

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

RAJAVARTIOLAITOKSEN KOULUTUSKULTTUURIN RAKENTUMINEN
– organisaatiokulttuurin ja pätevyysvaatimusten merkitys

Tutkielma

Kapteeni
Jari Virtanen

Esiupseerikurssi 62
Rajavartiolinja

Huhtikuu 2010

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Esiupseerikurssi 62	Linja Rajavartiolinja
Tekijä Kapteeni Jari Virtanen	
Tutkielman nimi RAJAVARTIOLAITOKSEN KOULUTUSKULTTUURIN RAKENTUMINEN – organisaatiokulttuurin ja pätevyysvaatimusten merkitys	
Oppiaine, johon työ liittyy Sotilaspedagogiikka	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Huhtikuu 2010	Tekstisivuja 77 Liitesivuja 0
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Rajavartiolaitoksen tehtävien monialaisuus ja toimivaltuuksien laajeneminen sekä toimintaympäristön ja työn kuvan muutokset asettavat haasteita henkilöstön koulutukselle ja osaamiselle. Osaamiseen ja sitä kautta Rajavartiolaitoksen suorituskykyyn vaikutetaan erityisesti koulutuksella. Koulutus tulee nähdä muutosta ja kehitystä edistävänä voimana vastattaessa tulevaisuuden haasteisiin. Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiseen vaikuttavat ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö. Koulutuskulttuurilla tarkoitetaan monitasoista ja -tahoista kokonaisuutta ja yläkäsitettä, joka vaikuttaa ohjaavasti ja normittavasti opettajien ja kouluttajien toimintaan sekä koulutukseen ja muuhun osaamisen kehittämiseen.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää organisaatiokulttuurin keskeisimmät ominaispiirteet, Rajavartiolaitoksen ja erityisesti rajavartiomiesten keskeisimmät pätevyysvaatimukset sekä organisaatiokulttuurin ja pätevyysvaatimusten välinen yhteys ja niiden vaikutus Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiseen. Tutkimuksessa myös jäsennettiin koulutuskulttuurin rakentumista sekä selvitettiin koulutuskulttuurin kehittämisedellytyksiä ja -pyrkimyksiä.</p> <p>Tutkimuksen pääongelmana oli: ”Mikä on organisaatiokulttuurin sekä Rajavartiolaitoksen ja rajavartiomiesten pätevyysvaatimusten merkitys Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiselle?” Tutkimus rajattiin rauhan ajan henkilökuntakoulutukseen. Sen lähestymistapa oli selittävä ja kartoittava. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teoriasidonnaista sisällönanalyysia, jossa vaihtelevat valmiit teoriamallit ja aineistolähtöisyys. Lähdeaineisto koostui lähinnä sotatieteellisestä ja rajaturvallisuusalan tutkimuksesta, kasvatustieteellisestä ja sotilaspedagogisesta kirjallisuudesta sekä Rajavartiolaitoksen asiakirjoista. Analyysissa aineistoa teemoiteltiin asiakokonaisuuksittain. Johtopäätöksissä esitettiin analyysin tuloksena oppivan organisaation periaatteisiin pohjautuva Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin kehittymisen malli. Mallinnus muodosti synteesinä tutkimuksen päätuloksen. Sen perusteella johtopäätöksissä esitettiin myös Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin käsite.</p>	

Johtopäätösten perusteella Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuuriin liittyy läheisesti toimintakulttuuri, jonka muutosprosessi asettaa pätevyys-, koulutus- ja oppimisvaatimuksia henkilöstölle ja työyhteisöille. Oppiminen kehittää sekä yksilöllistä että organisaation kollektiivista pätevyyttä. Pätevyys on ammattitaitoa laajempi yleiskäsite liittyessään nimenomaan yhteisöllisen toiminnan valmiuksiin kokonaistyöprosessin osana. Rajavartiolaitoksen ja rajavartiomiehen pätevyysvaatimuksilla on olennainen merkitys koulutuskulttuurin rakentumiseen, sillä ne vaikuttavat suuresti koulutuksen tavoitteisiin, sisältöihin ja opetusmenetelmiin.

Vakiintunut toimintakulttuuri pohjautuu organisaatiokulttuuriin eli syvimpiin uskomuksiin ja tiedostamattomiin perusoletuksiin. Toimintakulttuurin muuttaminen voi olla siten vaikeaa ja herättää muutosvastarintaa. Sama koskee opetus- ja oppimiskulttuuria, jonka uudistaminen edellyttää koko koulutus- ja työyhteisön tukea ja nykyaikaista koulutuskäsitystä. Vahvana ja piilevänä ilmiönä myös organisaatiokulttuurilla on näin suuri merkitys Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiseen. Kulttuurin tunnistaminen ja ymmärtäminen onkin tärkeää Rajavartiolaitoksen kehittämisen kannalta. Samoin arvoilla on kulttuurin muutokseen, muutostojohtamiseen, pätevyysvaatimuksiin ja koulutukseen liittyvä monitahoinen merkitys.

Rajavartiolaitoksen koulutusta on kehitettävä ottamalla huomioon tulevaisuuden muuttuvat ja kasvavat osaamisvaatimukset. Koulutuksen laatu edellyttää koulutus- ja työyhteisön oppimisympäristön ja oppimisedellytysten kehittämistä. Yhteistyön ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta syntyvä oppiminen johtaa organisaation osaamiseen ja innovatiiviseen toimintaan, mikä edellyttää pedagogisen johtamisen taitoja. Joustavalle oppivalle organisaatiolle on ominaista kyky muuttua ja kehittyä jatkuvasti sekä ennakoida toimintaympäristön muutoksia. Opetuksen ja oppimisen pedagogisessa kehittämisessä on kyse Raja- ja merivartiokoulun pedagogisen strategian edellyttämästä uudistumis- ja muutosprosessista kohti ongelmalähtöisempää, tutkivampaa ja yhteisöllisempää oppimis- ja työtapaa. Uudet opetus-, oppimis- ja yhteistyökäytännöt sekä oman työn ja työyhteisön arviointi ja kehittäminen vaativat uudenlaista roolia ja osaamista verrattuna perinteiseen koulutus- ja toimintakulttuuriin.

Tutkimus osoitti Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin olevan hyvin kokonaisvaltainen ilmiö, joka vaatii tarkempaa tutkimusta. Jatkotutkimustarpeet muodostivat tutkimuksen toisen päätuloksen, jonka perusteella tulee tutkia itse kulttuuria ja syventää koulutuskulttuurin kehittämistä. Lisäksi tulisi harkita Rajavartiolaitoksen osaamisen kehittämisohjelman laatimista.

AVAINSANAT: koulutus, koulutuskulttuuri, oppiminen, organisaatiokulttuuri, osaaminen, pätevyys, rajavartiolaitos, toimintakulttuuri

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN TIETEELLISET LÄHTÖKOHDAT JA TEOREETTINEN TAUSTA.....	8
2.1	SOTILASPEDAGOGIIKAN TUTKIMUKSEN KENTTÄ	8
2.2	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	9
2.3	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA KESKEISET KÄSITTEET	10
2.3.1	ULKONEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	11
2.3.2	SISÄINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	14
2.3.3	OSAAMISEN JA KOULUTUKSEN KOKONAISUUS.....	15
2.4	TUTKIMUSASETELMA SEKÄ TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUKSET	18
2.5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ	20
3	ORGANISAATIOKULTTUURI JA PÄTEVYYS.....	23
3.1	ORGANISAATIOSTA JA KULTTUURISTA	23
3.2	ORGANISAATIOKULTTUURI ILMIÖNÄ.....	25
3.3	ORGANISAATIOKULTTUURIN TASOT	28
3.4	SOTILASORGANISAATION JA -KULTTUURIN OMINAISPIIRTEITÄ.....	29
3.5	PÄTEVYYDEN JA AMMATTITAITOON KEHITYMINEN	31
3.6	OPPIVA ORGANISAATIO KEHITYKSEN TAUSTALLA	34
3.7	SUORITUSKYKY JA TOIMINTAKYKY PÄTEVYYSKÄSITTEEN OSANA	37
4	OSAAMINEN JA KOULUTUS RAJAVARTIOLAITOKSESSA	39
4.1	TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS.....	39
4.2	RAJAVARTIOLAITOKSEN ASEMA, ORGANISAATIO JA TEHTÄVÄT	41
4.3	RAJAVARTIOMIEHEN PÄTEVYYSVAATIMUKSET	44
4.3.1	YLEINEN PERUSTA.....	44
4.3.2	RAJAVARTIOLAITOKSEN ARVOT	46
4.3.3	TYÖN KUVA.....	49
4.4	KOULUTUSJÄRJESTELMÄ.....	50
4.5	KOULUTUKSEN ERITYISPIIRTEET	55
4.6	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	57
5	RAJAVARTIOLAITOKSEN KOULUTUSKULTTUURIN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT	59
5.1	KOULUTUKSEN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT	59
5.2	TYÖELÄMÄSIDONNAISUUS	62
5.3	PEDAGOGINEN STRATEGIA	64
5.4	ARVOJEN VAIKUTUS KOULUTUSKULTTUURIIN	66
6	POHDINTA.....	69
6.1	JOHTOPÄÄTÖKSET – RAJAVARTIOLAITOKSEN KOULUTUSKULTTUURIN KEHITTÄMISEN MALLINNUS	70
6.1.1	TOIMINTA- JA ORGANISAATIOKULTTUURI.....	73
6.1.2	PÄTEVYYS, OSAAMINEN JA PÄTEVYYSVAATIMUKSET.....	74
6.1.3	OPETUS- JA OPPIMISKULTTUURI	76
6.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN JA HYÖDYNNETTÄVYYDEN ARVIOINTIA	77
6.3	JATKOTUTKIMUSTARPEET.....	80
6.4	LOPUKSI.....	81

LÄHTEET

RAJAVARTIOLAITOKSEN KOULUTUSKULTTUURIN RAKENTUMINEN

– organisaatiokulttuurin ja pätevyysvaatimusten merkitys

1 JOHDANTO

Tekninen kehitys ja uudet tehtävät eivät kuitenkaan voi muuttaa perinteisiä erämiehiä vain kopeissa passeja leimaaviksi virkamiehiksi, vaan henkilöstölle asetetaan kasvavia vaatimuksia. Organisaation kaikissa portaissa joudutaan hallitsemaan entistä monipuolisempia tehtäviä. On osattava suunnistaa, jaksettava partioida ja muuttava tarvittaessa sissiksi, mutta samalla on löydettävä tietokoneista muutakin kuin virtanappula, tunnistettava väärennetty rekisteriote tai passi ja osattava asiallisesti käyttää poliisivaltuuksia. Tuloksena on omintakeinen sotilaallinen, poliisinomainen, tarvittaessa rynnäkkökiväärillä varustettu erätaitoinen virkamies, joka saattaa viettää päivän yhtä hyvin valvontamonitorien ääressä kuin jäljityspartiossa tiettömässä korvessa. (Kosonen & Pohjonen 1994, 517-518.)

Näin todetaan rajavartiomiesten kasvavista pätevyysvaatimuksista jo yli viisitoista vuotta siten Kososen ja Pohjosen (1994) vuosien 1918–1994 Suomen rajojen vartioinnin ja Rajavartiolaitoksen historiaa koskevassa tutkimuksessa, joka on julkaistu teoksessa Isänmaan portinvarijat. Edelleen 1990- ja 2000-luvuilla kiihtyvällä vauhdilla tapahtuneet Rajavartiolaitoksen toimintaympäristön muutokset osana yhteiskunnan ja kansainvälistä kehittymistä, tehtäväkentän monipuolistuminen, toimivaltuuksien laajeneminen sekä ydintoimintojen tehokas ja laadukas suorittaminen edellyttävät panostusta henkilöstön osaamiseen.

Osaamiseen ja sitä kautta Rajavartiolaitoksen suorituskykyyn vaikutetaan erityisesti koulutuksella, joka tulisi nähdä muutosta ja kehitystä edistävänä voimana vastattaessa tulevaisuuden haasteisiin. Rajavartiolaitoksen suorituskyvyn parantamisen ja turvallisuusympäristön muutosten ohella yhteiskunnallinen kehitys, kuten muun muassa yleisen koulutusjärjestelmän rakenteelliset muutokset, yleinen oppimisteoreettinen kehitys ja kansainvälistyminen, asettavat muospaineita Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurille, sillä yhtenä turvallisuusviranomaisena Rajavartiolaitos on kiinteä osa yhteiskuntaa ja sen tulee kehittyä siten yhteiskunnan mukana. (vrt. Halonen 2007, 11 ja 139-140.)

Osaamisen kehittämisen tarve korostuu tulevaisuudessa myös vähenevän henkilöstön ja samanaikaisesti lisääntyvien työn tuottavuusvaatimusten seurauksena. Vuoden 2008 aikana hyväksytyt rajavartiomiesten koulutusjärjestelmä ja koulutuksen laadun kehittämiseen tähtäävä Raja- ja merivartiokoulun pedagoginen strategia vastaavat tähän haasteeseen. Koulutuksen kehittäminen edellyttää Raja- ja merivartiokoulun ohella koko Rajavartiolaitoksen ja sen sidosryhmien muodostaman työ- ja koulutusyhteisön kollektiivista vastuuta pedagogisen strategian sisältämien linjausten pitkäjänteisestä ja päämäärätietoisesta jalkauttamisesta käytäntöön. Koulutuksen vaikuttavuuden parantaminen ja osaamisen kokonaisvaltainen kehittäminen vaativat lisäksi pedagogiikkaa laajempiakin linjauksia. Jalkauttaminen ja kokonaisvaltainen kehittäminen edellyttävät puolestaan Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin tunnistamista, laaja-alaista ymmärrystä ja muutosta, missä korostuu opettajien ohella erityisesti johtajien rooli organisaatio- ja toimintakulttuurin uudistajina.

Rajavartiolaitoksen koulutusta koskevassa keskustelussa keskeinen seikka on viime aikoina ollut perus- ja jatkokoulutukseen kuuluvien virkaurakurssien merkitys ja suhde täydennyskoulutukseen ja työssäoppimiseen. Työelämän taholta koulutukselta on ehkä perinteisesti odotettu kurssien jälkeen mahdollisimman ”valmiita” työntekijöitä nimenomaan ensimmäisiin työtehtäviin ja toisaalta on haluttu saada opiskelijat mahdollisimman pikaisesti tuottavaan työhön. Toki asenne tähän on nykyään myös osin muuttunut huomattavasti positiivisempaan suuntaan, kun on ymmärretty laajan osaamis pohjan ja yleisten työelämävalmiuksien merkitys työuralle ja sen vaihteleviin tehtäviin. Vastaavasti on yhä paremmin sisäistetty myös osaamis pohjan, valmiuksien ja työssäoppimisen merkitys elinikäiseen oppimiseen pohjautuvan ammatillisen osaamisen ja kehittymisen kannalta. Samoin Rajavartiolaitoksessa on mietitty varsin pitkään täydennyskoulutuksen todellista tarvetta ja järkeviä toteutustapoja ottaen huomioon pienenevät koulutusmäärärahat sekä tarve vähentää hallintoon ja koulutukseen kuluva työpanosta. Tämän tavoitteena on suunnata resursseja operatiiviseen toimintaan ja parantaa siten työn taloudellisuutta ja tuottavuutta.

Niinpä Rajavartiolaitoksessa kuin yhteiskunnassa muutoinkin on käyty ajoittain kiihkeäkin ajatustenvaihtoa erityisesti siitä, mitä osaamista ja valmiuksia erityisesti peruskoulutuksen tulee tuottaa sekä mikä on työssä harjaantumisen rooli tässä koulutuskokonaisuudessa. Painotetaanko koulutuksessa nykypäivästä selviämistä vai tulevaisuuden valmiuksia? Ovatko tällä hetkellä vaadittavat yksittäiset tiedot ja taidot vaiko ajattelu, ymmärrys kokonaisuudesta ja niihin perustuva soveltamiskyky tärkeämpiä muuttuvassa työ- ja toimintaympäristössä? Ja miten niitä voidaan kehittää koulutuksella – voidaanko tietoa siirtää sellaisenaan ja opitaanko oi-

keasti vain tekemällä vai vaatiiko oppiminen myös ajattelua ja ovatko valmiit faktat vain rakennusaineita tiedon luomiseksi? Lienee selvää, että kaikkia edellä mainittuja seikkoja tarvitaan. Kysymys on oikeasta painotuksesta kulloisessakin tilanteessa riippuen tavoitteista ja ajallisista resursseista sekä erityisesti pätevän ja ammattitaitoisen työntekijän määrittämisestä. Millaista ammattitaitoa ja pätevyyttä sitten tarvitaan nykyajan työssä ja asiantuntijaorganisaatiossa, jossa tietotyöläisten osaamista pitäisi kyetä hyödyntämään ja yhdistämään työyhteisön ja -elämän kehittämiseksi?

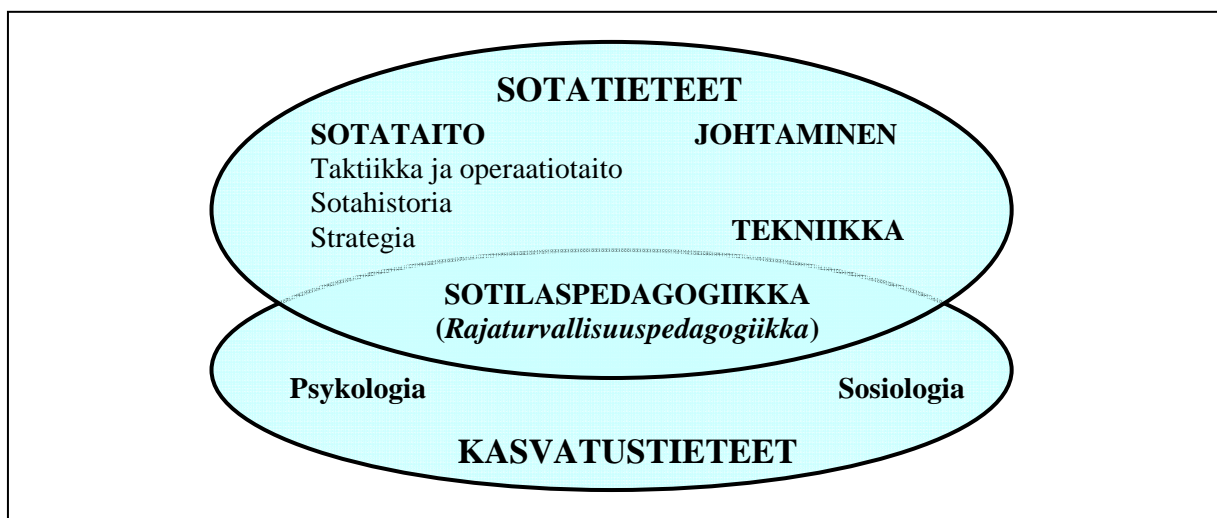
Keskustelua perinteisesti herättänyt asia Rajavartiolaitoksen koulutuksessa on ollut myös akateemisen koulutuksen merkitys suhteessa ammatilliseen, mikä lienee johtunut näkemuserojen ohella tarpeettomasta vastakkainasettelusta ja akateemisuuden merkityksen osittaisesta väärinkäsityksestä. Akateemisuus ja ammatillisuus ovat kyllä osittain eri asioita, mutta eivät kuitenkaan toisilleen vastakkaisia kuten ehkä usein käsitetään (Suonperä 1995, 110). Ammatillisuuskin voi olla osa akateemisuutta, kun se liitetään teoriaan ja se perustuu tutkittuun tietoon (Anttonen 2008, 38). Teorian avulla voidaan arvioida käytännön ja arkitiedon toimivuutta, ja vastaavasti ammatillinen käytäntö ja kokemustieto tukevat yleisen teorian ymmärtämistä ja kehittämistä (vrt. Toiskallio 1996, 11). Akateemisuus ja tieteellisyyden vaatimukset taas mahdollistavat kehittämisen, mutta myös laaja-alaisen perehtymisen ja ymmärtämisen kautta syvällisen ammatillisen osaamisen (vrt. Rauste-von Wright 1998, 11-12, 107-109 ja 122). Kyky oppia ja kehittyä jatkuvasti on myös Rajavartiolaitoksen etu. Aihealueen merkitys on korostunut viime aikoina akateemisia opintoja koskevan upseerikoulutuksen tutkintorakenteen uudistuksen mukaisen Bolognan prosessin sekä ammatillisia opintoja koskevan Kööpenhaminan prosessin seurauksena. Näiden prosessien perusteella myös Rajavartiolaitoksen upseeri- ja rajavartijakoulutuksen opintoja on suunniteltu ja toteutettu uudistusten edellyttämällä tavalla.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää organisaatiokulttuurin keskeisimmät ominaispiirteet, Rajavartiolaitoksen ja erityisesti rajavartiomiesten keskeisimmät pätevyysvaatimukset sekä organisaatiokulttuurin ja pätevyysvaatimusten vaikutus Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiseen. Tarkoituksena on myös osoittaa organisaatiokulttuurin ja pätevyysvaatimusten välinen yhteys sekä niiden merkitys koulutuskulttuurin kehittymiselle. Lisäksi tutkimuksessa jäsennetään Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuuria ja sen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä ja ilmiöitä sekä selvitetään koulutuskulttuurin tulevaisuuden kehittämisedellytyksiä ja -pyrkimyksiä.

2 TUTKIMUKSEN TIETEELLISET LÄHTÖKOHDAT JA TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Sotilaspedagogiikan tutkimuksen kenttä

Tutkimus sisältyy Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen tutkimusintresseihin ja kuuluu sotilaspedagogiikan oppiaineeseen, joka on kasvatustieteitä soveltava sotatieteiden ala (kuvio 1).



Kuvio 1. Sotilaspedagogiikan suhde muihin tieteisiin (mukaiillen Halonen 2007, 14).

Sotilaspedagogiikan kohteena on sotilaallisen maanpuolustuksen eri tasoilla tapahtuva kasvatusta, opetus, oppiminen ja koulutusjärjestelmät. Sotilaspedagogiikka tuottaa osaamista inhimillisiin voimavaroihin liittyvän toimintakyvyn kehittämiseksi, minkä varaan sotilaallisen maanpuolustuksen perusta edelleen perimmältään rakentuu nopeasta teknologian kehityksestä huolimatta. Sotilaspedagogiikan tutkimuskenttä koostuu sotilaskoulutuksen, yhteiskunnan, kulttuurien, teknologian sekä sodan kuvan ja kriisinhallinnan muutosten keskinäisten suhteiden järjestelmästä. Inhimillisen toimintakyvyn edistämiseksi sotilaspedagoginen tutkimus keskittyy koulutusajattelun ja -järjestelmän sekä oppimisympäristöjen ja oppimisen kehittämiseen tarkastelemalla kriittisesti kasvatus- ja koulutuskäytäntöjä. Koulutuskulttuuriin sekä yksilön toimintakyvyn ja joukon suorituskyvyn kehittämiseen vaikuttavan sotilaallisen toiminnan näkökulma erottaa sotilaspedagogiikan yleisestä kasvatustieteestä ja liittyy sen sotatieteisiin. (ks. Halonen 2007, 14 ja 24; Toiskallio 1998a, 9; 1998b, 7-13; 1998c, 161-162; 2002, 7-26.)

