87
	Lentoreserviupseerikurssi 2013	3	3	18,2	60,6	15,2	2,2	LENTORUK 88
	<b>2012-2013 KESKIARVO</b>	9,85	7,75	27,85	44,9	9,7	<b>2,6</b>	
	Puolustusvoimat 2012. Ei omia alaisia	7,5	9	26,1	42,2	15,1	2,5	PV 2012
	Puolustusvoimat 2013. Ei omia alaisia	5	8,4	25,2	45,8	15,6	2,4	PV 2013
	<b>2012-2013 KOKO KESKIARVO</b>	6,25	8,7	25,65	44	15,35	<b>2,5</b>	
119	<b>Minulla oli johtajakaudelle itsenäisiä johtamissuorituksia</b>	5	4	3	2	1		
	Lentoreserviupseerikurssi 2012	18,8	12,5	39,6	29,2	0	3,2	LENTORUK 87
	Lentoreserviupseerikurssi 2013	12,1	3	15,2	57,6	12,1	2,5	LENTORUK 88
	<b>2012-2013 KESKIARVO</b>	15,45	7,75	27,4	43,4	6,05	<b>2,8</b>	
	Puolustusvoimat 2012. Ei omia alaisia	12,5	14,1	31,7	35,3	6,3	2,9	PV 2012
	Puolustusvoimat 2013. Ei omia alaisia	7,7	10,7	27,8	36,7	17,1	2,6	PV 2013
	<b>2012-2013 KOKO KESKIARVO</b>	10,1	12,4	29,75	36	11,7	<b>2,7</b>	
120	<b>Arvioin saamani johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kokonaisuutena tasolle</b>	5	4	3	2	1		
	Lentoreserviupseerikurssi 2012	6,3	62,5	29,2	0	2,1	3,7	LENTORUK 87
	Lentoreserviupseerikurssi 2013	9,1	24,2	39,4	21,2	6,1	3,1	LENTORUK 88
	<b>2012-2013 KESKIARVO</b>	7,7	43,35	34,3	10,6	4,1	<b>3,4</b>	
	Puolustusvoimat 2012. Ei omia alaisia	6,1	49,3	34,1	6,7	3,8	3,5	PV 2012
	Puolustusvoimat 2013. Ei omia alaisia	3,2	45,3	40,5	8,5	2,5	3,4	PV 2013
	<b>2012-2013 KOKO KESKIARVO</b>	4,65	47,3	37,3	7,6	3,15	<b>3,4</b>	

(Muodostettu seuraavien lähteiden tiedoilla: Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012. Varusmiesten loppukysely tulokset. (8.8.2012), Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2013. Varusmiesten loppukysely tulokset. (18.6.2013) ja Pääesikunta. 2013. Käsky AJ16125. Varusmiesten loppukyselyn tulokset 1/13 165 päivää sekä 2/12 255 ja 347 päivää palvelleiden osalta.)