Sotilaspedagogiikan ja sotilaspedagogisen tutkimuksen voidaan olettaa kohdentuvan sotilaallisen maanpuolustuksen ja sotilaskoulutuksen ohella myös Rajavartiolaitoksen rauhan ajan

päätehtävän eli rajaturvallisuuden koulutukseen liittyviin vastaaviin seikkoihin kuin edellä mainittiin sotilaspedagogisen tutkimuksen kentän ja tutkimuskohteiden yhteydessä. Tämän perusteella voitaisiinkin puhua kuvion 1 mukaisesti *rajaturvallisuuspedagogiikasta* ikään kuin sotilaspedagogiikan alalajina. Sen avulla voidaan tuoda esiin sotilaspedagogiikan opetuksen ja tutkimuksen tuottama hyöty ja valmiudet myös Rajavartiolaitokselle sen upseerien koulutuksen perustuessa Maanpuolustuskorkeakoulussa annettavaan opetukseen. Käsitettä tukevat myös upseerin jatkokoulutukseen kuuluvan yleisesikuntaupseerin tutkinnon rajaturvallisuusalan opinnoissa nykyisin käytetyt käsitteet rajaturvallisuustaito ja rajaturvallisuustekniikka sotataidon ja sotatekniikan oppiaineiden rinnalla.

Toiskallio (2002) toteaa, että oppimisen asiantuntijuuteen ei sotilasorganisaatiossa riitä pelkästään kasvatustieteiden, psykologian, sosiologian, kognitiotieteen ja muiden oppimista tutkivien tieteiden tarjoama teoria. Oppimisen asiantuntijana sotilaskouluttajan on ymmärrettävä opettamiensa tietojen ja taitojen sekä niiden inhimillisten oppimisprosessien ohella myös kriisien luonnetta ja muutosnäkyviä. Hänen on kyettävä tarkastelemaan kriittisesti oppimisympäristöjä ja oppimisen muuntuvia haasteita muun muassa suhteessa kansallisiin ja kansainvälisiin turvallisuus- ja puolustusratkaisuihin. (Toiskallio 2002, 8.) Sama koskee luonnollisesti myös rajaturvallisuuden uhkia ja niiden muutoksia sekä rajaturvallisuuden ylläpitämiseksi tarkoitettua rajaturvallisuusjärjestelmää, mikä on otettava huomioon Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurissa rajaturvallisuuspedagogiikan vaatimusten mukaisesti.

2.2 Aikaisemmat tutkimukset

Rjavartiolaitoksen koulutusta ja sen kehittämistä on käsitelty useissa eri raporteissa, selvityksissä, strategioissa ja muissa asiakirjoissa. Koulutusta ja varsinkin koulutuskulttuuria on varsinaisesti kuitenkin tutkittu suhteellisen vähän huolimatta aihepiiriä koskeneesta vilkkaasta yleisestä keskustelusta. *Kotala* (2008) on käsitellyt pro gradu -tutkielmassaan fenomenografisella tutkimusotteella opetuksen monimuotoistamiseen liittyen kouluttajien käsityksiä oppimisesta, opettajuudesta, opiskelijoiden valmiuksista ja koulutuksen kehittämisestä Raja- ja merivartiokoululla. *Ollikainen* (2007) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan kyselytutkimuksen käyttömahdollisuuksia koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa Rajavartiolaitoksessa.

Voutilainen (2009) on puolestaan tarkastellut kandidaatin tutkielmassaan tulkitsevan käsitteetutkimuksen avulla Scheinin organisaatiokulttuurin teorian tutkimista Rajavartiolaitoksessa. Vaikka Voutilainen ei olekaan varsinaisesti tutkinut itse Rajavartiolaitoksen organisaatiokult-

tuuria, niin kulttuurin ja Rajavartiolaitoksen liittymäpintojen ohella tutkimus antaa kuitenkin arvokasta tietoa siitä, miten organisaatiokulttuuria kannattaa tutkia ja mitä tutkimuksessa tulee ottaa huomioon Rajavartiolaitoksen toimintaympäristössä. Tämä on tärkeää, koska Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuuri vaikuttaa voimakkaasti koulutuskulttuuriin (vrt. Halonen 2007, 141).

Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentumista koskevan Halosen (2007, 12) väitöskirjan tavoin tämän tutkimuksen lähtökohtana on vastaavasti Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin liittyvien käsitteiden jäsentymättömyys, koulutuskulttuuriin muutokseen liittyvä keskustelu sekä koulutuskulttuuriin kohdistuvat ulkoiset ja sisäiset muutospainet. Lisäksi tutkimusintressinä on Rajavartiolaitoksen koulutuksen varsin vähäinen tutkimus. Muutoinkin Halosen väitöskirja tukee tämän tutkimuksen tekemistä hyvin johtuen sen laajuudesta, tieteellisesti tunnustetusta asemasta sekä puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen läheisestä suhteesta ja samankaltaisesta turvallisuusviranomais- ja organisaatioluonteesta. Keskeisimmät asianomaisia organisaatioita yhdistävät tekijät voidaan katsoa olevan sotilaallisen maanpuolustuksen tehtävä (ml sotilaskoulutus), upseerien koulutusjärjestelmä, sotilaallinen sisäinen järjestys, sotilasvirat ja -arvot sekä hierarkkinen organisaatorakenne. Vaikka Halosen väitöskirja keskittyykin varusmieskoulutukseen, on siinä kuitenkin käsitelty koulutukseen liittyviä ilmiöitä hyvin laajasti ja kokonaisvaltaisesti, minkä perusteella koulutuskulttuurin tarkastelu on mahdollista yleisemmälläkin tasolla ja myös henkilökunnan koulutuksen osalta. Lisäksi pedagogiset periaatteet ja koulutuskulttuurin taustatekijät ovat lähtökohtaisesti samankaltaisia kaikkien ihmisten koulutuksessa riippumatta heidän asemastaan ja organisaatiostaan.

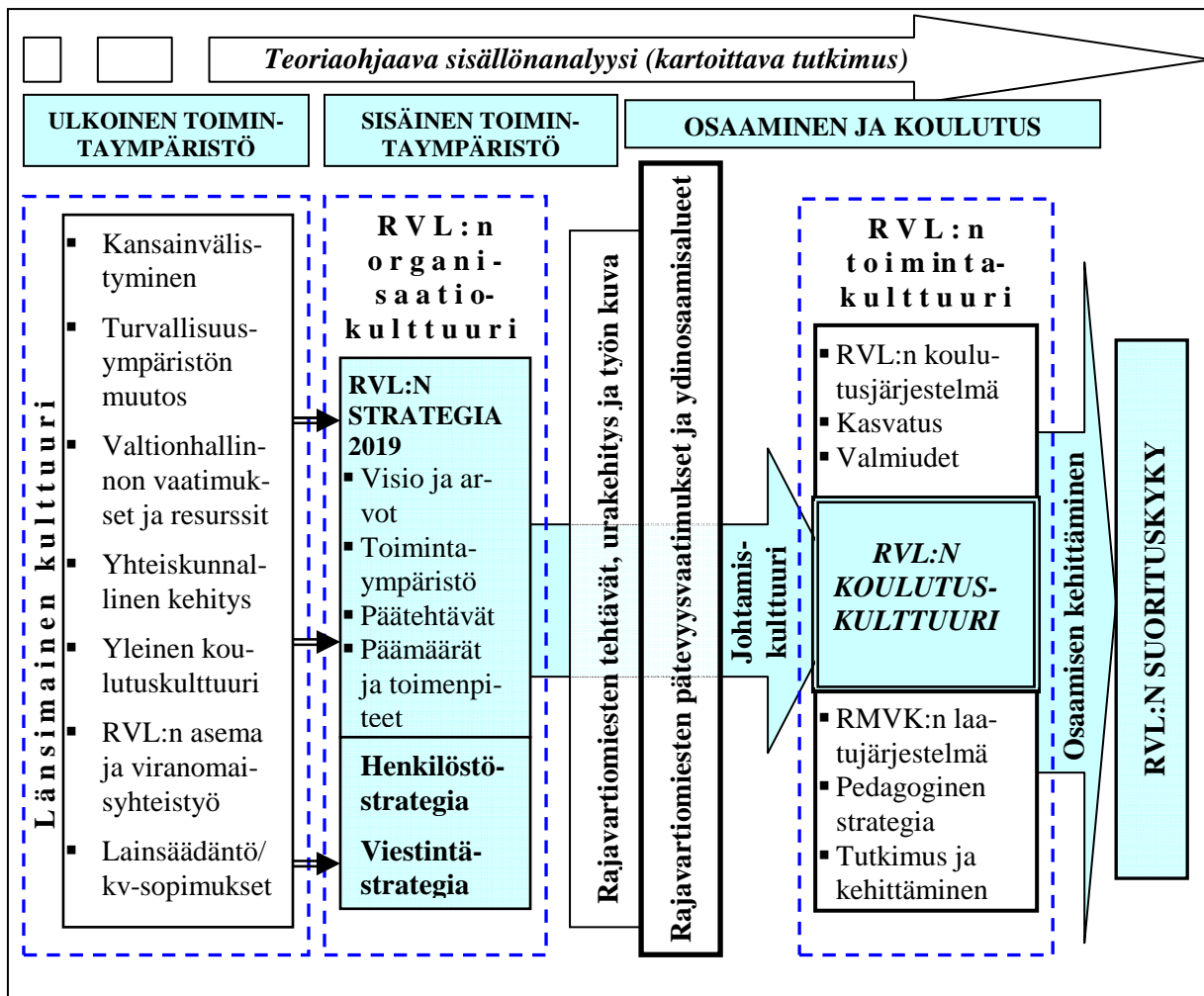
Tämän tutkimuksen aiheen kannalta edellä mainittujen tutkimusten keskeisiä tuloksia tarkastellaan tutkimuksessa myöhemmin.

2.3 Tutkimuksen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiseen *laajassa merkityksessä* vaikuttavat Rajavartiolaitoksen ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö sekä osaamisen ja koulutuksen kokonaisuus, jotka muodostavat tutkimuksen viitekehäksen. Myös Halonen (2007, 24-25) on väitöskirjassaan jäsentänyt puolustusvoimien koulutuskulttuurin kenttää ja kehitystä turvallisuusympäristön muutoksen, ulkoisen muutospaineen (yhteiskunta) ja sisäisen toimintaympäristön (sisäinen muutospainet) avulla. Koulutuskulttuurin kehityksen kannalta hän toteaa, että tietyssä mielessä ulkoinen muutospainet suodattuu sisäisessä toimintaympäristössä. Halosen mukaan

sisäisessä toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ovatkin pitkälti pyrkimyksiä vastata turvallisuusympäristön muutokseen ja ulkoiseen muutospaineeseen.

Tutkimuksessa kartoitetaan kuviossa 2 esitetyn viitekehksen mukaisia tekijöitä tarkoituksena tarkastella Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuuria kokonaisvaltaisena ilmiönä. Koulutuskulttuurin rakentumiseen ja sen kenttään vaikuttavien ilmiöiden ja tekijöiden laaja-alaisessa tarkastelussa painottuu luonnollisesti osaamisen ja koulutuksen muodostama kokonaisuus.



Kuvio 2. Rajavartiolaitoksen (RVL) koulutuskulttuurin rakentumisen viitekehys.

2.3.1 Ulkoinen toimintaympäristö

Tässä tutkimuksessa *ulkoisella toimintaympäristöllä* tarkoitetaan sellaisten kansainvälisten ja yhteiskunnallisten tekijöiden suoraa tai epäsuoraa vaikutusta Rajavartiolaitoksen toimintaan ja koulutuskulttuuriin, joihin Rajavartiolaitos ei itse pysty yksin täysin vaikuttamaan. Rajavartiolaitoksen ulkoinen toimintaympäristö käsittää keskeisimpinä tekijöinä kansainvälistymisen, turvallisuusympäristön muutoksen, yhteiskunnallisen kehityksen sekä valtionhallinnon vaatimuksina strategiat ja muut pitemmän aikavälin linjaukset. Muita toimintaympäristöön sisälty-

viä tekijöitä ovat muun muassa Rajavartiolaitoksen yhteiskunnallisen aseman ja tehtävien kehittyminen turvallisuusviranomaisena, kansainvälisen ja kansallisen viranomaisyhteistyön lisääntyminen sekä kansainväliset sopimukset ja lainsäädäntö. Rajavartiolaitoksen kansainväliseen toimintaympäristöön vaikuttavat keskeisimmät tekijät ovat Euroopan unionin ja Schengen-jäsenyys, Euroopan rajatilanteen ja rajanylitysliikenteen kehitys, Venäjän kehitys ja sen rajavartiopalvelun suorituskyky sekä Itämeren turvallisuus (vrt. Rajavartiolaitos 2009b, 4).

Valtioneuvoston ja Sisäasiainministeriön linjaukset määrittävät Rajavartiolaitoksen asemaa yhteiskunnassa ja vaikuttavat sen toimintaan. Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategiassa (2006) ja Suomen turvallisuus- ja puolustuspoliittisessa selonteossa (2009) on linjattu Rajavartiolaitoksen päätehtävien hoitaminen ja kehittäminen ulkoisen ja sisäisen turvallisuuden kentässä (Valtioneuvosto 2006, 2009). Sisäisen turvallisuuden ohjelmassa (2008) määritetään vuoden 2015 turvallisuuden tavoitetaso, joka vastaa kansalaisten turvallisuusodotuksia ja tukee yhteiskunnan toimivuutta. Ohjelmassa määritetään myös tuleviin turvallisuushaasteisiin perustuvat Rajavartiolaitoksen keskeiset toimenpiteet asetetun tavoitetason saavuttamiseksi. Sisäministeriön hallinnonalan strategiassa (2009) määritetään sisäisen turvallisuuden visio, tavoitelinjaukset ja kehittämistoimenpiteet. (Sisäasiainministeriö 2008; ks. Rajavartiolaitos 2009b, 3-4.) Valtion ja sisäasiainministeriön tuottavuusohjelmien tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja kehittäminen, työn tuottavuuden kehittäminen sekä samalla henkilöstön määrän vähentäminen vähenevien resurssien seurauksena. Rajavartiolaitoksen kehittämistoimet ja toiminnan tuottavuuden parantaminen vaikuttavat vuoteen 2015 mennessä noin 500–700 henkilötyövuoden¹ uudelleen kohdentamiseen (Rajavartiolaitos 2006a, 3).

Halonen (2007) tarkastelee väitöskirjassaan yleisen koulutustason ja -kulttuurin sekä yhteiskunnallisen kehityksen vaikutuksia puolustusvoimien koulutuskulttuuriin. Tämän perusteella Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuuriin vaikuttavia ulkoisen toimintaympäristön tekijöitä ovat yleisen koulutusjärjestelmän rakenteelliset muutokset, yleisen koulutustason nousu ja yleissivistys. Koulutuskulttuuriin vaikuttavat myös opiskelijoiden heterogeeniset ja samalla yleisesti parantuneet oppimisvalmiudet, yksilölliset oppimisvaikeudet sekä erilaiset opiskeluhistoriat. Samoin yhteiskunnan oppimis- ja johtamiskulttuurien muutokset heijastuvat Rajavartiolaitoksessa tapahtuvaan oppimiseen ja opetukseen. Lisäksi opiskelijoihin vaikuttavat yhteiskunnan, tieteen ja teknologian kehitys, informaatioriippuvuus, kansainvälistyminen, kaupungistuminen, harrastusten ja elämäntapojen muuttuminen luonnonläheisyydestä osin teknisempään ja fyysisesti passiivisempaan suuntaan sekä yleinen fyysisen suorituskyvyn hei-

¹ Arvio Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategiassa 2015 vuonna 2006

kentyminen ja erilaiset terveystottumukset. Koulutuskulttuuriin vaikuttavat myös yhteiskunnassa vallitsevat arvot, asenteet ja todellisuus, joita opiskelijat tuovat elämästään mukanaan Rajavartiolaitokseen. (ks. Halonen 2007, 25, 39-40, 123-124 ja 140.)

Halonen (2007) tuo esille Salon (2004) väitöskirjan mukaisesti puolustusvoimiin vaikuttavana tekijänä yhteiskunnan nuorison kasvatusmuutoksen sekä siihen liittyvän auktoriteetin kunnioituksen laskun erityisesti vanhempien ihmisten ja opettajien suhteen. Tämä vaikuttaa myös Rajavartiolaitoksessa opettajina toimivien rooliin etenkin, kun Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuuri voidaan nähdä puolustusvoimien tavoin muuhun yhteiskuntaan verrattuna suhteellisen maskuliinisena ja hierarkkisena. (Halonen 2007, 40.) Toisaalta tullessaan Rajavartiolaitoksen palvelukseen ja koulutukseen opiskelijat (rajavartijat ja kadetit) ovat tottuneet normeihin ja sääntöihin. Auktoriteetin kunnioittaminen ei ole vierasta varusmieskoulutuksen ja kadettien osalta myös upseerikoulutuksen ja -kasvatuksen johdosta. Edellä mainitut yhteiskunnalliseen kehitykseen, yleiseen koulutustasoon ja -kulttuuriin liittyvät tekijät sekä niiden aiheuttamat muutokset opiskelijoiden opiskeluvalmiuksiin ja -asenteisiin vaikuttavat Rajavartiolaitoksen koulutuksen pedagogiseen lähtökohtaan. Samalla ne asettavat kasvavia haasteita ja muospaineita koulutuksen suunnittelulle ja toteutukselle (vrt. Halonen 2007, 123).

Länsimaiseen kulttuurin mukaisessa oikeusvaltion viranomaistoiminnassa on otettava huomioon yksilön turvallisuuden ohella myös perus- ja ihmisoikeudet, jotka vaikuttavat Rajavartiolaitoksenkin toimintaan ja koulutukseen. Suonperä (1995) toteaa puolestaan länsimaisen koulutusjärjestelmän pohjautuvan viime vuosisadan vaihteen opetuksen ja sen hallinnoinnin rationalisointiin ja tayloristiseen filosofiaan. Sen mukaan ihmisen toimintoja on suunniteltava, ohjattava ja valvottava ulkoapäin. Tämä ihmiskäsitys johti sellaisiin behavioristisiin opetusympäristöihin, joissa tehokkuuteen pyrittiin kontrolloivan ohjauksen avulla. Oppimisen kohteena oleva todellisuuden ympäristö pilkottiin oppituntirakennelmiksi ja oppiainekohtaisiksi lukujärjestyksiksi sekä kutistettiin kirjallisiksi oppimateriaaleiksi, havaintovälineiksi ja todellisuutta esittäviksi malleiksi. Oppikirjasidonnaisuus on usein johtanut arveluttavasti opettajien pyrkimykseen kattaa opetuksellaan oppikirjan tekstiä, omaksuttaa valmiina annettua tietoa ja kontrolloida sen säilymistä sekä oppilaiden yritykseen miellyttää vastauksillaan opettajaa. Koulutuksen valvonta- ja tehokkuusvaatimukset johtivat myös suuriin oppilasryhmiin ja siten passivoitavaan luokkahuoneopetukseen, joka ehkäisee teorian ja käytännön yhdistymiseen pohjautuvaa sekä soveltamiseen tähtäävää toiminnan pedagogiikkaa. (Suonperä 1995, 98-99.)

2.3.2 Sisäinen toimintaympäristö

Tässä tutkimuksessa *sisäisellä toimintaympäristöllä* tarkoitetaan Rajavartiolaitoksen sisäisiä tekijöitä ja toimenpiteitä, jotka vaikuttavat Rajavartiolaitoksen nykyiseen ja tulevaan toimintaan sekä siten myös koulutukseen ja koulutuskulttuuriin. Rajavartiolaitoksen sisäiseen toimintaympäristöön sisältyviä suurempia kokonaisuuksia käsitellään lähinnä Rajavartiolaitoksen eri strategioissa. Strategioiden pohjalta määräytyvät rajavartiomiesten työtehtävät, urakehitys ja työn kuva, jotka vaikuttavat puolestaan vaadittavaan osaamiseen ja koulutukseen.

Rajavartiolaitoksen strategian 2019 tarkoituksena on toteuttaa edellä mainittujen valtionhallinnon vaatimusten linjaukset sekä vastata toimintaympäristön kehitysarvion perusteella Rajavartiolaitoksen pitkän aikavälin kehittämiseen. Strategiassa määritellään Rajavartiolaitoksen visio, arvot, toimintaympäristö ja päätehtävät sekä strategiset päämäärät ja toimenpiteet. Näiden avulla Rajavartiolaitoksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta, toimintaa ja sen edellytyksiä, organisaatiota, suorituskykyä sekä työyhteisöä, henkilöstöä ja osaamista kehitetään vastaamaan toimintaympäristössä ja tehtävissä tapahtuvia muutoksia. (Rajavartiolaitos 2009b.)

Rajavartiolaitoksen muiden strategioiden tarkoituksena on tukea päästrategian toimeenpanoa. Rajavartiolaitoksen *henkilöstöstrategian 2015* tarkoituksena on tukea Rajavartiolaitoksen arvopohjaa, johtajuutta ja siinä kehittymistä, edistää henkilöstön ammattitaidon, työkyvyn ja ramienshengen kehittämistä sekä varmistaa Rajavartiolaitoksen houkuttelevuus työnantajana. Strategian mukaan Rajavartiolaitoksessa henkilöstön kehittämisen keskeiset haasteet koskevat erityisesti johtamista ja työn tuottavuutta sekä henkilöstön rakennetta, työkykyä ja määrää. (Rajavartiolaitos 2006a, 3.) Rajavartiolaitoksen *viestintästrategian* mukaan Rajavartiolaitoksen viestintä on yksi tärkeimpiä toimintoja kaikilla ydinalueilla (Rajavartiolaitos 2006b, 5).

Sisäisessä toimintaympäristössä toimintaan ja säännönmukaiseen käyttäytymiseen vaikuttaa ja niitä säätelee *organisaatiokulttuuri*, sillä sen perustan muodostavat syvimmat perusoletukset ja uskomukset. Ne ovat yhteisten ryhmäkokemusten kautta opittuja sekä näin itsestäänselvyyksiksi muodostuneita ja usein tiedostamattomia olettamuksia, jotka osoittavat kuinka tietty ryhmä kokee sisäiset ja ulkoiset suhteensa. (Schein 1991, 24-27 ja 253.) Tutkimuksessa Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuuria lähestytään organisaatiokulttuurin ominaispiirteiden kautta, koska Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuuri vaikuttaa koulutuskulttuurin taustalla muodostaen sille tunnusomaisen luonteen (vrt. Halonen 2007, 141-145).

2.3.3 Osaamisen ja koulutuksen kokonaisuus

Osaamisen ja koulutuksen kokonaisuus käsittää strategioista, Rajavartiolaitoksen tehtävien edellyttämistä osaamistarpeista sekä työtehtävistä, urakehityksestä ja työn kuvasta johdetut rajavartiomiesten ammattitaito- ja pätevyysvaatimukset ja ydinosaamisalueet. Näistä on puolestaan johdettavissa koulutustarpeet, jotka on määritetty Rajavartiolaitoksen koulutusjärjestelmään sisältyvien perus- ja jatkokoulutuksen opetussuunnitelmissa sekä täydennyskoulutuksen osalta vuosittaisessa Rajavartiolaitoksen koulutusohjelmassa. Koulutukseen vaikuttavat upseerikoulutuksen osalta myös Maanpuolustuskorkeakoulun tutkintotavoitteet ja -vaatimukset upseerien perus- ja jatkokoulutuksen perustuessa puolustusvoimien koulutusjärjestelmään. Koulutusjärjestelmään sisältyy Rajavartiolaitoksen arvoihin perustuva virkamiehenä kehittyminen ja siihen liittyvä kasvatus. Raja- ja merivartiokoululla hankkeena olevan laatujärjestelmän (Raja- ja merivartiokoulu 2009c), siihen liittyvän pedagogisen strategian sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan avulla parannetaan puolestaan koulutuksen laatua ja vaikuttavuutta.

Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuuriin liittyvät keskeisesti koulutuksen, kasvatuksen, opetuksen ja oppimisen käsitteet. Varsinkaan ”koulutus” ei ole itsestään selvä määritelmä ja sitä käytetäänkin varsin epämääräisesti. *Kasvatus* on oppimisen ohjaamista syvällisellä tasolla, jonka tehtävänä on kehittää muun muassa vastuuntuntoa, moraalia, yhteistoiminnallisuutta, tahtoa ja itseluottamusta. *Opetus* on tavoitteellista oppimisen ohjaamista tietojen ja taitojen oppimiseksi, jossa tärkeintä on oppiminen eikä opettaminen. *Koulutus* on kasvatuksen ja opetuksen kokonaisjärjestelmä. (Toiskallio 2002, 20-21.) Heikkurinen (1994, 145 ja 150) määrittelee kouluttamisen (ja opettamisen) institutionaalisesti organisoiduksi, ajalliselta kestoltaan etukäteen määräytyksi sekä koulutettavissa tapahtuvaksi toivotun oppimisen ohjaamiseksi. Engeströmin (1987, 11) mukaan taas kasvatuksen tärkein muoto on systemaattinen opetus, joka on tietoiseen ja täydelliseen oppimiseen tähtäävää opiskelun suunnitelmallista ohjaamista.

Oppimisella tarkoitetaan yleensä vuorovaikutukseen perustuvaa kokemuksen aiheuttamaa suhteellisen pysyvää muutosta yksilön tiedoissa, taidoissa tai asenteissa (Halonen 2002, 30). Engeströmin (1987, 22) mukaan oppiminen on opittavan aineksen aktiivista valikointia sekä sen sisäistämistä, tulkittamista ja sulauttamista oppijan aikaisempaan tietorakenteeseen. Tässä tutkimuksessa oppiminen käsitetään Halosen (2007) väitöskirjan tavoin ennemminkin kokonaisvaltaisena uusien ajattelu- ja toimintamallien sisäistämisenä yksilötasolla, jonka vaikutukset ulottuvat sekä työyhteisö- että organisaatiotasolle. Oppiminen tähtää näin henkilöstön

osaamisen kehittymisen tukemiseen, jolla kehitetään Rajavartiolaitoksen suorituskykyä. Suorituskykyyn vaikuttavat osaamisen ja yksilöiden toimintakyvyn ohella myös taktiikka ja toimintamallit sekä materiaali-, väline- ja henkilöstöresurssit, joiden on vastattava uhkakuviin, haasteisiin ja operatiivisiin suoritusvaatimuksiin. (vrt. Halonen 2007, 22-23, 29 ja 61-62; vrt. Puolustusvoimat 2008, 31-32.) Oppiminen myös lisää yksilön ja koko organisaation mukautumiskykyä vaihtelevissa tilanteissa sekä mahdollistaa ympäristön muutosten ennakoinnin ja oikean reagoinnin muutoksiin (Halonen 2004, 14; vrt. Halonen 2002, 30). Kysymys on siten niin rajavartiomiesten kuin Rajavartiolaitoksenkin pätevyysvaatimuksista sekä yksilöiden oppimiseen ja osaamiseen kehittämiseen perustuvasta työyhteisön ja organisaation kollektiivisesta oppimisesta ja osaamisesta.

Oppiva organisaatio voidaan käsittää ajattelu- ja toimintatapamallina, jossa Rajavartiolaitos on toimintaympäristön muutosten ja tulevien haasteiden mukaan itseään uudistava suorituskykyinen ja tehokas organisaatio. Oppiva organisaatio kehittää jatkuvasti kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan ja sen päämääränä on organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen yhdistämällä yksilöiden oppimista ja osaamista. (vrt. Puolustusvoimat 2004, 10.) Oppivan organisaation periaatteiden soveltaminen ja niiden edellyttämän uudenlaisen oppimisenäkemyksen painottaminen osittain perinteisiin ajattelu- ja toimintamalleihin pohjautuvassa Rajavartiolaitoksen toiminnassa ei ole kuitenkaan helppoa, vaan se vaatii muutoskykyä. Tätä saattavat ehkäistä myös organisaatio- ja johtamiskulttuurin ominaispiirteet. (vrt. Halonen 2007, 29-30.) *Oppimiskulttuurilla* tarkoitetaankin Rajavartiolaitoksen organisaation ja henkilöstön suhtautumista oppimisenäkökulmaan. Suhtautuminen ilmenee piileviin perusoletuksiin ja uskomuksiin pohjautuvissa sekä siten itsestäänselvinä pidetyissä ja vakiintuneissa oppimiskäytännöissä. Oppimiskulttuuri heijastuu oppivan organisaation kautta työntekijöihin ja opiskelijoihin eli kaikkiin oppijoihin. (vrt. Halonen 2004, 14.)

Rajavartiolaitoksen *koulutuskulttuuri* ymmärretään tässä tutkimuksessa monitasoisena ja -tahoisena kokonaisuutena ja yläkäsitteenä, joka vaikuttaa ohjaavasti ja normittavasti opettajien ja kouluttajien toimintaan sekä henkilökunnan koulutukseen, sen toteuttamiseen ja muuhun osaamisen kehittämiseen. Koulutuskulttuuriin liittyy läheisesti Rajavartiolaitoksen *toimintakulttuuri*, jolla tarkoitetaan ensinnäkin opettajien ja kouluttajien työtapoja sekä kasvatus-, koulutus-, opetus- ja toimintakäytäntöjä. (vrt. Halonen 2007, 12 ja 114.) Tässä tutkimuksessa toimintakulttuurilla tarkoitetaan myös Rajavartiolaitoksessa vallitsevia muita toimintamalleja ja -tapoja, sillä niiden muutosprosessi asettaa pätevyys-, koulutus- ja oppimisvaatimuksia niin yksilöille kuin työyhteisöllekin. Tässä korostuvat työntekijöiden työssäoppiminen ja sen kaut-

ta työyhteisön kollektiivinen oppiminen, jotka toisaalta myös tarvittaessa mahdollistavat tämän toimintakulttuurin muutoksen. Näin toimintakulttuuri vaikuttaa koulutuskulttuurin osana olevaan yksilölliseen ja yhteisölliseen osaamisen kehittämiseen varsinaista koulutusta laajemminkin. Vakiintunut toimintakulttuuri pohjautuu edellä mainittuun organisaatiokulttuuriin eli kulttuurin syvimpiin perusoletuksiin sekä myös ilmentää tätä organisaatiokulttuuria. On huomattava, että myös kouluttajien toiminta vaikuttaa koulutuskulttuurin muodostumiseen (Toiskallio 1996, 9), joten koulutuskulttuuri sekä kouluttajat ja heidän muodostamansa toimintakulttuuri ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

Johtamiskulttuuri sisältää toiminnan organisointiin, johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä kulttuuriarvostuksia (Varjonen 2000, 146). Halonen (2007, 150) määrittelee johtamiskulttuurin johtamiseen ja johtajuuteen liittyvänä kokonaisuutena, missä johtamista voidaan tarkastella vuorovaikutuksen, käyttäytymisen, prosessin, vaikutuksen, roolin tai kohteen osalta. Johtamiskulttuuri on keskeinen osa koulutus- ja toimintakulttuuria, koska johtamiskulttuuriin liittyvät ihmis- ja oppimiskäsitykset vaikuttavat merkittävästi kouluttajan, opettajan ja ohjaajana toimivan esimiehen toimintaan sekä siten opiskelijan tai työntekijän oppimiseen. Opetustapahtumathan edellyttävät aina myös johtamista, ja toisaalta esimiehen ja johtajan yksi keskeinen tehtävä on kouluttaa ja huolehtia alaisten kykyjen ja valmiuksien kehittämisestä. Yksilöiden osaamisen kehittymisen kautta käsitykset vaikuttavat myös oppivan organisaatioon ja sen menestykseen. Johtamiskulttuuri voidaankin nähdä koulutuskulttuurin ja siten toimintaympäristön muutoksen edellyttämän organisaation ennakoivan kehittymisen muutosvoimana, mitä voi kuitenkin ehkäistä vakiintuneisiin perusoletuksiin ja uskomuksiin perustuva organisaatiokulttuuri. (Nissinen 2002, 43-44, 50-68, 80-96 ja 114-118; ks. Halonen 2007, 152-153.).

Tutkimus pohjautuu lähinnä *konstruktivistiseen oppimisnäkemykseen*, koska Rajavartiolaitoksessakin ihmisten työssä ja koulutuksessa tehokas oppiminen perustuu pohjimmiltaan oppimisnäkemysten korostamaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja oman ajattelun kautta tapahtuvaan ymmärtämiseen. Oppimisnäkemysten mukaan tietoa, osaamista ja ymmärtämistä ei voi siirtää ihmiseltä toiselle. Siten sen voidaan sanoa haastavan koulutuksessa perinteisen behavioristisen oppimisnäkemysten, joka selittää ihmisen käyttäytymistä ärsyke-reaktiokaavion avulla syrjäyttäen oppimisen psyykkis-henkisiin tekijöihin liittyvät merkitykset ja ymmärtämisen. Vuorovaikutuksen ja sen avulla tapahtuvan oppimisen merkitystä korostaa yhteistoiminnan painottuminen kaikessa työssä ja oppimisessa. Konstruktivistisen oppimisnäkemysten mukaan tavoitteellisen vuorovaikutuksen avulla ohjataan ja tuetaan oppimiseen johtavaa toimintaa ja aktiivista tietämyksen yhteisöllistä rakentamista. Olennaista on oppijoiden omat

opittavaan asiaan liittyvät ja koulutuksen tavoitteiden kannalta merkitykselliset kysymykset, ongelmanratkaisu, ajattelu ja ymmärtäminen. Sama asia tai ilmiö voidaan tulkita, jäsentää ja ymmärtää monella eri tavalla, mikä tapahtuu aikaisemmin opitun ja kokemuksen pohjalta. Oppimisenäkemyksen mukaan oppiminen on tilannesidonnaista ja ihminen oppii jatkuvasti, myös varsinaisten koulutustilanteiden ulkopuolella. Oppimisprosessissa korostuu oppijan vastuu omasta oppimisesta, itseohjautuvuus ja reflektointi sekä opettajan, esimiehen ja muiden opiskelijoiden tai työntekijöiden ohjaus ja palaute. (vrt. Rauste-von Wright 1998, 17-19; Nevgi & Lindblom-Ylänne 2007, 82-90 ja 106-110; Nissinen 2002, 54-56 ja 114-116.)

Tutkimuksen konstruktivistista oppimisenäkemyistä puoltaa myös Raja- ja merivartiokoulun pedagogisessa strategiassa mainitun oppimiskäsityksen yhtäläisyys konstruktivistisuudelle. Lisäksi strategian mukaan ihminen nähdään aktiivisena ja vastuullisena persoonana, joka on toiminnassaan sosiaalinen ja tulkitsee toimintaansa suhteessa muihin ihmisiin. Ihmisille on luontaista kyky jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja toimintansa aktiiviseen suuntaamiseen. Ihmiset luovat tietoa yksilöllisessä ja yhteisessä toiminnassa, ja tieto syntyy ja laajenee vuorovaikutuksessa toiminnan ja käytäntöjen kanssa. (Raja- ja merivartiokoulu 2008b, 6.) Myös nämä pedagogisessa strategiassa esitetyt *ihmis- ja tietokäsitykset* tukevat tutkimuksen pohjautumista konstruktivistiseen oppimisenäkemykseen.

2.4 Tutkimusasetelma sekä tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen päämääränä on selvittää organisaatiokulttuurin keskeisimmät ominaispiirteet, Rajavartiolaitoksen ja erityisesti rajavartiomiesten keskeisimmät pätevyysvaatimukset sekä organisaatiokulttuurin ja pätevyysvaatimusten välinen yhteys ja niiden vaikutus Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiseen. Tarkemmat tutkimustavoitteet ilmenevät tutkimusongelmista. Tutkimuksen pääongelmana on:

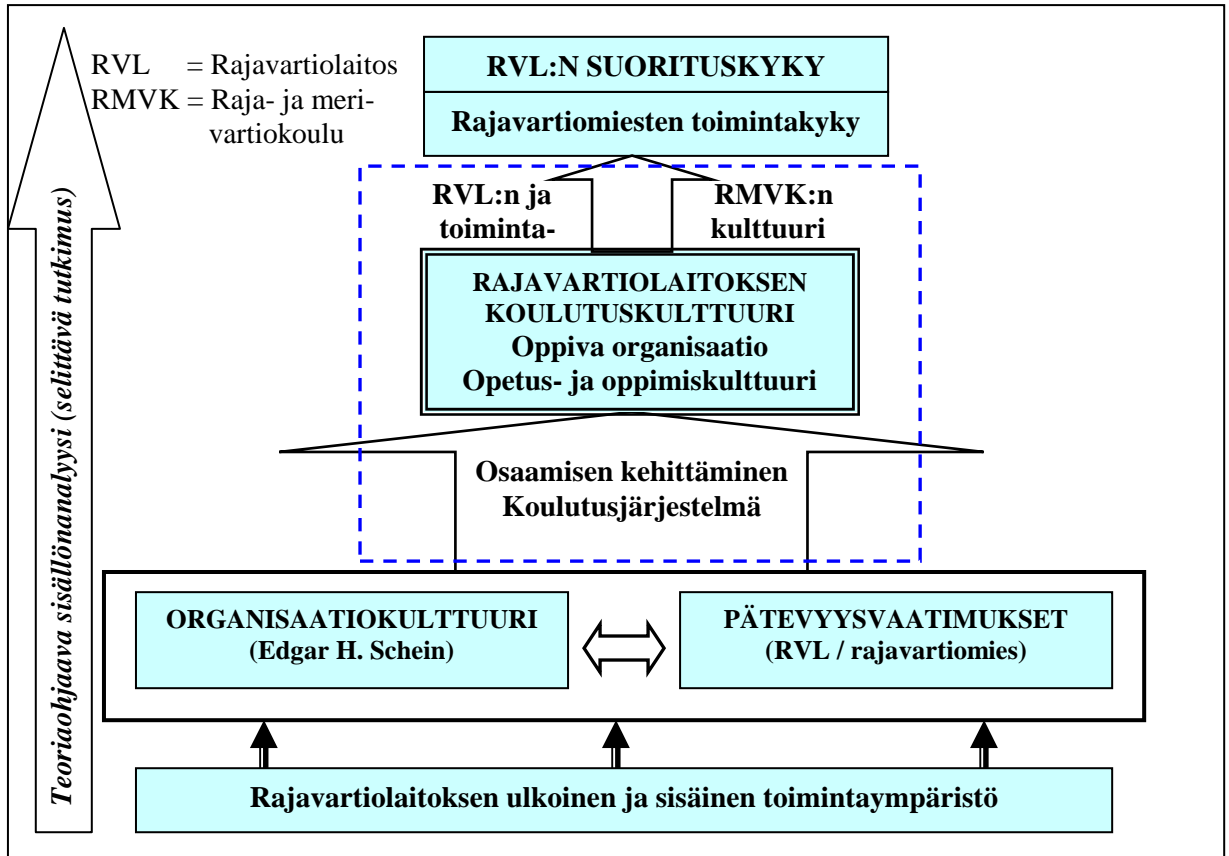
Mikä on organisaatiokulttuurin sekä Rajavartiolaitoksen ja rajavartiomiesten pätevyysvaatimusten merkitys Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiselle?

Pääongelman ratkaisemiseksi ja sen perusteella muodostetut tutkimuksessa selvitettävät aluongelmat ovat:

1. Mitkä ovat keskeisimmät organisaatiokulttuurin ominaispiirteet ja rajavartiomiesten pätevyysvaatimukset?
2. Millainen on organisaatiokulttuurin ja pätevyysvaatimusten välinen yhteys?

3. Miten organisaatiokulttuuri ja pätevyysvaatimukset vaikuttavat Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin kehittymiseen?
4. Mitkä ovat Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiseen vaikuttavat tekijät ja miten keskeisimmät seikat vaikuttavat koulutuskulttuurin kehittymiseen?

Tutkimusasetelma on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Tutkimusasetelma.

Tutkimus painottuu tavoitteiden mukaisesti rajavartiomiesten pätevyysvaatimusten ja niihin liittyvien organisaatiokulttuurin ominaispiirteiden selvittämiseen, jotka luovat puolestaan pohjan koulutuskulttuurin rakentumisen ja kehittymisen tarkastelulle. Ottaen huomioon tutkimuksen rajallinen laajuus koulutuskulttuurin kehittämiseen ja siihen pohjautuvaan osaamisen kehittämiseen ei tässä vaiheessa ole mahdollista syventyä sen tarkemmin. Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin varsinainen kehittäminen ja sen tarkennetun mallin luominen voidaankin nähdä jatkotutkimuksen tehtävänä. Siten tutkimuksesta rajataan lisäksi pois varsinaisen kulttuurin tutkimista ja kehittämistä koskevat kysely- ja haastattelututkimukset teoriataustaan keskittymisen vuoksi. Tutkimuksessa ei myöskään syvennyttä periaatteita tarkemmin oppivan organisaation teoriaan, siihen liittyvään pedagogiseen johtamiseen ja koulutuksen laatuun, jotka liittyvät ensisijaisesti jatkotutkimustehtävän tarkasteluun.

Tutkimuksessa keskitytään Rajavartiolaitoksen *rauhan ajan henkilökuntakoulutukseen*. Tutkimuksesta rajataan siten pois sotilaalliseen maanpuolustukseen kuuluva varusmies- ja reserviläiskoulutus sekä kriisiajan koulutus. Rajauksista huolimatta tutkimuksen aihepiiri edellyttää varsin laaja-alaista ja osin syvällistäkin tarkastelua. Muussa tapauksessa lukijalle jäisi liian puutteellinen kuva Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä ja sen keskeisten ilmiöiden vaikutuksista koulutuskulttuurin kehittymiseen. Samoin on tarpeen luoda riittävät edellytykset jatkotutkimusta ja koulutuskulttuurin tarkempaa tutkimista varten.

Tutkimuksen lähestymistapana on *selittävä* tutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää tutkimusongelmien mukaisia ilmiöitä etsimällä selitystä eri tekijöiden vaikutuksista ilmiöihin ja ilmiöiden sisältämien tekijöiden välillä. Selitystä etsitään samoin tunnistamalla näiden ilmiöiden ja tekijöiden välisiä todennäköisiä kausaalisia vuorovaikutus- eli syy-seuraus -suhteita. Lähinnä Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiseen vaikuttavien tekijöiden osalta kyse on myös *kartoittavasta* tutkimuksesta, jonka tarkoituksena on etsiä keskeisiä tekijöitä, löytää uusia tekijöitä, ilmiöitä ja näkökulmia sekä selvittää vähän tunnettua koulutuskulttuuri-ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 127-128.)

2.5 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmä

Tutkimus kuuluu yleisesikuntaupseeritutkintoon sisältyvän esiuupseerikurssin opintoihin ja toteutettiin syksyn 2009 ja kevään 2010 välisenä aikana. Tutkimusprosessin voidaan nähdä kuitenkin alkaneen jo huomattavasti aiemmin, vaikka kyse ei ennen kurssia olekaan ollut nimenomaisesti tämän tutkimuksen tekemisestä. Rajavartiolaitoksen koulutukseen sisältyvien ilmiöihin ja kokonaisuuksiin perehtyminen on alkanut syvällisemmin vuosina 2007–2008 suoritettujen opettajan pedagogisten opintojen sekä vuonna 2008 Raja- ja merivartiokoulun pedagogisen strategian laatimiseen osallistumisen aikana.

Työtehtäviin yhdistetyissä opettajaopintojen näytöissä ja kehittämishankkeessa on analysoitu asiakirjatutkimuksen, omakohtaisen havainnoinnin, haastatteluiden ja syventävien keskustelujen avulla rajaturvallisuusalan työn kehityssuuntauksia, työelämän ammattitaito- ja pätevyysvaatimuksia sekä upseerikoulutuksen muutoksia ja tutkintorakennemuutostusta. Lisäksi opinnoissa on tarkasteltu Rajavartiolaitoksen koulutusjärjestelmää ja osaamisen kehittämistä sekä erityisesti sotatieteellisten perustutkintojen rajaturvallisuusalan opintojen pedagogista toteu-

tusta ja opetus- ja oppimiskäytäntöjen kehittämistä. Analysoinnin tulokset ja johtopäätökset on esitetty järjestelmällisesti ja perustellusti opintoihin liittyvissä raporteissa. Kehittämissankkeessa ja sen jälkeisissä työtehtävissä Raja- ja merivartiokoululla on painottunut sotatie-
teiden kandidaatin ja maisterin tutkintojen rajaturvallisuusalan opintojen opetussuunnitelman
laatiminen ja kehittäminen ennen elokuussa 2009 aloitettua esipuseerikurssia.

Tutkimus on siten luonnollista jatkoa edellä mainitulle tutkivan oppimisen keinoin tapahtu-
neelle koulutuksen suunnittelu- ja kehittämistyölle. Tutkimusongelmien ratkaisemiseksi tässä
tutkimuksen tieteellisiä lähtökohtia ja teoreettista taustaa koskevassa *toisessa luvussa* tarkas-
tellaan Rajavartiolaitoksen ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön vaikutusta osaamisen ja
koulutuksen muodostamaan kokonaisuuteen. Tutkimuksen teoreettisessa osassa eli *kolman-
nessa luvussa* tarkastellaan organisaatiokulttuurin ominaispiirteitä, pätevyyskäsitettä, oppivan
organisaation periaatteita ja osaamisen kehittämistä. Tämän jälkeen *neljännessä luvussa* käsi-
tellään rajavartiomiehelle asetettavia ammattitaito- ja pätevyysvaatimuksia sekä Rajavartiolai-
toksen nykytilan koulutukseen sisältyviä kokonaisuuksia ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Koko-
naisuuden ymmärtämiseksi tutkimuksessa tarkastellaan myös Rajavartiolaitoksen toimin-
taympäristön muutosta sekä sotilasorganisaation ja -kulttuurin erityispiirteitä. Tutkimuksen
lopussa sen *viidennessä luvussa* hahmotetaan Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin kehittä-
misen lähtökohtia jatkotutkimuksen edellytysten luomiseksi.