## VARUSMIESTEN LOPPUKYSelyn KYSYMYSTEN TULOKSET PAREMMUUSJÄRJESTYKSESSÄ

nro	KYSYMYS	LENTORUK	Koko PV (ei alaisia)	ERO PV	
105	Ymmärsin johtaja ja kouluttajakoulutuksen tavoitteet	4,23	4,28	0,05	
112	Uskon pystyväni hyödyntämään saamaani johtaja- ja kouluttajakoulutusta siviilielämässäni	3,78	3,66	0,11	
106	Aliupseeri- / reserviupseerikoulutus antoi minulle riittävästi valmiuksia toimia omassa sodanajan johtajan tehtävässäni	3,66	3,87	0,21	
109	Sain riittävästi palautetta kouluttajiltani johtaja- ja kouluttajasuorituksistani	3,63	3,35	0,28	
120	Arvioin saamani johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kokonaisuutena tasolle	3,40	3,43	0,03	
116	Olen kokenut johtajakoulutukseen liittyvän jatkuvan palautteen keräämisen hyödylliseksi	3,33	3,31	0,02	
111	Johtaja- ja kouluttajakoulutus on saanut minut pohtimaan arvojeni ja asenteitani kehitykseni ihmisenä	3,31	3,40	0,08	
114	Perusyksikköni päällikkö otti huomioon varusmiesjohtajien tiimityöskentelyssä syntyneitä ehdotuksia	3,14	3,22	0,09	
119	Minulla oli johtajakaudelle itsenäisiä johtamissuorituksia	2,83	2,73	0,10	
108	Olen pyrkinyt kehittämään johtamiskäyttäytymistäni johtajaprofiilini tuottaman palautteen perusteella	2,80	3,07	0,28	
118	Minulla oli johtajakaudelle itsenäisiä koulutussuorituksia	2,63	2,46	0,17	
107	Minulla oli johtajakauden kehityssuunnitelma, jossa oli esitetty selkeästi tulevat johtamissuoritukseni ja täydennyskoulutustapahtumani	2,34	2,75	0,41	
110	Olen ylläpitänyt johtajakansiotani	2,32	2,64	0,32	
115	Minulle koulutettu johtamismalli ei anna riittäviä mahdollisuuksia järjestyksen ylläpitämiseen johtamassani joukossa	2,24	2,51	0,27	
113	Osallistuin vähintään kerran kuukaudessa varusmiesjohtajien tiimityöskentelyyn omassa perusyksikössäni	2,15	2,88	0,73	
117	Minulle tehtiin johtajaprofiili ainakin kaksi kertaa varusmiespalveluksen aikana	KYLLÄ	81,5 %	54,0 %	27,50 %
		EI	18,5 %	46,0 %	-27,50 %

Kurssien 86. ja 87. antaman palautteen koonnos. Vertailu on suoritettu valtakunnalliseen tasoon. Paras tulos vertailussa on esitetty taulukossa ylimpänä (Asteikko 1–5). Arvosanat 3 tai yli ovat merkitty vihreällä ja alle 3 ovat merkitty punaisella. Tällä on jäsenneily esiin vahvuuksia ja heikkouksia. Ero Puolustusvoimien keskiarvoon on merkitty vihreällä, jos se on sitä parempi. Punaisella on merkitty keskiarvoa heikompi tulos.

(Tiedot yhdistetty seuraavista lähteistä: Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012. Varusmiesten loppukysely tulokset (8.8.2012)., Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2013. Varusmiesten loppukysely tulokset (18.6.2013) ja Pääesikunta, Henkilöstöosasto. 2013. Asiakirja AJ16125. Varusmiesten loppukyselyn tulokset 1/13 165 päivää sekä 2/12 255 ja 347 päivää palvelleiden osalta.)

## YKSITTÄISET KYSYMYKSIEN TULOKSET VERTAILTUNA PUOLUSTUSVOIMIEN KESKIARVOON

nro	KYSYMYS	LENTORUK	Koko PV (ei alaisia)	ERO	
109	Sain riittävästi palautetta kouluttajiltani johtaja- ja kouluttajasuorituksistani	3,63	3,35	0,28	
115	Minulle koulutettu johtamismalli ei anna riittäviä mahdollisuuksia järjestyksen ylläpitämiseen johtamassani joukossa	2,24	2,51	0,27	
118	Minulla oli johtajakaudelle itsenäisiä koulutussuorituksia	2,63	2,46	0,17	
112	Uskon pystyväni hyödyntämään saamaani johtaja- ja kouluttajakoulutusta siviilielämässäni	3,78	3,66	0,11	
119	Minulla oli johtajakaudelle itsenäisiä johtamissuorituksia	2,83	2,73	0,10	
116	Olen kokenut johtajakoulutukseen liittyvän jatkuvan palautteen keräämisen hyödylliseksi	3,33	3,31	0,02	
120	Arvioin saamani johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kokonaisuutena tasolle	3,40	3,43	0,03	
105	Ymmärsin johtaja ja kouluttajakoulutuksen tavoitteet	4,23	4,28	-0,05	
111	Johtaja- ja kouluttajakoulutus on saanut minut pohtimaan arvojeni ja asenteitani kehittyäkseni ihmisenä	3,31	3,40	-0,08	
114	Perusyksikköni päällikkö otti huomioon varusmiesjohtajien tiimityöskentelyssä syntyneitä ehdotuksia	3,14	3,22	-0,09	
106	Aliupseeri- / reserviupseerikoulutus antoi minulle riittävästi valmiuksia toimia omassa sodanajan johtajan tehtävässäni	3,66	3,87	-0,21	
108	Olen pyrkinyt kehittämään johtamiskäyttäytymistäni johtajaprofiiliini tuottaman palautteen perusteella	2,80	3,07	-0,28	
110	Olen ylläpitänyt johtajakansiotani	2,32	2,64	-0,32	
107	Minulla oli johtajakauden kehityssuunnitelma, jossa oli esitetty selkeästi tulevat johtamissuoritukseni ja täydennyskoulutustapahtumani	2,34	2,75	-0,41	
113	Osallistuin vähintään kerran kuukaudessa varusmiesjohtajien tiimityöskentelyyn omassa perusyksikössäni	2,15	2,88	-0,73	
117	Minulle tehtiin johtajaprofiili ainakin kaksi kertaa varusmiespalveluksen aikana	KYLLÄ	81,5 %	54,0 %	27,50 %
		EI	18,5 %	46,0 %	-27,50 %

Kurssien 86. ja 87. antamasta palautteesta vertailtuna Puolustusvoimien keskiarvoon. Puolustusvoimien keskiarvoa paremmat tulokset ovat esitetty ylimpänä (Asteikko 1–5).

(Tiedot yhdistetty seuraavista lähteistä: Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2012. Varusmiesten loppukysely tulokset. (8.8.2012), Ilmavoimien reserviupseerikoulu. 2013. Varusmiesten loppukysely tulokset. (18.6.2013) ja Pääesikunta, Henkilöstösasto. Käsky AJ16125. Varusmiesten loppukyselyn tulokset 1/13 165 päivää sekä 2/12 255 ja 347 päivää palvelleiden osalta, 2013)