Tarkastelun ja analyysin tuloksena tutkimuksen *kuudennen luvun* johtopäätösosiossa esitetään
synteesinä oppivan organisaation periaatteisiin pohjautuva Rajavartiolaitoksen *koulutuskult-
tuurin kehittymisen malli*. Mallinnus muodostaa Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin ja sen
rakentumisen viitekehystä suppeamman ja tiiviimmän merkityksen. Sen perusteella muodoste-
taan myös Rajavartiolaitoksen *koulutuskulttuurin käsite*. Luvussa esitetään lisäksi jatkotutki-
mustarpeet sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä.

Tutkimuksessa on kyse *laadullisesta eli kvalitatiivisesta tutkimuksesta*. Alasuutari (1995) to-
teaa laadullisen tutkimuksen ja kulttuurintutkimuksen välillä ehkä tärkeimmäksi yhteydeksi
sen, että molemmissa selittäminen perustuu *ymmärtävään* selittämiseen. Hän korostaa kes-
keistä olevan universaaleja lainalaisuuksia kuvaavien selitysmallien sijaan ilmiön paikallinen
selittäminen, missä tehdään ymmärrettäväksi juuri tietty historiallisesti ja kulttuurisesti ehdol-
liseksi ymmärretty asia. (Alasuutari 1995, 46.) Koulutuskulttuurin teoriapohja sekä edellä esi-
tetyt tutkimuksen viitekehys ja tutkimusasetelma perustuvat tutkimuksessa määriteltyihin kes-
keisiin käsitteisiin, jotka mahdollistavat syventävän tutkimuksen kautta tutkimusongelmien

ratkaisemisen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin Tuomen ja Sarajärven (2004, 93-94) esille tuomaa *sisällönanalyysia*, jolla tarkoitetaan tässä kirjoitettujen, kuultujen ja nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. Kyse ei siis ole tässä tutkimuksessa sisällönanalyysista yksittäisenä metodina. Tuomi ja Sarajärvi esittävät muokatun version Laineen laatimasta rungosta laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisen kuvaamiseksi, jonka vaiheet ovat:

- 1) Vahva päätös aineistossa kiinnostavista asioista
- 2a) Aineiston läpikäynti ja kiinnostukseen sisältyvien asioiden erottaminen ja merkitseminen
- 2b) Kaiken muun jättäminen pois tästä tutkimuksesta
- 2c) Merkittyjen asioiden kerääminen yhteen ja erikseen muusta aineistosta
- 3) Aineiston luokittelu, teemoittelu tai tyypittely
- 4) Yhteenvedon kirjoittaminen

Tutkimuksessa päätettiin tutkimustavoitteiden ja -ongelmien mukaisesti, että tutkimuksessa kiinnostavat organisaatiokulttuurin ominaispiirteet, pätevyysvaatimukset ja niiden välinen yhteys sekä miten ne vaikuttavat Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuuriin kehittymiseen. Lisäksi tutkimuksessa kiinnostavat koulutuskulttuurin rakentumiseen vaikuttavien tekijöiden laaja-alainen tarkastelu. Näin Tuomen ja Sarajärven (2004, 94) mainitsemalla tavalla valittiin organisaatiokulttuurin sekä pätevyyskäsitteen ja -vaatimusten osalta tarkkaan rajattu, kapea ja syvällisesti tutkittava ilmiö. Sen sijaan muuta koulutuskulttuurin rakentumiseen vaikuttavia keskeisiä ilmiöitä koskevaa materiaalia ei jätetty juuri pois niiden selvittämiseksi. Varsinaisten asiarajauksien lisäksi rajausta tehtiin kuitenkin tältä osin kartoittavan näkökulman valinnalla tutkimuksen keskittyessä osittain pintatasolle. Tutkimuksesta jätettiin pois myös varsinaista kulttuuria selvittävät kyselyt ja haastattelut. Tutkimuksen *empiria* muodostuu lähinnä teoriapohjan kiinteästä soveltamisesta Rajavartiolaitoksen toimintaympäristöön sekä muiden tutkijoiden empiiristen tutkimustulosten hyödyntämisestä. Tutkimuksessa on käytetty myös Rajavartiolaitoksen laatimia ja sen käytännön toimintaa ja ajattelua kuvaavia dokumentteja.

Suhteelliseen laajaa ja monipuolista kirjallisuusaineistoa läpikäytiin, erotettiin ja kerättiin yhteen niitä jäsentäen edellä mainittujen opettajaopintojen ja opetussuunnitelman laatimisen aikana varsin tarkasti ja pitkällä aikavälillä. Siinä keskityttiin koulutuskulttuuria koskevien asiakokonaisuuksien kannalta keskeisiin ilmiöihin, minkä jälkeen prosessia jatkettiin edelleen varsinaisen tutkimusprosessin aikana. Varsinaista aineiston litterointia tai koodaamista (Tuomi & Sarajärvi 2004, 95) ei kuitenkaan tutkimuksessa nähty tarpeelliseksi johtuen sen perus-

teellisestä esityöstä. Osittain samalla tapahtuneen kirjoittamisen yhteydessä aineistoa myös teemoiteltiin asiakokonaisuuksien mukaan.

Tutkimuksessa on lähtökohtaisesti kysymys aineistolähtöisestä analyysistä, jossa pyritään luomaan Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuuriin liittyvästä tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus ja jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Tutkimuksessa on kuitenkin lopulta kyse *teoriasidonnaisesta (teoriaohjaavasta) analyysistä*, jossa on organisaatiokulttuuriin, pätevyyskäsitteeseen, oppivaan organisaatioon ja osaamisen kehittämiseen liittyviä teoreettisia kytkentöjä. Kytkenät eivät aina pohjautu teorialähtöisen analyysin tavoin suoraan teoriaan, vaan teoria lähinnä auttaa ja ohjaa analyysin etenemisessä tarkasteltaessa organisaatiokulttuurin ja pätevyysvaatimusten vaikutusta koulutuskulttuuriin liittyvien ilmiöiden taustalla. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2004, 97-99.) Tutkimuksessa ei siten tutkita Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuuria, vaan koulutuskulttuuria lähestytään organisaatiokulttuurin ominaispiirteiden kautta.

Teoriasidonnaisessa analyysissä aikaisemmilla tiedoilla ja teorioilla on näin pelkästä aineistolähtöisestä analyysistä poiketen merkitystä analyysin toteuttamisen ja lopputuloksen kanssa, koska analyysi ei ole pelkästään aineistolähtöistä. Valmiit mallit ja aineistolähtöisyys vaihtelevatkin tutkijan ajatteluprosessissa, ja yhdisteltäessä niitä *abduktiivisen päättelyn* tuloksena saattaa syntyä jotain aivan uuttakin. Aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan paremminkin aukaisee uusia ajatusuria. Aineiston hankinta tutkimusongelmien ratkaisemiseksi on vapaata suhteessa teoriaosan jo tiedettyyn tietoon koulutuskulttuuriin vaikuttavista ilmiöistä. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2004, 97-100.) Aineiston hankinta, teoria ja aikaisempi tieto sekä aineiston analyysi yhteen sovitetaankin tutkimuksessa joustavasti ja järjestelmällisesti.

3 ORGANISAATIOKULTTUURI JA PÄTEVYYS

3.1 Organisaatiosta ja kulttuurista

Organisaatiota on vaikea yksiselitteisesti määritellä, sillä meihin vaikuttavat monet organisaatiot ja elämme erilaisissa monimutkaisissa organisaatioissa. Niiden rakenteeseen ja toimintaan vaikuttavat myös monet tekijät. (Juuti 1999, 207.) Scheinin (1991, 24) mukaan organisaatiot ovat itsessään avoimia järjestelmiä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa useiden ympäristöjen kanssa sekä koostuvat monista alaryhmistä, tehtäväkohtaisista yksiköistä, hierarkkisista tasoista ja maantieteellisesti hajautuneista lohkoista. Juuti (1999) toteaa, että orga-

nisaatio voidaan määritellä ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Ihmisten välisellä koordinoitulla yhteistoiminnalla on organisaatiossa ennalta laaditut ja usein toistuvat muotonsa. Juutin mukaan organisaatio on sosiaalisena järjestelmänä myös väline, jonka avulla eri ihmisten panos voidaan koostaa yhteen tavalla, jonka seuraukset ovat siinä mielessä parempia kuin yksilöiden oma toiminta, ettei kukaan noista ihmisistä yksinään voisi saada aikaan samoja tuloksia. (Juuti 1999, 207 ja 209.)

Asiakkaiden tarpeita palvelevat organisaatiot ovat avoimina järjestelminä jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa saaden sieltä informaatiota ja muita syötteitä, joiden muuntamisen kautta organisaatiot puolestaan antavat tietyn tuotoksen ympäristölleen sekä käyttävät palautetta hyväkseen toimintojen ohjauksessa. Esimerkiksi koulu muuntaa taitamattomia henkilöitä osaaviksi. Organisaatioiden ympäristöt ovat muuttuneet monimutkaisiksi ja nopeasti muuttuviksi. Suljetulle järjestelmälle ominaisen pelkän sisäisten toimintojen tehokkuuden tarkastelun ja yksilöiden työsuorituksen korostamisen sijaan avoin organisaatio ja sen vuorovaikutus ympäristön kanssa mahdollistavat sopeutumisen ympäristön nopeisiin muutoksiin ja monimutkaisten ongelmien ratkaisemisen. Organisaatiossa käytetään nykyään myös korkeatasoista tekniikkaa ja korkeasti koulutettua henkilöstöä. Ihmiset tuovat organisaatioon oman osaamisensa ja suorittavat päämäärien saavuttamiseksi erilaisia tehtäviä, joiden ominaisuudet puolestaan määrittävät miten hyvin heidän kykynsä tulevat käyttöön ja kuinka he kehittyvät organisaatiossa. Työnjaon erilaistuneisuuden ja toiminnan yhtenäisyyden välille pyritään löytämään tasapaino. Organisaatiolla on myös oma kulttuurinsa, ilmapiirinsä, rakenteensa, palkitsemistapansa ja auktoriteettisuhteensa, jotka määrittävät sen sosiaalisen prosessin toimintaa ja yhteistoiminnan vaatimaa viestintää ihmisten välillä. (Juuti 1999, 207-209.)

Myös *kulttuuri* on käsitteenä laaja, monitahoinen ja siten vaikea määritellä selkeästi, mitä vaikeuttaa vielä eri koulukuntien erilaiset painotukset kulttuurin tarkastelussa. Kulttuuri-termiä käytetään myös yleisesti ja hyvin erilaisissa yhteyksissä, joten kulttuurin tutkiminen ei ole kovin yksiselitteistä. (Halonen 2007, 15.) Lukuisista erilaisista määritelmistä huolimatta kaikissa kulttuurin määritelmissä on yhteisenä piirteenä sen kollektiivisuus, yhteisöllisyys. Kulttuuri on aina ihmisen aluetta ja tuottamaa, jotakin ihmisten tekemää, ilmaisemaa tai ajattelemaa. (Kupiainen & Sevänen 1996, 7.) Toiskallio (1996, 3) tarkoittaa kulttuurilla käytännön ”syvärakennetta”, joka koostuu yhteisössä vallitsevista ajatus- ja toimintatottumuksista. Alasuutari (1996) toteaa puolestaan kulttuurin käsitteellä tarkoitettavan yhden koulukunnan mukaan jonkin yhteisön tai yhteiskuntaluokan piirissä omaksuttua elämäntapaa sekä maailman hahmottamisen ja mielekkääksi kokemisen tapaa. Hän korostaa myös, että kulttuuritutkimuksen ydin

ei ole tietyssä tavassa määritellä kulttuurin käsite, vaan keskeistä on molempien yhteiskuntaelämän merkitysvälitteisyys. *Merkitys* taas on sitä, mitä jokin asia tarkoittaa. Todellisuus on rakentunut merkitystulkinnosta ja tulkintasäännöistä, joiden nojalla ihmiset orientoituvat arkielämässään. (Alasuutari 1996, 33-36.)

Kulttuurin tutkiminen tuottaa tietoa ja ymmärrystä Rajavartiolaitoksesta sekä sen henkilöstön ajatteluun, käyttäytymiseen ja toimintaan vaikuttavista tekijöistä, minkä tarpeellisuus korostuu tarkasteltaessa jatkuvasti muuttuvia ja monimutkaisia ympäristöjä. Kulttuurin ymmärtäminen mahdollistaa myös Rajavartiolaitoksen koulutuksen kehityspyrkimysten tunnistamisen. Koulutuskulttuurin ominaispiirteiden tunnistamisen kautta henkilöstö puolestaan kykenee paremmin kohtaamaan tulevaisuuden haasteita ja omaksumaan niiden edellyttämiä uusia ajattelu- ja toimintamalleja. (vrt. Halonen 2007, 15.) Schein (1991, 21) toteaa, että ”kulttuuria on todella pakko ymmärtää, jos ylipäättään aikoo tulla toimeen, kuten vieraissa maissa olevat matkailijat ja yrityksiin tulevat uudet työntekijät usein tyrmistyksekseen havaitsivat”.

Tutkimuksessa tarkastellaan Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin taustalla vaikuttavia ja sille tunnusomaisen luonteen muodostavia organisaatiokulttuurin ominaispiirteitä *Edgar H. Scheinin kulttuurikäsitteen* pohjalta. Sen mukaan kulttuuri muodostuu eri tasoista ja se syntyy oppimisen kautta. Perusteena Scheinin teorian käyttämiselle on hänen tunnustettu auktoriteettiasemansa organisaatiokulttuurin tutkimisessa ja Laaksosenkin (2004, 36 ja 38) mainitsema mahdollisuus operationalisoida vaikea käsite jakamalla kulttuuri tasoihin. Lisäksi Scheinin organisaatiokulttuurin teoriapohjaa on käytetty useissa aiemmissakin tutkimuksissa kuten Halosen (2007) väitöskirjassa sekä Laaksosen (2004), Varjosen (2000) ja Voutilaisen (2009) tutkimuksissa, joten se sopinee hyvin myös tähän tutkimukseen ja kattanee tutkimuksen tarpeet.

3.2 Organisaatiokulttuuri ilmiönä

Schein (1991) toteaa organisaatiokulttuurin käsitteen olevan erityisen merkityksellinen pyrkimyksemme ymmärtämään ihmisyyhteisöissä tapahtuvia selittämättömiä ja näennäisen järjettömiä asioita. Hänen mukaansa kulttuuri on perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvin ja tiedostamaton taso, joka on yhteinen jonkin organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation vakiintuneen näkemyksen itsestään ja ympäristöstään perusluonteisella, itsestäänselvällä tavalla. Oletukset ja uskomukset ovat opittu tapa reagoida ulkoisen ympäristön tuottamiin, ryhmän säilymiseen ja sen sisäiseen yhdyntymiseen liittyviin ongelmiin. Tällä tietyllä ihmisjou-

kolla tulee olla riittävästi ulkoisten ja sisäisten ongelmien ratkaisun tuloksena syntyneitä yhteisiä kokemuksia, jotta ne johtaisivat yhteiseen näkemykseen. Scheinin mukaan tästä vakiintuneesta reagoitavasta ja yhteisestä näkemyksestä on tullut siten itsestäänselvyys ja tiedostamatonta, koska sen avulla on voitu toistuvasti, luotettavasti ja riittävän pitkään ratkaista näitä ongelmia – eli perusoletusten osoittautuessa toistuvasti toimiviksi niitä pidetään todennäköisesti itsestäänselvyksinä ja ne ovat siirtyneet tiedostamattomalle tasolle. Kulttuuri on siis ryhmäkokemuksen opittua tulosta, ja sen voi löytää vain sieltä, missä on oma merkittävä historiansa omaavia ja määriteltävissä olevia ryhmiä. (Schein 1991, 21 ja 24-26.)

Juuti (1999, 209) mainitsee, että vaikka asiakkaan tarpeet sekä työntekijöiden ihmissuhteisiin ja mielekkääseen toimintaan liittyvät tarpeet eivät välttämättä ole ristiriitaisia, organisaatiossa ei usein kyetä saamaan aikaan synergistä suhdetta asiakkaan tarpeiden sekä viestintää ja vuorovaikutusta vaativan työyhteisöjen sisäisen sosiaalisen yhteistoimintajärjestelmän välille. Tässä on kyse Scheinin (1991, 67-98) esille tuomista organisaation perustehtävän toteuttamista koskevaan ulkoiseen sopeutumiseen sekä sisäiseen yhdentymiseen liittyvistä ongelmista ja tekijöistä, jotka ovat toisiinsa nivoutuneita ja toisistaan riippuvaisia. Nämä ryhmän muuttuvaan ympäristöön ulkoisen sopeutumisen prosessit ja sen sisäiseen eheyteen liittyvä tapa eli prosessit, jolla ryhmä syntyy ja ylläpitää toimintaansa, ovat juuri sitä, mitä lopulta nimitämme sen kulttuuriksi. Schein (1991, 24) korostaa myös syvemmän perusoletusten tason sekä artefaktien (ihmistyön aikaansaannosten) ja arvojen välistä eroa, sillä jälkimmäiset ovat kulttuurin pintatason ilmiöitä eivätkä kulttuurin perusolemusta. Hän tarkoittaa tiivistäen *organisaatiokulttuurilla*:

perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea. (Schein 1991, 26.)

Laaksonen (2004) kritisoi tutkimuksessaan Scheinin behavioristista terminologiaa kulttuurin syntymisen ja oppimisen suhteen organisaatiokulttuurin määritelmän painottaessa opettamista, ei oppimista. Laaksonen taas haluaa korostaa ihmisen aktiivisuutta ja omaa konstruointia – siis kunkin kokemista, oppimista ja ymmärtämistä omalla tavallaan. Hänen esittämässään organisaatiokulttuurin määritelmässä kulttuuri muodostuu konstruktivisen käsityksen mukaisesti yksilöllisesti ihmisten mielessä ja se omaksutaan oppimisen kautta. Samalla Laaksonen kuitenkin toteaa Scheinin esittämien perusoletusten olevan tavallaan organisaation oma tapa suhtautua asioihin ja lähtökohta, jonka päälle organisaatiot rakentavat todellisuuttaan. Tässä mie-

lessä kyse on Laaksosenkin mukaan siis tavallaan konstruktivismista. Hän myös jakaa näkemysensä Scheinin kanssa muun muassa kulttuurin rakenteellisuudesta, joten Laaksosen mukaan jotkut näkemuserot eivät ole relevantteja hänen tutkimuksensa kannalta. (Laaksonen 2004, 37-38.)

Edellä esitetyn perusteella kulttuuria tulisi tarkastella jonkin itsenäiseksi määritellyn ja vakiintuneen sosiaalisen yksikön ominaisuutena. Organisaatiossa voikin olla sen emokulttuurin lisäksi muun muassa toiminto-, tehtävä- ja ammattikohtaisia, maantieteelliseen etäisyyteen ja yhteiseen hierarkkiseen kokemukseen perustuvia sekä johdon ja toimintayksiköiden *ryhmäkulttuureja*. Kulttuurien olemassaolo edellyttää organisaation ja sen sisäisten sosiaalisten yksiköiden eli ryhmien yhteisiä historiallisia kokemuksia. (Schein 1991, 25-26.) Rajavartiolaitoksen maantieteellisesti laajalle hajautunut ja monitasoinen organisaatio, monialaiset tehtävät sekä hierarkkinen järjestelmä ja erilaiset perinteet tukevat osakulttuurien muodostumista. Esimerkiksi eri hallintoyksiköihin, niiden eri johtoportaisiin ja yksiköihin, toimialoille, maaraajoille ja merellisiin tehtäviin on syntynyt omia alakulttuureja. Myös erilaisen taustan omaavat henkilöstöryhmät, kokeneet ja kokemattomat työntekijät ja kouluttajat edustavat Rajavartiolaitoksessa omia ryhmäkulttuurejaan. (vrt. Halonen 2007, 19.) Raja- ja merivartiokoululla maantieteellisesti erillään oleviin sekä erilaiset perinteet ja toiminnot omaaviin Espoon ja Imatran koulutuskeskuksiin on muodostunut omat osakulttuurit, mitä tukee myös tutkijan työuran aikana tekemät omat havainnot.

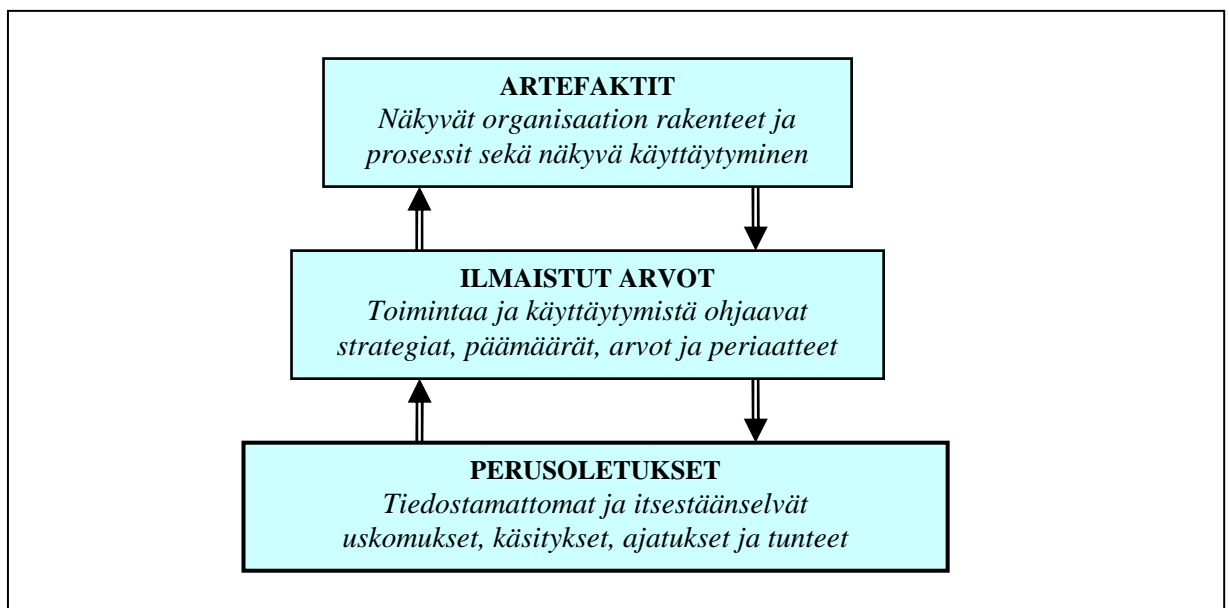
Alakulttuurien vaikutus Rajavartiolaitoksen toimintaan on merkittävä, sillä ne voivat tukea tai estää haluttua kehitystä (vrt. Halonen 2007, 19). Vahvat osakulttuurit voivat myös heikentää emokulttuurin yhtenäisyyttä (Schein 1991, 47). Kulttuurista voi tulla jopa todellinen rajoite oppimiselle ja muutokselle, mikäli organisaatio ei kehity, sopeudu ja muuta kulttuurinsa elementtejä. Tämä vaara on olemassa erityisesti pidettäessä tiukasti kiinni menestyksen luoneesta kulttuurista, joka tekee organisaation jäsenille vaikeaksi havaita uusia reaktioita vaativia ympäristön muutoksia. (Schein 2009, 27.) Myös Kauppinen (2002) toteaa muutosten toteuttamisen olevan vaikeampaa menestyvässä organisaatiossa ilman kriisin tuomaa ulkoisen pakon kokemista. Tällöin sen toiminta ajautuu ennakoimisen sijaan helposti reaktiiviseksi, ja vain sopeutuessaan muutokseen organisaatio on aina myöhässä. (Kauppinen 2002, 108 ja 123-126.) Niinpä kun kulttuurilla on mahdollisuus estää muutostarpeiden havaitseminen ja siten organisaation kehitys, kulttuurin tunnistaminen ja ymmärtäminen on tärkeää Rajavartiolaitoksessa. Tämä mahdollistaa myös kehityksen edellyttämän toimintakulttuurin muutoksen. Schein

(1991, 19-20) toteaakin johtajien luovan organisaatiokulttuureja ja pitää yhtenä tärkeimmistä johtamistoiminnoista juuri kulttuurin luomista, johtamista ja tarvittaessa myös sen tuhoamista.

Halosen (2007) mukaan *toimintakulttuuri* on syntynyt henkilöstön keskuuteen pitkän ajan kuluessa osana jokapäiväistä toimintaa ja työtä. Kouluttajat ovat vähitellen luoneet ja omaksuneet toimintansa perustaksi yhteisiä ja osin tiedostamattomia periaatteita sekä kirjoittamattomia sääntöjä, perinteitä, rutiineita ja itsestäänselvyksiä. Toimintakulttuuriin vaikuttavatkin monet eri tekijät kuten muun muassa arvot, asenteet, perinteet, uskomukset, tunteet, motivaatio, symbolit ja ihmissuhteet. Ne vaikuttavat puolestaan koulutuskulttuurin kehittymiseen. Halonen toteaa toimintakulttuurin ilmentävän kouluttajien käytännön toiminnan pohjan muodostavia uskomus-, ajattelu- ja käyttäytymismalleja sekä konkretisoituvan kouluttajien ja oppijoiden vuorovaikutuksessa käytännön koulutustapahtumissa. Hänen väitöskirjassaan toimintakulttuurin käsitteessä yhdistyvät opettaja-, kouluttaja- ja oppilaskulttuureihin liittyvät tekijät sekä kouluttajien käyttämät opetusmenetelmät. (Halonen 2007, 114-115.) Toiskallion (1996, 8-9) määrittämällä kouluttajakulttuurilla hän tarkoittaa yksinkertaistetusti kouluttajien ajattelua ja toimintaa sekä toteaa sen olevan ehkä tärkein koulutuskulttuurin osa.

3.3 Organisaatiokulttuurin tasot

Schein (1991, 31) pitää siis syvempiä perusoletuksia kulttuurin ytimenä sekä erottaa ne arvoista ja käyttäytymistavoista, joita hän taas pitää kulttuurin pintatason ilmiöinä ja perusolemuksen ilmentyminä. Nämä kuviosta 4 ilmenevät kulttuurin syvyystasot tulee hänen mukaansa pitää erillään käsitteellisen epäselvyyden välttämiseksi.



Kuvio 4. Kulttuurin tasot (mukaillen Schein 1991, 32; Schein 2009, 30; Halonen 2007, 18).

Scheinin (1991, 32) määrittämän kulttuurin ensimmäiselle eli *artefaktien* muodostamalle näkyvimmälle tasolle sijoittuu ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö kuten muun muassa fyysinen tila, työn tekninen tulos, kirjoitettu ja puhuttu kieli sekä organisaation jäsenten havaittavissa oleva käyttäytyminen. Näistä esimerkkeinä Rajavartiolaitoksen erityispiirteistä ovat pukeutuminen, ammattikieli, hierarkkisuus ja erilaiset rituaalit (vrt. Halonen 2007, 19). Kulttuurin toisen tason muodostavat *ilmaistut arvot*, jotka ilmoittavat miten asioiden tulevaisuudessa ”tulisi olla” vastakohtana sille miten ne todellisuudessa ovat. Monet arvot ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, koska niillä on moraalinen ja normeja luova tehtävä ohjatesaan organisaatiota käsittelemään tiettyjä avaintilanteita. Organisaation kohdatessa uuden tehtävän sen ensimmäisellä ehdotetulla ratkaisulla voi olla riittävän yhteisen pohjan puuttuessa vain arvomerkitys, mutta toimiessaan jatkuvasti ja luotettavasti ongelmanratkaisun perustana arvo muuttuu vähitellen tosiasioihin perustuvaksi organisaation uskomukseksi ja lopulta alitajuisiksi oletukseksi tiedostamattomalle tasolle. Nämä kulttuurin kolmannella tasolla sijaitsevat pohjimmaisat ja piilevät *perusoletukset* ja itsestäänselvytykset ovat organisaation arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde (Schein 2009, 30), joiden vastaista toimintaa tai käyttäytymistä pidetään organisaatiossa käsittämättömänä. (Schein 1991, 33-36.)

Pyrittäessä muuttamaan organisaation toimintakulttuuria onkin kiinnitettävä huomiota juuri näihin kulttuurin ytimenä oleviin perusoletuksiin vaikuttamiseen, sillä pelkkien kulttuurin pintatason ilmiöitä edustavien artefaktien muuttamisyritys palauttaa organisaation toimimaan aiempien mallien mukaisesti (Schein 1991, 50). Epäonnistuttaessa vaikuttamaan perusoletuksiin toimintakulttuurin muutoksen edellyttämällä tavalla organisaation kehittäminen ja sen toiminnan uudistaminen on vaikeaa ja herättää luonnostaan muutosvastarintaa.

3.4 Sotilasorganisaation ja -kulttuurin ominaispiirteitä

Sotilasorganisaatiolla ja sen kulttuurilla on monia sille ominaisia ja useimmista muista organisaatioista eroavia erityispiirteitä, mikä johtuu sen toimintaympäristön ja tehtävien erilaisuudesta (Halonen 2007, 26). Puolustusvoimien ohella myös Rajavartiolaitoksen sisäinen järjestys on sotilaallinen, rajavartiomiehet palvelevat sotilasviroissa ja -arvoissa ja molempien yhtenä tehtävänä on Suomen sotilaallinen maanpuolustus, johon liittyen annetaan myös sotilas-koulutusta ja ylläpidetään puolustusvalmiutta (L RVLH 577/2005, 6 ja 9 §; L RVL 578/2005, 25 §). Siten myös Rajavartiolaitos voidaan käsittää sotilasorganisaationa, vaikka sen keskeisimmät tehtävät rauhan aikana (rajaturvallisuuden ylläpitäminen ja meripelastus) ovatkin perusluonteeltaan varsin erilaisia verrattuna sotilaalliseen puolustamiseen, joka taas on puolus-

tusvoimien ensisijainen tehtävä. Suurelta osin tästä johtuen Rajavartiolaitoksen kulttuurin voitaneen sanoa eroavan jonkin verran puolustusvoimista. Kulttuuriero ilmenee muun muassa vähäisempänä yksityiskohtaiseen käskytykseen ja tottelemiseen viittaavana autoritäärisyytenä sekä pienempänä muodollisuuden asteena huolimatta organisaatioiden samankaltaisesta ja suhteellisen vahvasta hierarkkisesta organisaatorakenteesta ja henkilöstöstä. Tämä lienee selitettävissä lähinnä sillä, että nimenomaan sodan ajan tehtävien erityisluonne edellyttää yksilöiden ohella erityisesti sotilasjoukon suorituskyvyn sekä sen ja joukkojen koordinoinnin edellytyksenä olevan sotilaskurin korostamista.

Molempien organisaatioiden sotilaallisuus ilmenee esimerkiksi yhteistä päämäärää korostavana yhtenäisenä, määräysten mukaisena ja moitteettomana käyttäytymisenä ja pukeutumisenä sekä erilaisina institutionaalisina seremonioina kuten perinne-, vuosipäivä-, ylentämis-, nimitämis- ja valatilaisuuksina. Samalla sotilaallisuus ymmärretään myös reippautena, ryhdikkyyttenä sekä asiallisena, luottamusta herättävänä ja hyvien tapojen mukaisena käytöksenä. (Puolustusvoimat 2009, 11-12; ks. Halonen 2007, 27.) Sotilasorganisaatiolle on ominaista myös auktoriteettien kunnioitus ja normien vastaisen käyttäytymisen sanktiointi, toiminnan selkeys ja järjestelmällisyys sekä korkeaan valmiuteen ja kuriin perustuva tehokkuus. Yleisen palvelusohjesäännön (2009) mukaan *sotilaallisella kurilla* ymmärretään annettujen käskyjen ja määräysten täsmällistä noudattamista. Sotilas on velvollinen olemaan kuuliainen esimiestään kohtaan ja täyttämään täsmällisesti esimiehen antamat lailliset käskyt ja määräykset. Ohjesäännön mukaan kurin tavoitetila saavutetaan silloin, kun yksilön käyttäytyminen perustuu riittävään itsekuriin ja joukon toiminta yhteiseen tahtoon toteuttaa annetut tehtävät. (Puolustusvoimat 2009, 11.) Halonen (2007, 28) tuokin esille oikein ymmärretyn sotilasorganisaation kurin myönteisen vaikutuksen toiminnan perustana olevana ja tavoitteita edistävänä seikkana sekä toteaa puolestaan turhan kurin aiheuttavan negatiivisia vaikutuksia.

Sotilasorganisaatiota pidetään perinteisesti varsin muodollisena johtuen muun muassa kurin sekä yhtenäisen ja määräysten mukaisen toiminnan korostamisesta. Juuti (1999) toteaa organisaation *muodollisuuden* viittaavan oletukseen kirjallisten sääntöjen ja pysyväismääräysten noudattamisesta sekä töiden standardoimiseen. Muodollisessa organisaatiossa työntekijöillä on vähän mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä sisältöön, ajankohtaan ja tapaan hoitaa sitä, sillä standardoimisen seurauksena toiminnot on suunniteltu ja säännöstelty valmiiksi etukäteen. Alhainen muodollisuus antaa taas mahdollisuuksia henkilöstön töiden omatoimisuuteen parempien vaikuttamismahdollisuuksien, itsenäisyyden ja vähäisempien rajoitusten kautta. Muodollisuus lisää työntekijöiden roolien selvyyttä ja toiminnan ennustettavuutta, mutta niistä

voi tulla helposti jäykkää ja joustamatonta. Tällöin työmotivaatio laskee valvonnan ja epäitsemäisyyden seurauksena sekä organisaation on vaikea sopeutua muuttuviin oloihin. Monimutkaiset ja jatkuvasti muuttuvat tehtävät edellyttävätkin alhaisempaa muodollisuutta, jolloin myös tehtävien standardoiminen ja säännöstely on vaikeampaa. (Juuti 1999, 213-214.) Kurin tavoin myös tarpeellinen muodollisuus olisi ymmärrettävä Rajavartiolaitoksen tavoitteita edistävänä asiana ja samalla toiminnassa tulisi välttää turhaa muodollisuutta.

Halosen (2007, 28-29) mukaan useat sotilasorganisaation erityispiirteet ovat säilyneet perusolemukseltaan samankaltaisina, sillä organisaation perustehtävät ovat pysyneet lähes muuttumattomina. Näitä erityispiirteitä on tarkasteltu usein yksilön ja hänen toimintavapautensa kannalta vertailemalla sotilasorganisaatiota ja siviiliyhteiskuntaa keskenään, mistä syntyvä muodollinen vastakkainasettelu saattaa kärjistä sotilasorganisaation erityispiirteiden tarkastelua.

3.5 Pätevyyden ja ammattitaidon kehittyminen

Pätevyydelle annetaan usein erilaisia määreitä kuten ammattitaito, asiantuntijuus, osaaminen ja kyvykkyys. Rajavartiolaitoksessa *ammattitaito* on määritelty kokonaisuudeksi, joka koostuu koulutuksen kautta hankitusta ammatista, kokemuksen ja koulutuksen myötä syntyneestä taidosta sekä asenteesta (Rajavartiolaitos 2005, liite 1). Väärälä (1998) toteaa taidon viittaavan enemmän yksittäisiin työsuorituksiin ja konkreettisiin tehtäviin ja sitä kautta rajaavan käsitteen yksilölliseksi. *Pätevyys* (ammatti)taitoa laajempänä yleiskäsitteenä ei ole siten aivan yksiselitteinen. Ammatillisen pätevyyden ulottuvuudet sisältävät sekä työprosessin tekniset ja sosiaaliset vaatimukset että työntekijän henkilökohtaiset valmiudet ja potentiaali. (Väärälä 1998, 21-22.) Akateemiseen pätevyYTEEN liittyvät tieteellisyyden vaatimukset kuten syvällinen ja laaja-alainen perehtyminen, asioiden kriittinen arviointi ja perustelu, järjestelmällisyys, johdonmukainen ajattelu, johtopäätösten teko, oman oppimisen ja käsitysten kyseenalaistaminen, oman osaamisen arviointitaito sekä siten kyky oppia ja kehittyä jatkuvasti.

Osaamisella tarkoitetaan puolestaan kokonaisuutta, joka muodostuu yksilön tiedoista, taidoista, arvoista, asenteista sekä muista kyvyistä ja työelämävalmiuksista ja niiden soveltamisesta käytäntöön haluttujen päämäärien saavuttamiseksi (Halonen 2007, 62; Toiskallio & Salonen 2004, 32-34; Puolustusvoimat 2004, 9; Rajavartiolaitos 2008, 11). Osaaminen liittyy tietyn tehtävän sijasta pikemminkin yksilön omien ja yhteisöllisten päämäärien täyttämisen kokonaisuuteen. Siinä yhdistyvät yksilöllinen ja yhteisöllinen tietämys, valmiudet ja kyvyt ongelman ratkaisemiseksi ja ratkaisun perusteella toimimiseksi asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

(Toiskallio & Salonen 2004, 33.). *Yksilön osaamisella* tarkoitetaan yksilön kykyä ja valmiuksia soveltaa tietämystään käytännössä päämäärien saavuttamiseksi. *Organisaation osaamisella* tarkoitetaan sen kykyä ja valmiuksia hyödyntää ja kehittää yksilöidensä osaamista ja muita organisaation voimavaroja sekä yhdistää ne päämääriensä saavuttamiseksi. (Puolustusvoimat 2004, 9.)

Väärälä (1998) tarkastelee pätevyyttä ja ammatillista muutosta toiminnan historiallisuuden, kohteellisuuden ja systeemisyiden kautta. *Historiallisuuden* näkökulmasta pätevyys on ajassa muuttuva ja kullakin aikakaudella on omat pätevyysvaatimuksensa, jotka ovat sidoksissa yhteiskunnalliseen kehitykseen ja työn muutokseen. Väärälä tuo esille Zuboffin (1990) mukaisesti, että teollisella kaudella agraarin yhteiskunnan perinteen ja käsityöläiskulttuurin mukaiset yksintyöskentelyn vaatimat pätevyudet ja osaaminen hävitettiin tai rajattiin työtä pilkkomalla ja kokonaistyöprosessiin alistamalla. Väärälän mukaan teollisessa yhteiskunnassa työntekijän tuli olla oman ammatin hallitseva ammattilainen, jonka ammattipätevyys määrittyi sekä muodollisesti koulutuksen ja tutkintojen kautta että kokemuksen kautta karttuvana konkreettisena osaamisena ja taitoina. Tieto ja tietäminen nostettiin tällöin tärkeäksi osaksi pätevyyttä, joka oli kuitenkin rajoittunutta osaamisen ehdot määrittäneen hierarkkisen järjestelmän ja työnjohdon määräysvallan seurauksena. Nykyisessä jälkiteollisessa yhteiskunnassa, modernin työelämän muutokseen ja informaatioyhteiskuntaan perustuvat uudet pätevyysvaatimukset korostavat avoimutta, oppivuutta ja innovatiivisuutta. Itseohjautuvuuteen sisältyvät tällöin myös sosiaalisuuden korostaminen ja monitaitoisuus, jotka rakentavat uudenlaista suhdetta ja jännitettä yksilöllisen suorituksen ja pätevyyden sekä kollektiivisen toiminnan ja sosiaalisen pätevyyden välille. (Väärälä 1998, 21-24.) Onkin ryhdytty puhumaan kehittyneestä tietoyhteiskunnasta ja edelleen jopa innovaatioyhteiskunnasta, jossa on tyyppillistä elinikäiseen oppimiseen perustuva koulutuksen ja työssä olemisen välinen vuorottelu (Hakkarainen 2005, 1).

Kohteellisuuden näkökulmasta pätevyys riippuu Väärälän (1998) mukaan arvioitavasta toiminnasta, sen kohteesta ja siitä, mitä toiminnassa on aikaansaattava. Hän mainitsee Beckin, Giddensin ja Lashin (1994) sekä Lashin ja Urryn (1994) mukaisesti, että tiettyyn aikaisempaan tehtävään rajautunut pätevyys voi kohdata vaikeuksia toisessa tehtävässä taikka tehtävien tai työprosessin laajentuessa, missä yhä useamman työn tulos onkin toisten työ kohde. Riippuvuuksien kasvun seurauksena uutena pätevyysvaatimuksena on tällöin myös tarve osata suhteuttaa omaa työtään toisten toimintaan, mikä edellyttää puolestaan laajempaa käsitystä työn kokonaisuudesta. Suhteuttamiseen liittyy myös reflektiivisyyden vaatimuksen mukaisesti jatkuva ja analyttinen oman toiminnan tarkkailu ja uudelleenmäärittely. Väärälän mukaan työ-

prosessin sitoessa yhteen monia ammattilaisia ammatillinen pätevyys kattaakin tehtäväkohtaisen rajoittuneen pätevyyden sijaan laajemmin useita ja erilaisia yhteen sovitettuja ammatin edellyttämiä taitoja ja kykyjä. Toiminnan yhteensovittaminen edellyttää taas ihmisten vuorovaikutusta ja siten sosiaalista pätevyyttä. Osaamisten yhdistäminen tuo myös uusia mahdollisuuksia, tarvetta jakaa tehtäviä sekä tarvetta järkeistää ja kehittää työprosessia, mikä kehittää samalla organisaation kollektiivista pätevyyttä. (Väärälä 1998, 21 ja 24-25.)

Systemisyyden näkökulmasta pätevyys laajentaa tarkastelun yksittäisestä suorituksesta ja suorittajasta osaksi laajempaa yhteisöä ja kontekstia. Tällöin pätevyyttä voidaan tarkastella osana systeemiä, missä aikaisempaan yhteisöön kuuluvalla työntekijältä edellytetään uudenlaista osaamista uudessa ympäristössä. Väärälä esittää Zuboffin (1990) mukaisesti, että työprosessin sisäiset ja ulkoiset ristiriidat pakottavat ottamaan huomioon työn sen teknisen organisoinnin ohella myös sosiaalisena systeeminä. Teolliseen kulttuuriin verrattuna myös työntekijöiden osaamisen alistaminen työnantajan välittömän kontrollin ja valvonnan alle on nykyään yhä vaikeampaa, koska työ tapahtuu ihmisruumiin ponnistusten sijaan yhä enemmän ihmisten korvien välissä. Tällöin myös osaaminen perustuu fyysisten tekijöiden sijasta enemmän tietoon ja kokemukseen, mihin liittyy uudenlainen yhteys yksilöllisen ja kollektiivisen suorituksen ja osaamisen välillä. Sosiaalisessa systeemissä työn kohde muuttuukin ja ylittää yksilöllisen suorituksen rajat kytkiessään ihmisten toiminnot työprosessiksi, jonka luomaa kokonaisuutta on kyettävä Väärälän mukaan myös organisoimaan. Tämä edellyttää johtamisen pätevyyttä olennaisena osana työtä, missä korostuu kontrolloivan ja pakottavan johtamisen sijaan sosiaalisten suhteiden säätely, työ- ja kehittämisprosessien yhteensovittaminen ja ohjaaminen sekä oppivan ja luovan ilmapiirin luominen. (Väärälä 1998, 21, 25-27, 29 ja 31.)

Yhteiskunnan kehittymisen ja kansainvälistymisen sekä toimintaympäristön ja työelämän nopeiden muutosten seurauksena työ on monimutkaistunut ja sen pätevyysvaatimukset nousevat edelleen. Edellä on korostettu työn henkisten vaatimusten lisääntymisen ohella erityisesti pätevyyden sosiaalista ja kollektiivista ulottuvuutta sekä yksilöllisen pätevyyden uudenlaista suhdetta siihen. Tämä osaltaan rikkoo Väärälän (1998, 21) mukaan entisestään pysyvyyttä ja osaamisvaatimusten selvärajaisuutta. *Tiimit, työryhmätyöskentely, verkostojen* hyödyntäminen, monitaitoisuuden vaatimukset sekä työyhteisön uuden osaamisen tuottaminen ja toiminnan kehittäminen vaativat uudenlaista pätevyyden määrittelyä, vanhan hylkäämistä ja rajojen ylittämistä (Väärälä 1998, 21). Kollektiivisen osaamisen ohella sosiaalinen järjestelmä mahdollistaa myös muuttuvan työ- ja toimintaympäristön edellyttämän työyhteisön kollektiivisen oppimisen sekä siten koko organisaation uudistamisen ja kehittämisen.

Tiimeihin ja kollektiiveihin liittyen Väärälä tuo esille uutena pätevyysvaatimuksena myös työntekijätason uudenlaisen vastuun työn laadusta, joka on seurausta kiristyvästä kilpailusta ja tuloksellisuusvaatimuksista. Työnjohdon delegoidessa vastuuta laadun valvonnasta ja kontrolloista organisaation perustasolle työntekijät joutuvat samalla ottamaan vastuun kollektiiveina. Siten päinvastoin kuin taylorilaisen tieteellisen liikkeenjohdon opissa, jossa erotettiin käden ja pään taidot sekä suunnittelu ja tekeminen ja jossa työläinen teki ennalta suunnitellut suoritukset johdon valvonnan ja ohjeiden mukaisesti, pelkkä teolliselle kulttuurille ominainen tekninen osaaminen ei enää riitä. Työprosessin uusi vastuunjako edellyttääkin yhä enemmän sosiaalista kyvykkyyttä, innovatiivisuutta ja ryhmän itseohjautuvuutta. (Väärälä 1998, 29-30.)