## JOKO-KOULUTUSOHJELMAN TAVOITTEET JA LOPPUKYSYSELYN KYSYMYSTEN YHDISTÄMINEN SEKÄ KYSYMYSTEN TULOKSET

### LENTORUK 86 ja 87 **Arvosana alle 3** **Arvosana yli 3**

<b>JOKO-koulutuksen päämäärä ja tavoitteet</b>	<b>LOPPUKYSYSELYN KYSYMYKSET (edessä kysymyssarjan mukainen numero)</b>
<b>Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen Päämäärä:</b>	
Päämääränä on, että johtajat pystyvät aloittamaan omatoimisesti kertausharjoituksissa sekä poikkeusoloissa oman joukkonsa kouluttamisen ja johtamisen.	<p>106. Reserviupseerikoulutus antoi minulle riittävästi valmiuksia toimia omassa sodanajan tehtävässä.</p> <p>115. Minulle annettu johtamismalli ei anna riittäviä mahdollisuuksia järjestyksen ylläpitämiseen johtamassani joukossa.</p> <p>118. Minulla oli johtajakaudella itsenäisiä koulutussuorituksia</p> <p>119. Minulla oli johtajakaudella itsenäisiä johtamissuorituksia</p>
<b>Johtajakoulutuksen tavoitteet:</b>	
Johtaja hallitsee joukkonsa johtamisen	<p>115. Minulle annettu johtamismalli ei anna riittäviä mahdollisuuksia järjestyksen ylläpitämiseen johtamassani joukossa.</p> <p>119. Minulla oli johtajakaudella itsenäisiä johtamissuorituksia</p>
Hallitsee itsensä kehittämisen periaatteet syväjohtamisen mallin mukaisesti	<p>107. Minulla oli johtajakauden kehityssuunnitelma, jossa oli esitetty selkeästi tulevat johtamissuoritukseni ja täydennyskoulutustapahtumani.</p> <p>108. Olen pyrkinyt kehittämään johtamiskäyttäytymistäni johtajaprofiilini tuottaman palautteen perusteella</p> <p>117. Minulle tehtiin johtajaprofiili ainakin kaksi kertaa varusmiespalveluksen aikana.</p>
<b>Kouluttajakoulutuksen tavoitteet:</b>	
Johtaja osaa kehittää joukkonsa toiminta- ja suorituskyvyn joukon tehtävän edellyttämälle tasolle.	<p>118. Minulla oli johtajakaudella itsenäisiä koulutussuorituksia</p> <p>119. Minulla oli johtajakaudella itsenäisiä johtamissuorituksia</p>
<b>Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kasvatustavoite:</b>	
Kannustaa koulutettavia jatkuvaan itsensä ja oman toimintakyvyn kehittämiseen. Kannustaa vastuunottamiseen oman itsensä jatkuvasta kehittämisestä.	<p>109. Sain riittävästi palautetta kouluttajiltani johtaja- ja kouluttajasuorituksistani.</p> <p>110. Olen ylläpitänyt johtajakansiota.</p> <p>111. Johtaja- ja kouluttajakoulutus on saanut minut pohtimaan arvojeni ja asenteitani kehittyäkseni ihmisenä</p>
<b>Syväjohtaminen oppimishajonnan tavoitteet:</b>	
Ymmärtää syväjohtamisen mallin käyttöajatuksen	<p>111. Johtaja- ja kouluttajakoulutus on saanut minut pohtimaan arvojeni ja asenteitani kehittyäkseni ihmisenä</p> <p>112. Uskon pystyväni hyödyntämään saamaani kouluttajakoulutusta siviilielämässä.</p> <p>115. Minulle annettu johtamismalli ei anna riittäviä mahdollisuuksia järjestyksen ylläpitämiseen johtamassani joukossa</p>

	116. Olen kokenut johtajakoulutukseen liittyvän jatkuvan palautteen keräämisen hyödylliseksi
Kehittää valmiutta oman käyttäytymisen kriittiseen arviointiin	112. Uskon pystyväni hyödyntämään saamaani kouluttajakoulutusta siviilielämässä. 116. Olen kokenut johtajakoulutukseen liittyvän jatkuvan palautteen keräämisen hyödylliseksi. 117. Minulle tehtiin johtajaprofiili ainakin kaksi kertaa varusmiespalveluksen aikana.
Kannustaa vastuunottamiseen oman itsensä jatkuvasta kehittämisestä	116. Olen kokenut johtajakoulutukseen liittyvän jatkuvan palautteen keräämisen hyödylliseksi. 111. Johtaja- ja kouluttajakoulutus on saanut minut pohtimaan arvojeni ja asenteitani kehittyäkseni ihmisenä
Kehittää ja tukea esimies- ja vuorovaikutustaitoja	113. Osallistuin vähintään kerran kuukaudessa varusmiesjohtajien tiimityöskentelyyn omassa perusyksikössäni 117. Minulle tehtiin johtajaprofiili ainakin kaksi kertaa varusmiespalveluksen aikana.
<b>Lentopalveluskauden tavoitteiden ulkopuolelle jäävät kysymykset:</b>	
Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	105. Ymmärsin johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tavoitteet.
Ei suoraan yhdistettävissä tavoitteisiin.	114. Perusyksikön päällikkö otti huomioon varusmiesjohtajien tiimityöskentelyssä syntyneitä ehdotuksia.
Kokonaisarvio JOKO-koulutuksesta, joka koskee myös muiden koulutuskausien aikana annettua koulutusta	120. Arvioin saamani johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kokonaisuutena tasolle

Yllä olevassa taulukossa on JOKO-koulutuksen tavoitteisiin yhdistetty varusmiesten loppukyselyn tulokset. Vihreällä tekstillä on merkitty kysymykset joista on saatu LENTORUK:n tapauksessa arvosana, joka on yli 3 (Asteikko 1–5). Punaisella tekstillä on merkitty kysymykset joiden vastauksen arvosana oli alle 3.