Myös Helakorpi (2001) puhuu prosessijohdetuista tiimi- ja verkko-organisaatioista, jotka ovat 1990-luvulla nousseet uudelleen ajankohtaiseksi *oppivan organisaation* teoriansa seurauksena. Työelämän kehityksen myötä ammattitaidossa ovat korostuneet yksilötyön sijaan valmiudet yhteistoimintaan, itsenäiseen päätöksentekoon ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Samalla työilmapiiri, ihmisten asenteet ja työn mielekkyys paranevat tiimityöskentelyn johdosta. Samalla Helakorpi painottaa työn uudelleen organisoinnin ja työyhteisöjen uudenlaisen sosiaalisen luonteen seurauksena myös valmentavaa ja valtuuttavaa johtamistapaa, tiedon ja kokemusten avointa jakamista kaikille sekä tietämyksen hallinnan ja osaamisen johtamista.

3.6 Oppiva organisaatio kehityksen taustalla

Oppivasta organisaatiosta on puhuttu paljon, mutta sille ei ole vakiintunut yhteisesti hyväksyttyä määritelmää. Usein oppiva organisaatio yhdistetään kouluttamiseen, hyvään henkilöstöhallintoon, laatujohtamiseen tai tiimiorganisaatioon. Sen sisältö onkin lähinnä sopimus- ja soveltamiskysymys. Tässä luvussa oppivan organisaation periaatteita tarkastellaan lähinnä Raili Moilasan väitöskirjaan (2001) perustuvan teoksen näkemyksen pohjalta. Oppiva organisaatio on joka tapauksessa hyvin laaja ja monisäikeinen kokonaisuus, jonka hahmottaminen ja käsitteellistäminen mahdollistaa oman organisaation tilanteen konkretisoimisen. Oppivan organisaation kehittäminen edellyttää kaikkien organisaation jäsenten sitoutumista ja sen kokonaisuuden ymmärtämistä. (Moilanen 2001, 3 ja 13.) On huomattava, että oppiva organisaatio ei koske vain oppilaitoksia, vaan kaikkia organisaatioita, joissa toimintaa muutetaan ja kehitetään. Siten myös Rajavartiolaitosta ja hallintoyksiköitä sen osana on tärkeää kehittää oppivana organisaationa. Rajavartiolaitoksessakin oppiminen ja sitä kautta kehittäminen tapahtuvatkin

perinteisen koulumaisen opetuksen sijaan yhä enemmän erilaisin työssäoppimisen keinoin – siis siellä, missä se on luonnollista osana jokapäiväisiä työtehtäviä (vrt. Halonen 2007, 65).

Moilanen (2001) toteaa oppivan organisaation tarpeen ja kehittämisen syiden yhteiseksi tekijäksi *muutoksen*. Organisaation joutuessa muuttamaan ja kehittämään toimintaansa tulevaisuutta ajatellen tarvitaan oppimista ja oppivaa organisaatiota. Oppimiseen taas tarvitaan ihmisiä eli oppijoita, mikä vaatii puolestaan oppimisen puitteita eli oppimista tukevaa työyhteisöä. Oppimisen puitteita ovat organisaation arvot, strategiat, toimintamallit ja -periaatteet, rakenteet, prosessit ja erilaiset järjestelmät, jotka voivat joko edistää tai estää oppimista. Kuitenkin vasta yksilöt sekä heidän oppimisensa ja sitä kautta osaamisen, yhteistyökyvyn ja muiden valmiuksien paraneminen mahdollistavat organisaation oppimisen ja osaamisen kehittymisen. Niinpä mikään organisaatio ei voi selvitä ilman yksilöiden oppimista, johon panostaminen hyödyttää sekä yksilöitä että koko organisaatiota. Keskeistä on havaita, että *organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppimisen summa*. Oppiva organisaatio on siten oppimisen toimintaympäristö, jota pitää kehittää tukemaan yksilöiden ja ryhmien oppimista eli luomaan oppimisedellytyksiä haluttujen muutosten toteuttamiseksi. (Moilanen 2001, 13-18.) Rajavartiolaitoksessa esimerkiksi eri hallintoyksiköt ja sen työyhteisöt muodostavat samalla omat oppimisedellytykset sisältävät oppimisympäristönsä. Merkityksellistä oppivan organisaation ideassa on se, että ihmisten toimiessa yhdessä ja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa jakaen asiantuntijuuttaan voi syntyä jotain organisaatiolle uutta, joka ei ole mahdollista kunkin työskennellessä vain yksin sekä pitäessä tietämyksensä ja osaamisensa vain omanaan.

Moilanen jakaa siis oppivan organisaation kokonaisvaltaisen tarkastelun *organisaatiotasoon* ja *yksilötasoon*, koska se tarvitsee sekä oppimisen mahdollistavat ja muutosta tukevat puitteet että itse oppijat. Hän näkee oppivan organisaation tällöin organisaatiotasosten toimintamallien, järjestelmien ja rakenteiden sekä yksilöiden ajatusten, käsitysten ja toimintojen tietoisesti johdettuna kokonaisuutena. (Moilanen 2001, 73-77.) Halonen (2007) liittää väitöskirjassaan tähän kokonaisuuteen ja edellä mainittujen tasojen väliin *työyhteisötason*. Myös tässä tutkimuksessa oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasojen muodostamaa oppimiskulttuurista kokonaisuutta. Sen avulla tuetaan ja kehitetään Rajavartiolaitoksen henkilöstön osaamista, toimintakykyä ja pätevyyttä sekä sitä kautta työyhteisöjen ja Rajavartiolaitoksen osaamista, suorituskkyä ja pätevyyttä. Yksi keskeisimmistä kysymyksistä oppivan organisaation kannalta on se, miten Rajavartiolaitoksessa kyetään tunnistamaan ja ennakoimaan toimintaympäristön muutokset sekä niiden aiheuttamat uudet osaamis-, pätevyys- ja suorituskkyvaatimukset. Näihin muutoksiin ja vaatimuksiin tulee vastata henkilös-

tön osaamisen kehittämisenä. (vrt. Halonen 2007, 61-65.) Samoin yhtä merkittävää on myös se, että miten osaamisen kehittymistä ja muutosta edistävää oppimista ja oppimisprosessia kyetään tukemaan kaikilla edellä mainituilla tasoilla. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkastella yksityiskohtaisemmin oppivan organisaation eri tasojen roolia Rajavartioloitoksessa.

Organisaatio ei kehity itsekseen oppivaksi organisaatioksi, vaan toiminnan muutoksen toteuttamisessa korostuu oppivan organisaation *johtaminen*. Se voidaan jakaa ylimmän johdon strategiseen vastuuseen oppimisen puitteiden muuttamisesta sekä esimiesten ja keski johdon operatiiviseen vastuuseen oppijoiden ja heidän oppimisensa tukemisesta. Organisaation rakenteiden ja järjestelmien ylläpitäessä vanhaa toimintaa muutoksen edellyttämien uusien arvojen, toimintamallien ja periaatteiden omaksuminen voi olla hyvin vaikeaa, joten strategisten tason asioita on pyrittävä aktiivisesti muuttamaan oppimista tukeviksi. Toki johdon ohella myös muiden esimiesten rooli oppimisen suuntaamisessa on tärkeä. Oppijoiden ja heidän oppimisensa johtamiseen vaikuttavat yksilöiden ja työyhteisön oppimis- ja muutosvalmiudet, jotka ovat sitä paremmat mitä enemmän muutoksesta, oppimisesta ja kehittämisestä on kokemusta. Tällöin oppijoiden johtamiseen ja oppimisen haasteiden tukemiseen ei tarvitse kiinnittää niin aktiivisesti huomiota kehittyneemmän itseohjautuvuuden takia. Päinvastaisessa tilanteessa tarvitaan tukea muun muassa kehittymistarpeiden määrittelyssä ja oppimiskeinojen valinnassa sekä palautteen, arvioinnin ja kannustuksen muodossa. (Moilanen 2001, 18-20 ja 231.)

Nissinen (2007) puhuu oppivan organisaation käsitteen yhteydessä *pedagogisesta johtamisesta*, jolla tarkoitetaan pelkistetyksi jatkuvalla kehittymiselle ja kehittämiselle edellytyksiä luovaa oppimisen johtamista. Nissisen mukaan se on kehittävä osaamisen johtamista ja koulutuksen aikana jatkuvaa toimintakyvyn rakentamista sekä siten tärkein väline matkalla oppivaan organisaatioon, jota ei voi olla ilman oppimista arvostavaa toimintakulttuuria ja oppimishaluisia ihmisiä. Haasteeksi muodostuu se, että oppiminen paitsi pakottaa ihmisen pois mukavuusalueeltaan ja myöntämään epätäydellisyytensä myös teettää töitä. Pedagoginen johtaminen lähtee korostetusti johtajan kyvystä oppia sekä hänen erinomaisella johtamiskäyttäytymisellään omalle organisaatiolleen antamasta esimerkistä henkilökohtaisesta avoimesta kasvusta ja kehittämisestä. Tämä tavoitteelliseen ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuva *syväjohtamisen* ydinprosessi luo edellytykset myös alaisten oppimiselle ja kehittämiselle sekä ryhmän suoritustason nostamiselle ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskeistä on ymmärtää, että päämääränä on muutosjohtamiseen liittyvä kaikkien jatkuvan ammatillisen kehittymisen ja henkisen kasvun mahdollistaminen ja tukeminen pelkkien tavoitteiden saavuttamisen sijaan. Tällä tavoin vastataan parhaiten tuntemattoman tulevaisuuden

ja jatkuvan muutoksen haasteisiin. (Nissinen 2007; 2002, 90.) Rajavartiolaitoksessa aloitetun syväjohtamisen kulmakiviin pohjautuvan esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen avulla pyritään kehittyneempään esimiestyöhön ja työyhteisön vuorovaikutukseen, mikä luo edellytyksiä myös pedagogiselle johtamiselle ja oppivan organisaation periaatteiden toteutumiseksi.

Yksilön näkökulmasta oppimisen mahdollisuudet yleensä ottaen lisäävät luottamuksen, arvostuksen, jatkuvuuden ja kehittymiskyvyn kokemista. Uusien valmiuksien, lisääntyvän joustavuuden ja työn vaihtelevuuden seurauksena myös hänen osaamisensa, mahdollisuutensa, työssä selviämisenä, jaksamisensa ja viihtymisensä paranevat. Näiden yksilöiden motiivien ja kehittymistarpeiden huomioiminen oppimista tukemalla ja niiden merkityksen etsiminen lisäävät oppimismotivaatiota ja muutosvalmiutta. Keskeistä motivaation kannalta on sitoa yksilölliset tavoitteet sekä oma työ ja osaaminen osaksi työyhteisön ja organisaation tavoitteiden edistämistä. Organisaation ja työyhteisön kannalta oppivan organisaation yleisiä tarpeita ovat muun muassa toimintaympäristön ja työn muutokset, kansainvälistyminen, tekniikan kehitys, henkilöstön väheneminen ja kilpailun kiristymisen sekä johtamisen, esimiestyön, yhteistoiminnan, ammattiosaamisen, jatkuvan oppimisen ja oppimaan oppimisen korostuminen. Lisäksi voidaan korostaa työviihtyvyyttä ja -ilmapiiriä. Yksilöiden oppimisen ja kehittymisen johdosta vastaavasti organisaation joustavuus, toimintavarmuus ja usko tulevaisuuteen paranevat. (Moilanen 2001, 13-15, 17-18 ja 26-38.)

Samoja perusteluita on yhdistettävissä myös Rajavartiolaitoksen henkilöstön oppimisen tukemiselle ja organisaation kehittymiselle oppivana organisaationa, joten työntekijöiden, työyhteisöjen ja koko organisaation oppimiseen sekä sitä edistäviin puitteisiin tulee panostaa yhä enemmän. Moilanen (2001, 14-15) korostaa kuitenkin organisaation sisäistä keskustelua oppivan organisaation tarkemmista syistä ja hyödyistä sekä niiden yksilöllisistä merkityksistä, sillä jokaisen organisaation tilanne, lähtökohdat, henkilöstö ja asiakkaat ovat omanlaisensa.

3.7 Suorituskyky ja toimintakyky pätevyyskäsitteen osana

Suorituskyky liittyy muun muassa Rajavartiolaitoksen toiminnan tuloksellisuuteen, tehokkuuteen, taloudellisuuteen, vaikuttavuuteen, lainmukaisuuteen, oikeellisuuteen ja nopeuteen. Suorituskyky konkretisoituu rajaturvallisuusyksikön kykyä toteuttaa Rajavartiolaitoksen lakisääteiset sekä niiden perusteella asetetut tarkemmat operatiiviset tehtävät suoritusvaatimusten mukaisesti. (vrt. Halonen 2007, 38; Toiskallio & Salonen 2004, 29.) Muuttuva toimintaympäristö ja raja- ja meriturvallisuuden uhkakuvat aiheuttavat muutoksia henkilöstön tulevaisuuden

osaamisvaatimuksiin ja rajaturvallisuusyksikön operatiivisiin suoritusvaatimuksiin. Ne edellyttävät myös yksikön suorituskyvyn kehittämistä muuttuviin vaatimuksiin ja näin jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä. (vrt. Halonen 2007, 22 ja 62; Sisäasiainministeriö 2008, 15.) Suorituskykyvaatimukset ja niihin pohjautuvat yksilölliset eri työtehtävien toimintakykyvaatimukset määrittävät pitkälti koulutuksen sisällöt ja tavoitteet. Siten koulutuskulttuurin kannalta on tärkeää, että asetetut suoritusvaatimukset ovat realistisia. (vrt. Halonen 2007, 22.)

Toimintakyvyllä tarkoitetaan siten yksilöllisiä valmiuksia ja suorituskyvyllä joukon ominaisuutta. Koulutuksessa keskitytäänkin sekä yksilöllisten tietojen ja taitojen oppimiseen eli yksilön toimintakyvyn kehittämiseen että sitä kautta samalla myös organisaation (joukon) suorituskykyyn. Koulutuksen tavoitteena on saada yksilöt toimimaan osana suorituskykyistä organisaatiota, sillä vain toimintakykyiset yksilöt voivat muodostaa suorituskykyisen joukon. Ihmisten toimintakyky on näin organisaation suorituskyvyn edellytys, jolloin toimintakyky ja suorituskyky kytkeytyvät läheisesti liittyvinä käsitteinä toisiinsa. (vrt. Halonen 2007, 37-38; Toiskallio & Salonen 2004, 30; Toiskallio 1998a, 25-27.) Koulutuksen näkökulmasta peruskäsite on siksi toimintakyky, joka Toiskallion mukaan koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja eettisestä pääalueesta, jotka liittyvät vahvasti toisiinsa. Fyysinen toimintakyky tarkoittaa yksilön fyysisiä kykyjä ja motorisia taitoja toimintojen suorittamiseksi sekä psyykinen muun muassa informaation käsittelyä, havaintojen tekoa, muistia ja tunteita. Sosiaalisessa toimintakyvyssä on kyse puolestaan muun muassa ihmissuhteista ja vuorovaikutuksesta, joihin läheisessä suhteessa olevat vastuullisuus, oikeustaju ja moraalitietoisuus liittyvät toimintakyvyn perustan muodostavaan eettiseen toimintakykyisyyteen. (Toiskallio 1998a, 27-28; 1998b, 8-10; 1998c, 161-165 ja 177-178.)

Tässä tutkimuksessa toimintakyvyllä ymmärretään *rajavartiomiehen valmiuksia* kohdata työtehtävissään Rajavartiolaitoksen toimintaympäristön vaatimukset (vrt. Halonen 2007, 23). Rajavartiomies on tällöin kokonaisvaltainen toimija, jonka toimintakyvyssä on aina kyse fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen elementin muodostamasta kokonaisuudesta. Toimintakyky on henkilökohtaisten kokemusten myötä kehittyviä ajattelu- ja toimintavalmiuksia, eikä se siis ole ”tietoa” ja ”taitoa”, joka on ennalta olemassa. Tämä ihmisen laaja-alaisesti ymmärretty toimintakyky ja osaaminen eri elementteineen tarkoittaa pelkkien mitattavien suoritusten sijaan valmiutta toimia tilanteenmukaisesti, luovasti ja vastuullisesti ympäristössä, jolle ovat tyypillisiä muutokset, epävarmuus, ristiriitaisuudet ja yllätyksellisyys. Erityisesti siinä painottuu tietojen ja taitojen soveltamiskyky muuttuvissa tilanteissa ja erilaisissa ympäristöissä. (Halonen 2007, 37-38; Toiskallio & Salonen 2004, 30-31 ja 35.)

Toiskallio (1998c) toteaa Engeströmin (1995) mukaisesti toiminnan olevan yleensä tavalla tai toisella ihmisten yhteistä toimintaa sekä osallisuutta jossakin toimintakokonaisuudessa ja -yhteisössä – siis sosiaalisessa ryhmässä ja sen kulttuurissa, jonka toiminnassa on mukana myös kollektiiviset rakenteet eli muuan muassa yhteisön normit sekä organisaation vaatimukset, odotukset ja käytännöt. Toimintakyvyn ollessa tietyn erillisen suorituksen sijaan yksilön henkilökohtaista valmiutta toimintaan tarkoittaakin se juuri *valmiutta olla osallinen yhteisessä toiminnassa* eikä sitä tulisi siten nähdä vain yksilön ominaisuutena ja subjektiivisena merkityksenä. Näin koulutuksessa tulisikin panostaa nimenomaan toiminnan kokonaisuuteen yksittäisten ja tilannekohtaisten suoritusten oppimisen rinnalla, joihin on kyllä perinteisesti kiinnitetty huomiota. Toimintakyky onkin kompetenssia tehokkaaseen toimintaan lukuisia suorituksia eri konteksteissa mahdollistavalla tasolla. Tämä näkemys kyseenalaistaa myös erillisiksi suoritustekniikoiksi ja valmiiksi malleiksi pelkistetyn toiminnan koulutusratkaisut. (Toiskallio 1998c, 164-168.)

Samoin Väärälä (1998) ja Helakorpi (2001) painottivat aiemmin mainitun mukaisesti kokonaisyöprosessin ja työn riippuvuuksien edellyttämää ja sosiaalista ulottuvuutta korostavaa kykyä toimia yhteisön osana, mikä oppivan toiminnan ja osaamisten yhdistämisen tuloksena kehittää organisaation kollektiivista pätevyyttä. Edellä Toiskallion (1998c) mainitsemat sosiaalisen ryhmän kulttuurin toiminnassa olevat kollektiiviset rakenteet ja vaatimukset viittaavat toimintakulttuuriin. Näin sekä rajavartiomiesten että Rajavartiolaitoksen pätevyysvaatimukseen voidaan todeta vaikuttavan olennaisesti myös toimintakulttuurin muutokset, jotka edellyttävät oppimista ja osaamisen kehittämistä niin yksilöiltä kuin organisaatioltakin.

4 OSAAMINEN JA KOULUTUS RAJAVARTIOLAITOKSESSA

4.1 Toimintaympäristön muutos

Vuonna 1919 perustetun sisäasiainministeriön alaisen Rajavartiolaitoksen sotilaallisen maanpuolustuksen tehtävät ovat säilyneet olennaisena osana sen tehtäviä itsenäisyyden alkuajoista saakka, ja siten myös Rajavartiolaitoksen läheinen yhteys sotilaallisen maanpuolustuksen kokonaisuutta johtavaan puolustusvoimiin. Tätä ovat edesauttaneet aluksi itsenäistyneen Suomen ja sittemmin käytyjen sotien aiheuttamat sotilaallispainotteiset rajojen valvontavaatimukset sekä maantieteellisesti läheinen asema epävakaan itänaapurimme kanssa. Toisaalta vuonna 1930 perustetun Merivartiolaitoksen, joka liitettiin Rajavartiolaitokseen sotien jälkeen vuonna

1944, perustamisen taustalla oli paisunut pirtun salakuljetus. Laitoksen tehtäviin kuuluikin tuolloin olennaisesti tullivalvonta, jota myös rajavartiostot ovat suorittaneet alkuajoista lähtien itärajalta. Merivartiolaitos oli aikanaan Rajavartiolaitoksen tavoin sotilaallisesti järjestetty ja sisäasiainministeriön alainen organisaatio. Kumpikin laitos harjoitti maa- ja merirajojen vartiointin ohella myös niiden läheisillä alueilla yleistä järjestystä ja turvallisuutta ylläpitävää poliisitoimintaa. (Kosonen & Pohjonen 1994, 60-76, 194-204 ja 320-329.)

Euroopan rajojen valvonnan luonne muuttui merkittävästi 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa sotilaallisen vastakkainasettelun lievenemisen, Neuvostoliiton ja kommunistiblokin hajoamisen sekä niistä aiheutuneen rajojen avautumisen ja rajatilanteen muutoksen seurauksena. Edellä mainittu kehitys yhdistettynä ihmisten liikehdintään ja samaan aikaan käynnissä olleesta Euroopan yhdentymiskehityksestä seuranneeseen vapaaseen liikkuvuuteen valtioiden välillä johtivat uusien uhkien muodostumiseen. Tilanteen hallitsemiseksi ja muutoinkin Euroopan rajavalvontaa ryhdyttiin tehostamaan siirtymällä asteittain kohti yhdentyvää rajaturvallisuusjärjestelmää, mutta kuitenkin ilman viitteitä uudesta kylmän sodan kaltaisesta rautaesiripusta. Suomi kuten muutkin jatkuvasti laajentuvan Euroopan unionin ulkorajavaltiot vastaavat yhteisön vapaan liikkuvuuden eli Schengen-alueen ulkorajojen valvonnasta ja siten myös muiden jäsenvaltioiden sisäisestä turvallisuudesta. (Niemenkari 2003, 1, 4-8 ja 24-26.)

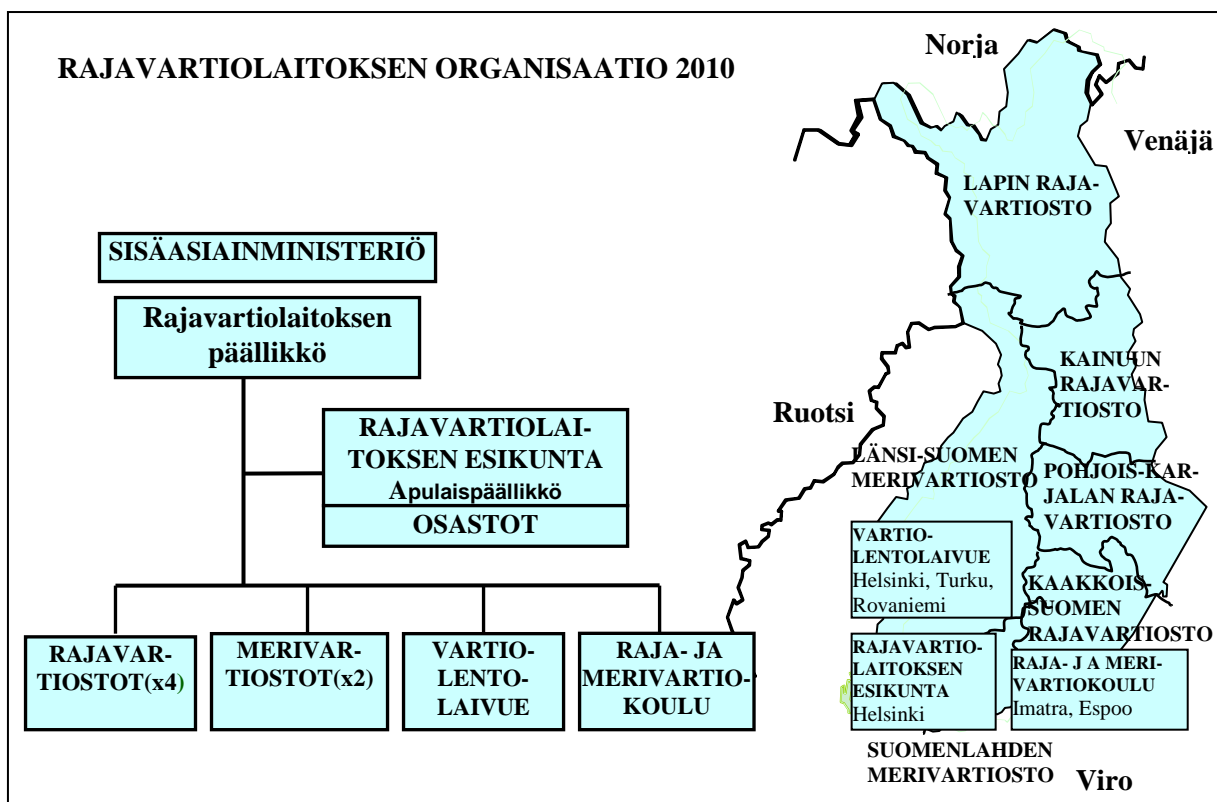
Rajavartioiden päätehtäväksi tuli sotilaallisen uhan torjumisen sijasta vähitellen laittoman maahantulon ja siirtolaisuuden, huumausaineiden ja ihmissalakuljetuksen, terrorismin sekä muun rajat ylittävän rikollisuuden torjunta. Sotilaallisen uhan vähenemisen ja Suomen yhä enemmän länteen suuntautumisen seurauksena painopiste siirtyi siten alueellisen koskemattomuuden valvonnasta henkilöiden valvontaan. (Niemenkari 2003, 4-6.) Varsinkin vuoden 1995 Euroopan unionin jäsenyyden ja rajatarkastustehtävien päävastuun siirtymisen, vuoden 2001 Schengenin sopimuksen soveltamisen sekä vuoden 2005 Rajavartiolaitosta koskevan lainsäädännön kokonaisuudistuksen jälkeen toiminnassa ovat painottuneet yhä enemmän rikostorjunta- ja muut rajaturvallisuustehtävät. Tehtävissä on korostunut enenevässä määrin viiranomaisten kansallinen ja kansainvälinen rajavalvonta- ja muu yhteistyö.

Pohjonen (2009) toteaa, että viimeisen vajaan kahdenkymmenen vuoden aikana Rajavartiolaitoksen toimintaympäristö on muuttunut enemmän kuin ensimmäisten 75 vuoden aikana (Pohjonen 2009, 190-193). Rajavartiolaitoksen asemaa ja toimintaympäristön muutosta sekä samalla työn kehityssuuntauksia on lähimenneisyydessä leimannut siirtyminen sotilaallisesti painottuneesta roolista kohti rajaturvallisuudesta ja raja- ja merialueen poliisitehtävistä vas-

taavaa sisäisen turvallisuuden lainvalvontaviranomaista. Vuoden 2005 lakiuudistuksessa ei kuitenkaan tehty muutoksia Rajavartiolaitoksen ulkoisen turvallisuuden tehtäviin sotilaallisen maanpuolustuksen säilyessä edelleen tärkeänä Rajavartiolaitoksen tehtäväkentässä (HE 6/2005 vp, 101). Rajavartiolaitoksen strategian 2019 (Rajavartiolaitos 2009b, 7) mukaan Rajavartiolaitoksella tulee olla operatiivinen, koulutuksellinen ja kalustollinen yhteistoimintakyky sekä poliisin että puolustusvoimien kanssa.

4.2 Rajavartiolaitoksen asema, organisaatio ja tehtävät

Rajavartiolaitos on sisäasiainministeriön alainen ja valtion keskushallintoon kuuluva sisäisen ja ulkoisen turvallisuuden viranomainen, jota johtaa Rajavartiolaitoksen päällikkö. Apulaispäällikön johtama Rajavartiolaitoksen esikunta on Rajavartiolaitoksen johtoesikunnan ohella samalla sisäasiainministeriön rajavartio-osasto. Rajavartiolaitoksen sisäinen järjestys on sotilaallinen. Tasavallan presidentti päättää Rajavartiolaitoksen hallintolaissa määrätyistä Rajavartiolaitoksen sotilaskäskyasioista, muut sotilaskäskyasiat ratkaisee Rajavartiolaitoksen päällikkö tai muu sotilasesimies. Päällikön ja esikunnan alaisia hallintoyksiköitä johtaa hallintoyksikön päällikkö apunaan esikunta. (L RVLH 577/2005, 3 ja 5-8 §; VNa RVL 651/2005, 2-3 ja 9-10 §.) Rajavartiolaitoksen organisaatio ja vartiostojen toimialueet on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Rajavartiolaitoksen organisaatio ja vartiostojen toimialueet (mukailien Rajavartiolaitos 2009c, 1; Lotus Notes 2007; L RVLH 577/2005, 3 §; VNa RVL 651/2005, 9 §).

Raja- ja merivartiostoissa on raja- tai merivartioalueita, joihin kuuluu johtopaikat, raja- tai merivartioasemia ja tarvittaessa rajavartiostoissa erillisiä rajatarkastusasemia kansainvälisillä rajanylityspaikoilla. Lisäksi joidenkin hallintoyksiköiden kokoonpanoon sisältyy varusmiesyksikkö ja huoltokeskus sekä merivartiostoissa vartiolaivoja. Vuoden 2005 lakiuudistuksessa tapahtuneesta Rajavartiolaitoksen valvonta-alueesta luopumisesta huolimatta Rajavartiolaitoksen yksiköt ja toiminnot sijoittuvat edelleen rajaturvallisuuden ylläpitämisen ja aluevalvonnan mahdollistaville sekä pääasiassa rajanläheisille harvaanasutuille alueille (HE 6/2005 vp, 192; L RVL 578/2005, 4 §). Rajavartiolaitoksen *hallintorakenteen uudistuksessa* rajavartioalueet ja niiden johtopaikat lakkautetaan vuoden 2011 alusta siirryttäessä raja- ja merivartiostoissa kaksiportaiseen organisaatioon (komentaja/esikunta - asemat/muut rajaturvallisuusyksiköt). Samalla pieniä vartioasemia yhdistetään suuremmiksi ja toimintakykyisemmiksi rajaturvallisuusyksiköiksi sekä kehitetään teknillisen alan palveluiden ohjausta ja tuottamista keskittämällä ja alueellistamalla. Tämä edellyttää tehtävien, toimintamallien, teknisten ratkaisujen ja hallinnon sekä toimintojen ja johtamisen kokonaisprosessien uudelleentarkastelua tuottavuuden, laadun ja kustannustehokkuuden parantamiseksi. (Rajavartiolaitos 2009a; 2009d, 1, liite 1, 8, liite 2.1, 3 ja liite 2.9.)

Palkattua henkilöstöä Rajavartiolaitoksen palveluksessa oli vuoden 2008 lopussa 2949 virkamiestä, jotka jakautuivat henkilöstöryhmittäin upseereihin (246 henkilöä), opistoupseereihin (475), erikoisupseereihin (52), raja- ja merivartijoihin (1772) ja siviileihin (368) sekä määräaikaisessa virkasuhteessa oleviin (34) ja työllisyysvaroin palkattuihin (2). Rajavartiolaitoksen vakituisesta henkilöstöstä 11,5 % oli naisia, jotka työskentelevät pääsääntöisesti siviilitehtävissä. Sotilasviranhaltijoista naisia oli vuoden 2008 lopussa 61 henkilöä (2,4 %), jotka työskentelivät upseerin (3), opistoupseerin (2) ja raja- tai merivartijan (56) viroissa. (Rajavartiolaitos 2009c, 50-51.) Rajavartiolaitoksen virkamies on velvollinen siirtymään tarvittaessa toiseen Rajavartiolaitoksen virkaan tai tehtävään, ja sotilasviroissa palvelevat ovat rikoslain (39/1889) 45 luvun sotilaita koskevien säännösten alaisia (L RVLH 577/2005, 14 ja 31 §).

Suomen *sisäisen turvallisuusjärjestelmän* osana Rajavartiolaitos vastaa rajaturvallisuuden ylläpitämisestä, suojaa yhteiskuntaa ja kansalaisia estäen ja paljastaen laittoman maahantulon sekä osallistuen muun rajat ylittävän rikollisuuden torjuntaan huolehtien samalla rajanylitysliikenteen sujuvuudesta. Rajavartiolaitos turvaa rauhalliset olot maamme rajoilla ja merialueilla sekä hädässä olevien ihmisten pelastamisen merellä. Rajavartiolaitos osallistuu välttämättömien turvallisuuspalvelujen tuottamiseen erityisesti syrjäseudulla. Suomen *ulkoisen turvalli-*

suusjärjestelmän osana Rajavartiolaitos valmistautuu torjumaan maahamme kohdistuvaa sotilaallista uhkaa yhteistoiminnassa puolustusvoimien kanssa. (Rajavartiolaitos 2009d, liite 1, 6.)

Rajavartiolaitoksen päätehtävät ovat rajaturvallisuus, meripelastus ja sotilaallinen maanpuolustus (Rajavartiolaitos 2009b, 3). Rajavartiolain (578/2005) 2 §:n 7. kohdan mukaan *rajaturvallisuuden ylläpitämisellä* tarkoitetaan niitä kotimaassa ja ulkomailla suoritettavia toimenpiteitä, joilla pyritään estämään valtakunnanrajan ja ulkorajan ylittämisestä annettujen säännösten rikkominen ja rajat ylittävästä henkilöliikenteestä yleiselle järjestykselle ja turvallisuudelle aiheutuvat uhat sekä varmistamaan rajanylityksen turvallisuus. Rajaturvallisuuden ylläpitämiseksi Rajavartiolaitos suorittaa rajavalvontaa maa- ja merirajoilla, henkilöliikenteen rajatarkastuksia maarajan ylityspaikoilla, satamissa ja lentoasemilla, rikostorjuntaa ja -tutkintaa sekä toimii tehtävissään yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa. Muita tehtäviä ovat yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen rajanylityspaikoilla ja kiireellisissä poliisin toimenpiteissä, terrorismintorjunta, turvaamistehtävät, tullitehtävät, etsintä- ja pelastustehtävät. (L RVL 578/2005, 2-3, 17, 20-26 ja 41-43 §.) Erityislainsäädännössä Rajavartiolaitokselle määrättyjä tehtäviä ovat lisäksi muun muassa ulkomaalaisvalvonta, öljyntorjunta ja muu ympäristön suojelu, alueellisen koskemattomuuden valvonta sekä metsästyksen, kalastuksen, tie-, maasto- ja vesiliikenteen ja vaarallisten aineiden kuljetuksen valvonta.

Rajavartiolaitoksen kansallisessa *viranomaisyhteistyössä* painottuvat puolustusvoimien kanssa tehtävän sotilaallisen maanpuolustuksen yhteistyön lisäksi poliisi-, tulli- ja rajaviranomaisten (PTR) välinen yhteistoiminta sekä Rajavartiolaitoksen, Merenkululaitoksen ja Merivoimien välinen merellisten toimintojen (METO) yhteistyö merialueen turvallisuustehtävissä. Kansainvälisessä yhteistoiminnassa korostuu puolestaan itämeriyhteistyö ja yhteistyö Venäjän rajavartiopalvelun kanssa sekä Euroopan unionin yhdentyvän rajaturvallisuusjärjestelmän kehittäminen unionin rajastrategian mukaisesti. Samoin yhteistoiminta on lisääntynyt enenevässä määrin jäsenmaiden operatiivista yhteistyötä koordinoivan Euroopan unionin rajaturvallisuusviraston (Frontex 2010, http://www.frontex.europa.eu/origin_and_tasks/tasks/, 5.1.2010) eli Frontexin kanssa, jonka johdolla toteutetaan myös yhteiset rajaturvallisuusoperaatiot.

Rajavartiolaitoksen organisaatiota voidaan luonnehtia varsin komentajakeskeiseksi, hierarkkiseksi ja tyypilliseksi linja-esikuntaorganisaatioksi, jossa henkilöstön tehtävänkuvat on määritetty suhteellisen tarkasti työjärjestyksissä. Sen vahvuutena on perinteisesti ollut sotilaalliseen johtamisjärjestelmään, siirtovelvollisuuteen, määräyksiin ja käskytkulttuuriinkin perustuva tehokkuus, järjestelmällisyys ja joustavuus, korkea johtamis- ja toimintavalmius sekä nopea

toimeenpanokyky kaikissa turvallisuustilanteissa (vrt. Rajavartiolaitos 2009b, 6-7). Uusi organisaatorakenne, uudet ja aika nopeasti muuttuvat toimintamallit ja -menetelmät sekä aikaisemmasta poikkeavat johtamis- ja toimintaprosessit kohdannevat kuitenkin jatkossa kohtuullisia haasteita. Tämä johtuu perinteisistä johtamis-, toiminta- ja ajattelutavoista sekä suhteellisen hitaasti muuttuvasta organisaatio- ja toimintakulttuurista. Toisaalta kulttuuria heijasteleva esiintyviin ongelmiin reagointi tuo tietoisuuteen piilevät, itsestäänselvyyksinä pidetyt ja alitajuiset organisaatiokulttuurin mukaiset toimintamallit ja ajattelutavat. Se mahdollistaa paremmin myös niiden muuttamisen ja uudistamisen (vrt. Schein 1991, 79) työntekijöiden ja sitä kautta organisaation yhteisöllisen oppimisen tuloksena.

4.3 Rajavartiomiehen pätevyysvaatimukset

Rajavartiomiehellä tarkoitetaan Rajavartiolaitoksen virkamiestä, joka on saanut Valtioneuvoston asetuksella säädettävän rajavartiomiehen koulutuksen ja jonka asianomaisen hallintoyksikön päällikkö on määrännyt rajavartiomieheksi. Rajavartiomiehellä on rajavartiolaissa (L RVL 578/2005) ja muussa laissa rajavartiomiehelle säädetyt toimivaltuudet. (L RVLH 577/2005, 15 §.) Rajavartiolaitoksesta annetun Valtioneuvoston asetuksen (VNa RVL 651/2005) 48 §:n mukaan rajavartiomieheksi voidaan määrätä Rajavartiolaitoksen virkamies, joka hallitsee rajavartijan peruskurssiin sisältyvän rajavartiomiehen toimivaltuuksia koskevan oppimäärän ja jolla on rajavartiomieheltä vaadittava kielitaito.

4.3.1 Yleinen perusta

Rajavartiomiesten ammattitaito- ja pätevyysvaatimukset perustuvat Rajavartiolaitoksen virkojen kelpoisuusvaatimuksiin, Rajavartiolaitoksen tehtävien, toimivaltuuksien ja viranomaisyhteistyön edellyttämiin osaamistarpeisiin sekä kunkin työtehtävän perus- ja ydinosaamisalueisiin. Pätevyysvaatimuksiin vaikuttavat myös muun muassa Rajavartiolaitoksen kehitystä suuntaavat strategiat ja valtionhallinnon linjaukset, Rajavartiolaitoksen arvot sekä rajavartiomiehen työn kuva ja sen kehityssuuntaukset.

Rajavartiolaitoksen hallintolain (L RVLH 577/2005) 10 §:n mukaan Rajavartiolaitoksen virkaan nimitettävältä vaaditaan, että hän on Suomen kansalainen ja täyttää valtion virkamieslain (750/1994) 6 ja 8 §:ssä säädetyt valtion viran yleiset *kelpoisuusvaatimukset*. Hänen tulee olla myös elämäntavoiltaan nuhteeton ja luotettava. Pykälän mukaan Rajavartiolaitoksen sotilasvirkaan nimitettävältä vaaditaan, että hän on suorittanut puolustusvoimissa tai Rajavartiolai-

toksessa joko asevelvollisuuden aseellisessa palveluksessa tai naisten vapaaehtoisen asepalveluksen (pl Ahvenanmaa) ja että hän on terveydeltään ja ruumiilliselta kunnoltaan virkaan so-piva. Rajavartiolaitoksesta annetussa Valtioneuvoston asetuksessa (VNa RVL 651/2005, 26-30 §) on määritetty tarkemmat Rajavartiolaitoksen virkamiesten erityiset kelpoisuusvaatimukset, jotka koskevat vaadittavaa koulutusta, palvelus- ja työkokemuksesta sekä esimiestehtävissä edellytettävää johtamistaitoa ja -kokemusta.

Rajavartiolaitoksen hallintolakiehdotuksen 25 §:ää koskevissa hallituksen esityksen (HE 6/2005 vp, 184) yksityiskohtaisissa perusteluissa todetaan, että Raja- ja merivartiokoulussa annettava koulutus tähtää nimenomaan sellaiseen pätevyyteen, jota Rajavartiolaitoksen tehtävien asianmukainen ja tuloksellinen hoitaminen edellyttää. Rajavartiolaitoksen hallintolain (L RVLH 577/2005) 22 §:n mukaan Rajavartiolaitoksen sotilasvirassa palvelevan virkamiehen ja rajavartiomiehen tulee ylläpitää *työtehtäviensä edellyttämää kuntoa ja ammattitaitoa*. Samaisen lain 20 §:n mukaan rajavartiomiehen on virassa ja yksityiselämässään käyttäytyttävä siten, ettei hän menettele tavalla, joka on omiaan vaarantamaan luottamusta Rajavartiolaitokselle kuuluvien tehtävien asianmukaiseen hoitoon. Pykälän mukaisesti rajavartiomiehen käyttäytymisen asianmukaisuutta arvioitaessa otetaan huomioon hänen asemansa ja tehtävänsä Rajavartiolaitoksessa.

Rajavartiolaitoksen upseerit ja opistoupseerit toimivat pääosin raja- ja meriturvallisuuden, meripelastuksen, sotilaallisen maanpuolustuksen sekä teknillisen alan, henkilöstöhallinnon ja koulutuksen eritasoisissa johto-, esimies-, suunnittelu- ja asiantuntijatehtävissä riippuen koulutus- ja kokemustasosta. Lisäksi osa heistä toimii kansainvälisissä rajaturvallisuuden ja siviilikriisinhallinnan sekä opetus-, tutkimus- ja kehitystehtävissä. Erikoisupseerit työskentelevät johto-, esimies- sekä erityisosaamista vaativissa teknillisen alan asiantuntijatehtävissä. Raja- ja merivartijat toimivat pääasiassa kenttätehtävissä rajavartio-, merivartio- ja rajatarkastusasemilla sekä lisäksi koulutus- ja kokemustasonsa mukaisissa esimies- ja asiantuntijatehtävissä. Jatkokoulutettuja rajavartijoita sijoitetaan muun muassa vuoropäällikön, pienryhmän johtajan ja vartioupseerin tehtäviin korvaamaan opistoupseerien poistumaa. Rajavartiomiehillä tulee olla myös tarvittavat valmiudet toimia tehtäviensä mukaisissa kriisi- ja sodan ajan rajajoukkojen päällystö- ja muissa tehtävissä. (Rajavartiolaitos 2007, liitteet 2-4; 2008, 15, 17-18 ja liite 3; VNa RVL 651/2005, 42 §.)

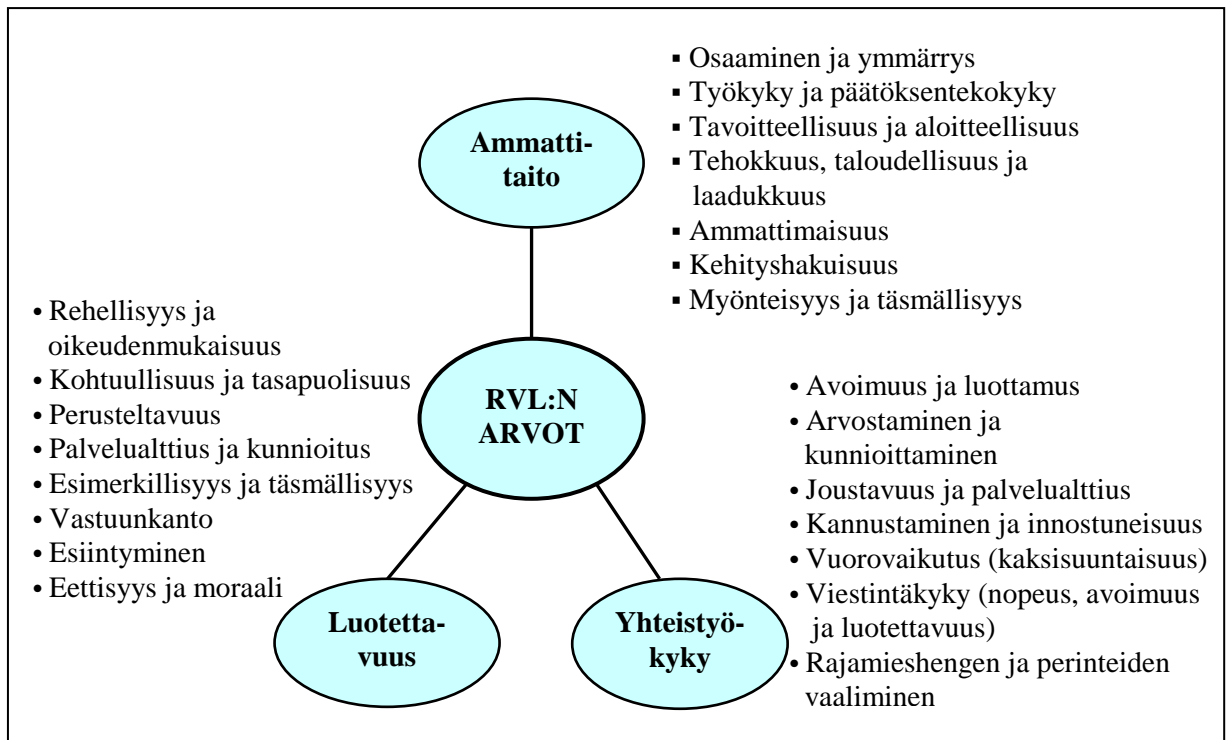
Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategian 2015 mukaan jokaisella on mahdollisuus halutessaan edetä Rajavartiolaitoksen tarpeiden mukaisesti kenttä- ja perustehtävistä suunnittelu-, asian-

tuntija- ja esimiestehtäviin. Samoin työssään menestyneille ja kehittymishaluisille virkamiehille pyritään tarjoamaan mahdollisuus edetä yhä haasteellisempiin tehtäviin. Lisäksi työskentely eri tehtävissä ja työpisteissä on osa ammattitaidon kehittämistä ja luo edellytyksiä eteneeseen vaativampiin tehtäviin. Keskeinen osa *urasuunnittelua ja -kehitystä* ovat vuosittain henkilöstön kanssa työyksiköissä käytävät tavoite- ja kehityskeskustelut. (Rajavartiolaitos 2006a, 8.)