## **TOIMENPIDESUOSITUKSIA**

### Lentoreserviupseerikurssin koulutussuunnitelma

Luonnoksena oleva koulutussuunnitelma esitetään täydennettäväksi siten, että se sisältää kaiken koulutuskauden aikana annettavan koulutuksen. Tällöin koulutussuunnitelma voisi sisältää myös soveltamisohjeen JOKO-koulutukseen liittyen.

### Tiimipalaverit

Esitetään toteutettavaksi lentokoulutusryhmissä ja sidotaan aiheiltaan JOKO-koulutukseen. Pienemmissä lentoryhmissä toteutettaviin tiimipalavereihin ei nähty haastattelun perusteella esteitä.

### Johtaja- ja kouluttajasuoritusten lisääminen

Esitetään alkeislentokoulutuksen ohessa olevia tukitehtäviä tunnistettavaksi johtamissuorituksiksi. Selvitetään mahdollisuus järjestää oppilasjohtoisia lentokoulutukseen liittyviä koulutus tapahtumia 4. Lentueessa alkeislentokoulutuksen ohessa.

### Tunnistetaan JOKO-koulutus osaksi olemassa olevaa VN1-koulutusta

Selvitetään alkeislentokoulutuksesta mahdollisesti olemassa olevat JOKO-koulutukseen liittyvät rakenteet ja liitetään ne koulutussuunnitelmassa ja toteutuksessa osaksi myös JOKO-koulutukseen. Henkilökohtaiseen kehittymiseen ja vuorovaikutukseen liittyvien tavoitteiden saavuttamista edesauttaisi JOKO-koulutuksen soveltaminen osaksi alkeislentokoulutusta. Tästä esimerkkinä on, että lentopalvelus sisältänee paljon kouluttajan ja koulutettavan yhteistä oman toiminnan analysointia (yksilöopetus). Tiimipalaverissa tai kouluttajakoulutuksessa tulisi käyttää hyödyksi lentoryhmiä.

### Johtajakansion, opintovihkon ja kehityssuunnitelman käyttöönotto

Esitetään selvittämään johtajakansion käyttöönotto siten, että se sidotaan osaksi lentopalvelusta. Tällöin johtajakansiota ja opintovihkoa voi käyttää myös alkeislentokoulutuksessa. Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat tulee sitoa myös osaksi alkeislentokoulutusta. Opintovihkon viikoittaisen täytön kannustamiseen liittyviä toimenpiteitä suositellaan selvitettävän.

### Vuorovaikutuskoulutuksen lisääminen.

Esitetään selvittämään mahdollisuus koulutuspaketin käyttöönottoon, joka on tarkoitettu miehille.

### JOKO-koulutuksen kehittämismuistio.

Esitetään JOKO-koulutukseen liittyen laatimaan kehittämismuistio. Koulutusohjelman toteutukseen liittyen ei nykyisellään ole laadittu kehittämismuistioita Ilmasotakoulun tai Ilmavoimien esikunnan toimesta. Ilmasotakoulu kuitenkin huomioi loppukyselyn palautteen ja joukkoyksikössä tehdään pohdintaa. Näiden ei voi tulkita korvaavan kehittämismuistiota, joka sisältää myös toteutettavat toimenpiteet.

### Lentopalveluskauden koulutustuntien lisääminen.

Esitetään selvittämään mahdollisuuksia maastovuorokausien hyödyntämiseen lentopalveluskauden aikaisessa koulutuksessa. Samalla esitetään selvittämään, onko mahdollista toteuttaa JOKO-koulutusta niinä viikonloppuina, jolloin kurssi on virka-apuvalmiudessa.

### Termien selkeyttäminen ja yhdenmukaistaminen

Lentoreserviupseerikurssin koulutukseen liittyvää termistöä esitetään selkiyttämään siten, että yhdenmukaistetaan samaa asiaa kuvaavat termit. Esimerkkinä lentopalveluskauden vaihtelevat nimitykset lähteestä riippuen.