4.3.2 Rajavartiolaitoksen arvot

Arvot kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan ja edustavat sen *etiikkaa*, joka määrittelee hyvän ja pahan. *Moraali* taas kertoo, mikä on oikein ja mikä väärin. Arvojen toteutuminen käytännössä edellyttää niiden jalostamista organisaation moraaliseksi säännöiksi ja *normeiksi*, joiden tulisi olla siten linjassa arvopohjan kanssa. Näin eettiset periaatteet (esim. oikeudenmukaisuus) saavat moraalisen määrityksensä oikeasta ja väärästä normeissa (mm. lainsäädännössä), joilla on oltava riittävä ja ajanmukainen eettinen pohja (esim. yleinen käsitys oikeudenmukaisuudesta) ollakseen kestäviä. Arvojen normittamisen kautta päästään niiden toteutumisen ja käyttäytymisen mitattavuuteen sekä siihen perustuviin seurauksiin ja palautteeseen, jolloin voidaan puhua myös varsinaisesta *arvojohtamisesta*. Sen avulla arvot voidaan puolestaan viedä käytäntöön sekä saada ne palvelemaan muun muassa kulttuurimuutosta, strategian jalkauttamista sekä prosessien ja yhteistyön toimivuutta. (Kauppinen 2002, 19-21 ja 108-115.)

Rajavartiolaitoksen arvot ovat *ammattitaito, luotettavuus ja yhteistyökyky*. Arvot ja niiden sisällöt osoittavat sen, minkälaisia arvoja liitetään Rajavartiolaitokseen. Keskeistä on yhteisten arvojen ottaminen jokapäiväiseen käyttöön ja niiden vieminen osaksi työtä ja opiskelua siten, että arvot myös käytännössä näkyvät Rajavartiolaitoksen, työyksikön sekä yksittäisen virkamiehen ja opiskelijan päivittäisessä toiminnassa, käyttäytymisessä ja esiintymisessä. Arvojen mukaisella toiminnalla pyritäänkin edistämään toisten työn arvostusta sekä henkilöstön toimintakykyä ja sitä kautta Rajavartiolaitoksen suorituskykyä kaikissa olosuhteissa. (Rajavartiolaitos 2005.) Toiminnalla edistetään myös Rajavartiolaitoksen strategian toimeenpanoa sekä strategian ja muuttuvan toimintaympäristön edellyttämää organisaation ja toiminnan uudistamista. Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategian 2015 mukaan haasteisiin vastaamisessa onnistuminen edellyttää sitä, että toiminnassa on oltava sisäistettynä Rajavartiolaitoksen arvot ja strategiat (Rajavartiolaitos 2006a, 3). Rajavartiolaitoksen arvojen edellyttämät ja niiden sisältöjen mukaiset keskeiset pätevyysvaatimukset ilmenevät kuvioista 6.



Kuvio 6. Rajavartiolaitoksen (RVL) arvojen edellyttämät keskeiset pätevyysvaatimukset (Rajavartiolaitos 2005).

Arvojen mukainen toiminta edellyttää luonnollisesti jatkuvan ohjauksen ohella muun muassa yhteistä hallintoyksikkö- ja työyhteisökohtaista arvokeskustelua ja täydennyskoulutusta toiminnan päämääristä, toimintatavoista, johtamiskulttuurista, tehtäviin sitoutumisesta sekä yhteisöllisyyden ohella yksilöllisyyden ja oman arvomaailman kunnioittamisesta (Tirri 2004, 213-217). Samoin arvojen *jalkautuminen* vaatii niiden normittamiseen liittyvää arvojohtamista, vähitellen tapahtuvaa kulttuurimuutosta, muutosvalmiutta ja -johtamista, oppimista, sitoutumista sekä myös arvojen sisältöjen mukaisia monipuolisia valmiuksia. On huomattava, että nämä pätevyysvaatimukset koskevat yksittäisten rajavartiomiesten (yksilöllinen pätevyys) ohella yhtä lailla koko organisaatiota eli Rajavartiolaitosta ja sen työyksiköitä (kollektiivinen pätevyys). Kuten kuviossa esitetyistä pätevyysvaatimuksista havaitaan, arvot liittyvät läheisesti toisiinsa ja niiden edellyttämät pätevyysvaatimukset ovat samoin kytköksissä toistensa kanssa. Esimerkiksi yhteistyökyky voidaan myös katsoa sisältyvän yhtenä osana ammattitaitoon, ja ammattitaitoinen ja yhteistyökykyinen rajavartiomies herättää myös luotettavuutta.

Arvojen ja niiden sisältöjen merkityksen ymmärtämisellä sekä näiden mukaisen toiminnan sisäistämällä on suuri merkitys Rajavartiolaitoksen julkisuuskuvalle ja yleiselle käsitykselle rajavartiomiesten ammattimaisuudesta ja luotettavuudesta. Rajavartiomiehen on osoitettava toiminnassaan, käyttäytymisessään ja asenteissaan täyttävänsä yhteiskunnan virkamiehelle

asettamattomat vaatimukset ja odotukset, jotka määräytyvät muun muassa lainsäädännöstä ja niiden perusteella annetuista määräyksistä ja ohjeistuksesta sekä yleisestä tapakasvatuksesta. Toiminnan tehokkuuden ja laadun saavuttamiseksi yksilön toiminnan päämäärien on oltava samoin Rajavartiolaitoksen toiminnan päämäärien mukaisia. Edellä mainittu tukee myös rajavartiomiesten omaa uskottavuutta ja yhteiskunnallista hyväksyntää. (Matilainen 2006.) Keskeiseksi tekijäksi työn laadun kannalta nousee rajavartiomiesten sekä asiakkaiden, sidosryhmien, työkavereiden ja muiden kollegoiden välinen yhteistyökyky, mihin Vääräläkin (1998) on edellä todetun mukaisesti viitannut.

Myös Kauppinen (2002) toteaa teoksessaan ihanteiden, lainsäädännön ja moraalisten normien, uskomusten ja tarpeiden sekä organisaation haasteiden vaikuttavan organisaation arvoihin ja niiden määrittämiseen, jonka hän korostaa olevan johdon tehtävä kuten päätökset organisaation suuntavalinnoista yleensäkin. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat näihin suuntavalintoihin, jotka kuvaavat samalla organisaation tulevaisuuden haasteita. Tulevaisuuden toteuttamiseen ja ihmisten toiminnan vaikuttamiseen tähtäävän arvojen määrittämisprosessin tulisi kuitenkin tapahtua vuorovaikutteisesti arvoihin sitoutumista ja niiden käytäntöön jalkauttamista edistävän arvokeskustelun avulla. Tällöin arvot saavat sisäistetyn merkityksen jokaisen omassa toiminnassa ja tehtävässä. Johdon roolin liiallinen painottaminen arvoja määritettäessä ilman henkilöstön osallistamista johtaa ulkokohtaisiin johdon arvoihin, jotka eivät vaikuta ihmisten käyttäytymiseen. Tavoitearvojen ja niiden sisältöjen määrittämisessä lähtökohtina ovat todellisuutta kuvaavat olemassa olevat arvot. (Kauppinen 2002, 156-176.)

Rajavartiolaitoksen *arvoprosessiin* osallistuminen vuonna 2005 ja siihen liittyvä arvokeskustelu edistivät henkilökunnan tehokkaampaa sitoutumista yhteiseen arvoperustaan, vaikka osallistamista olisi voinut painottaa vieläkin enemmän väljemmillä valmiilla arvoisällöillä. On huomattava, että henkilöstön omat arvot eivät välttämättä ole täysin yhtenevät Rajavartiolaitoksen yhteisten arvojen kanssa (Kauppinen 2002, 108). Arvoprosessin avulla voidaan kuitenkin vaikuttaa yksilön arvojen ja asenteiden kehittymiseen ja samansuuntaisuuteen ohjaamalla heitä yhteisen arvoperustan pohjalta. Ohjauksessa korostuu hallintoyksiköiden yleisen toiminnan vaikutus moraaliin (vrt. Tirri 2004, 205). Opettajien ja kouluttajien omaksumilla arvoilla on puolestaan erityistä merkitystä, sillä heidän opetus- ja kasvatustyönsä vaikuttavat koko henkilöstön omaksumiin arvoihin ja sitoutumiseen Rajavartiolaitoksen arvopohjaan.

4.3.3 Työn kuva

Nykyisen yhteiskunnan ja arvomaailman muutosten, kansainvälistymisen sekä tieteen, teknologian, työmenetelmien ja muun yhteiskunnallisen kehittymisen seurauksena myös Rajavartiolaitos muuttuu ja kehittyy kovaa vauhtia vastaamaan muuttuvan toimintaympäristönsä haasteita. Tämän seurauksena tieto ja vaadittavat taidot voivat muuttua niin, että peruskoulutuksessa opetellut asiat ovat usein jo vanhentuneita siirryttäessä työelämään tai ainakin hiukan myöhemmin. Koko ajan vaaditaan uutta, monialaista ja kokonaisvaltaista osaamista, jatkuvaa oppimista ja kehittymistä sekä ilmiöiden kokonaisuuksien ymmärtämistä. Laaja-alaisten valmiuksien ohella edellytetään toisaalta myös työelämän eri tehtävissä vaadittavaa syvällistä erikoisosaamista, joka voidaan saavuttaa erityisesti muodollisen koulutuksen jälkeen työssä oppimisen keinoin ja ammatillisen kokemuksen karttuessa. (vrt. Hätönen 2006, 9-10.) Koulutuksessa kaikkiin mahdollisiin työelämän muuttuviin tilanteisiin ei ole myöskään mahdollista antaa ja opetella ulkoa tarkkoja toimintaohjeita, vaan moninaisten ja yllättävien tilanteiden onnistuneet ratkaisut edellyttävät soveltamiskykyä eri työympäristöissä ja muuttuvissa olosuhteissa (Engeström 1987, 72-75).

Esimerkiksi Rajavartiolaitoksessa käyttöönotettavat automaattiset rajatarkastukset tarkoittavat siirtymistä yhä enemmän inhimillistä päättelyä vaativiin tehtäviin kuten rikostiedusteluun ja -tutkintaan (Hamunen 2009, 25). Työprosessien kehittyminen pois mekaanisesta ja teknisestä yksintyöskentelyyn perustuvasta suorittamisesta enemmän ajattelua edellyttäviin tehtäviin (mm. profilointi ja riskianalyysit) sekä riippuvaisemmaksi toisten työstä ja osaksi muuta sosiaalista työyhteisöä muuttaa luonnollisesti henkilöstön työn kuvia ja siten myös koulutusvaatimuksia. Lisäksi käynnissä olevan Rajavartiolaitoksen hallintorakenteen kehittämisen johdosta organisaatio madaltuu ja päätöksenteko hajautuu entistä enemmän asemille raja- ja merivartiotalueiden (johtopaikkojen) lakkaamisen seurauksena. Tämä lisää asemien johdon ja yksittäisen työntekijänkin itsenäisyyttä, vapautta ja vastuuta työstään ja sen tuloksista, työn laatua sekä päätöksentekoon osallistumisen johdosta heidän työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan yhteisiin tavoitteisiin (Rajavartiolaitos 2009a; Juuti 1999, 212-213 ja 243; Hätönen 2006, 10). Muun muassa uudessa rajojen valvontamallissa partioinnin suunnittelu ja toteutus on annettujen valvontavaatimusten puitteissa yhä enemmän yksittäisen partion johtajan vastuulla ilman niin tarkkaa ylhäältä tulevaa sääntelyä kuin aiemmin. Myös tämä korostaa työyhteisön jäsenien luovuutta, yhteistyökykyä ja muita sosiaalisia taitoja sekä työn kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Euroopan rajavalvonnan yhdentymisen seurauksena rajaturvallisuuden ammattilaisilta

vaaditaan puolestaan asioiden laajaa hallintaa ja syvällistä perehtymistä kansainväliseen rajaturvallisuuteen (Niemenkari 2003, 1).

Rajavartiomiesten työn kehittyminen, työelämän ja työyhteisön kehittäminen sekä yhä useampien rooli johtajana tai muutoin jonkin osa-alueen vastuuhenkilönä edellyttävätkin kokonaisuuksien ymmärtämistä ja laaja-alaista näkemystä toimintaympäristöstä. Tämä tarkoittaa kykyä analysoida toimintaympäristön eri osatekijöiden välisiä suhteita ja eri ratkaisuvaihtoehtojen toimivuutta, arvioida omaa ja muiden toimintaa sekä kykyä ajatella luovasti ja rakentavan kriittisesti vallitsevia oletuksia perustellusti kyseenalaistaen ja erilaisia näkökulmia harkiten ja syventäen. Samoin tulee olla myös kyky tarvittaessa tehokkaaseen päätöksentekoon, jolla on samalla moraalisesti ja eettisesti kestävä perusteet.

Rajavartiolaitoksen upseerien työralla perus- ja jatkokoulutuksessa luoduilla erilaisilla yleisillä työelämävalmiuksilla on keskimääräistä suurempi merkitys heidän valmistuessaan hyvin erilaisiin tehtäviin, tehtävien vaihdellessa välillä nopeastikin ja niiden ollessa uralla myös nousujohteisia. Tehtävien vaihtelevuudesta aiheutuvan nopean omaksumiskyvyn ja yhä vastuullisempien tehtävien ohella valmiuksien merkitys korostuu Rajavartiolaitoksen aseman, organisaation ja toimintojen kehittymisen seurauksena, mikä edellyttää kykyä toimia muutosjohtajana ja kehittää työyhteisön toimintaa.

4.4 Koulutusjärjestelmä

Rajavartiomiesten koulutusjärjestelmän tavoitteena on varmistaa korkeatasoinen rajaturvallisuus- ja meripelastustehtävien osaaminen sekä taata Rajavartiolaitoksen arvot sisäistänyt ydin-tehtävien edellyttämä ammattitaitoinen henkilöstö (Rajavartiolaitos 2007, liite 1). Koulutusjärjestelmä koostuu upseerien, opistoupseerien ja rajavartijoiden opetus- tai muihin suunnitelmiin perustuvasta perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksesta (virkaaurakurssit). Koulutuksesta vastaa Raja- ja merivartiokoulu. Rajavartiolaitoksen ilmailussa tarpeellista koulutusta järjestetään Vartiolentolaiivueessa yhteistoiminnassa Raja- ja merivartiokoulun ja muiden oppilaitosten kanssa. Rajavartiolaitoksen päällikkö vahvistaa koulutusjärjestelmän ja opetussisältöjen perusteet. (L RVLH 577/2005, 25 §; VNa RVL 651/2005, 11 ja 39 §.)

Koulutusjärjestelmä perustuu *elinikäisen oppimisen* periaatteelle ja on siten jatkuvaan kehittymiseen tähtäävä kokonaisuus. Kiinteänä osana koulutusjärjestelmään kuuluu hyvin toimiva yhteistyö työelämän edustajien kanssa, mihin sisältyvät Raja- ja merivartiokoulun koor-

dinoima suunnitelmallinen Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköissä suoritettava ohjattu työharjoittelu sekä koulun ylläpitämä opettajapooli. (Rajavartiolaitos 2007, liite 1.) Kurseilla annettua teoreettista ja käytännöllistä koulutusta sovelletaan ja syvennetään käytännön työtehtävissä. Osaamisen kehittäminen perustuu siten virkaurakurskien ja täydennyskoulutustilaisuuksien lisäksi muun muassa tehtävien laajenemiseen, tehtäväkiertoon, työnohjaukseen, mentorointiin, itseopiskeluun ja ammatillisten verkostojen hyödyntämiseen (Rajavartiolaitos 2008, 10). Rajavartiomiesten koulutukseen kuuluu varsinaisten opintojen ja opetuksen ohella myös Rajavartiolaitoksen arvoihin, perinteisiin, käyttäytymisvaatimuksiin, asenteelliseen valmiuteen ja rajamieshenkeen pohjautuva sekä virkamiehenä kehittymiseen tähtäävä *kasvatus*, jota painotetaan erityisesti Raja- ja merivartiokoulussa eri virkaurakursseilla. Rajavartiomiesten koulutusjärjestelmän rakenne on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Rajavartiomiesten koulutusjärjestelmän rakenne (mukaillen Rajavartiolaitos 2007, alaliite 1.1).

Raja- ja merivartiokoulu on Espoon ja Imatran koulutuskeskuksissa toimiva rajaturvallisuus- ja meripelastusalan opetus- ja tutkimuslaitos. Koulun johtaja toimii myös Rajavartiolaitoksen koulutuspäällikkönä. Raja- ja merivartiokoulu vastaa Rajavartiolaitoksen koulutus-, opetus- ja tutkimustehtävistä vahvistettujen tulostavoitteiden, toimintalinjojen, johtosäännön ja opetussuunnitelmien mukaisesti. Koulu antaa Rajavartiolaitoksen virkaan kelpoisuusvaatimukseksi säädettyä koulutusta sekä Rajavartiolaitoksen tehtävien ja henkilöstön työtehtävien edellyttämää täydennys- ja erikoiskoulutusta. Täydennyskoulutusta annetaan myös yhteistyöviranomaisille kuten Poliisille ja Tullille. Raja- ja merivartiokoulussa järjestetään upseerikoulutuksen rajaturvallisuusalan opetusta siten kuin siitä on sovittu Maanpuolustuskorkeakoulun kanssa. Koulu vastaa myös Rajavartiolaitoksen tutkimustoiminnasta sekä osallistuu kehittämis- ja tietopalvelutoimintaan. Kansainvälisessä toiminnassa painottuu koulutus- ja tutkimusyhteistyö Euroopan unionin rajaturvallisuusvirasto Frontexin kanssa, jonka yhteistyöoppilaitoksena (*Partnership Academy*) koulu toteuttaa erikseen sovitun koulutuksen Euroopan unionin jäsenmaille ja osallistuu EU-tasoisien opetussuunnitelmien kehittämiseen. Raja- ja merivartiokoulu on myös osa Frontexin tutkimusverkostoa (BorderTechNet). (L RVLH 577/2005, 25 §; VNa RVL 651/2005, 11, 39 ja 42 §; Raja- ja merivartiokoulu 2008a, 4-5.)

Virkaurakurssien osalta kokonaan Raja- ja merivartiokoulun toimeenpaneman ja sen vastuulla olevan ammatillisen *rajavartijakoulutuksen* perustan muodostaa rajavartijan peruskurssi, jossa keskeisenä päämääränä on toimivaltaisen ja toimintakykyisen rajavartiomiehen kouluttaminen. Rajavartiolaitoksen toimintaympäristöön ja toiminnan muutokseen liittyvien tietojen ajantasaistamiseen tähtäävä rajavartijan täydennyskurssi järjestetään koulutustarpeen mukaisesti tarvittaessa niille raja- ja merivartijoille, jotka eivät ole hakeutuneet tai päässeet rajavartijan jatkokurssille. Ylimpiin rajavartijoiden tehtäviin valmiudet antaville jatko- ja mestarikurseille valitaan ja komennetaan raja- ja merivartijoita Rajavartiolaitoksen tarpeen sekä virkamiehen sopivuuden ja oman halukkuuden mukaisesti. (Rajavartiolaitos 2007, liite 4.)

Rajavartiolaitoksen *upseerien* perus- ja jatkokoulutus sekä osin myös täydennyskoulutus perustuu puolustusvoimien koulutusjärjestelmään ja Maanpuolustuskorkeakoulussa annettavaan opetukseen puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen välisen yhteistoimintasopimuksen mukaisesti (Puolustusvoimat & Rajavartiolaitos 2008, 7-8). Sotilaallisesti järjestetyn Maanpuolustuskorkeakoulun tehtävänä on edistää sotatieteellistä tutkimusta ja antaa sotatieteellistä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa (L MPKK 1121/2008, 2 §; L PV 551/2007, 30 §). Maanpuolustuskorkeakoulun lisäksi peruskoulutusta (SK- ja SM-tutkinnot) toteutetaan linjoittain eri puolustushaarakouluissa eli Maa-, Meri- ja Ilmasotakou-

luissa ja Lentosotakoulussa (Raja- ja merivartiokoulu 2009b, 11). Rajavartiolaitoksen teknillisen alan tehtäviin (viesti ja huolto) suunnitelluille upseereille annetaan tehtävien edellyttämä täydennyskoulutus kandidaattiopintojen jälkeen (Rajavartiolaitos 2007, liite 2, 1).

Upseerikoulutuksen sotatieteellisiin tutkintoihin sisältyvästä rajaturvallisuusalan opetuksesta vastaa Raja- ja merivartiokoulu Maanpuolustuskorkeakoulun johtamana ja sen ainelaitosten ohjauksessa (L RVLH 577/2005, 25 §; L MPKK 1121/2008, 2 ja 10 §). Rajaturvallisuusalan opinnot kytketään Maanpuolustuskorkeakoulun akateemisiin opintoihin ja siten korkeakoulututkintoihin tarkastelemalla aihepiirejä eri sotatieteiden pääaineiden ja tieteenalojen viitekehysten kautta. Koulutusta voidaan hankkia myös muista kansallisten ja kansainvälisten sisäisen turvallisuuden oppilaitosten tarjonnasta. (Rajavartiolaitos 2007, liite 2.) Lisäksi Rajavartiolaitoksen opiskelijat voivat suorittaa tutkintoihin sisällytettäviä opintoja muissa yliopistoissa siten kuin siitä erikseen Maanpuolustuskorkeakoulun kanssa sovitaan (Maanpuolustuskorkeakoulu 2009, 22).

Korkeakoulututkintoihin perustuva upseerikoulutus on yleiset akateemiset tutkintotavoitteet sekä yhdenmukaiset ja ymmärrettävät tutkintorakenteet sisältävää yliopistokoulutusta, mikä tekee siitä läpinäkyvää sekä mahdollistaa laajemman vertailtavuuden ja liikkuvuuden Euroopan laajuisesti (Maanpuolustuskorkeakoulu 2006, 3-5). Tutkintoihin johtava ja Maanpuolustuskorkeakoulun vastuulla oleva sotatieteellinen opetus perustuu tutkimukseen ja alan parhaisiin käytäntöihin. Maanpuolustuskorkeakoulu johtaa sotilaslaitoksissa ja Raja- ja merivartiokoulussa annettavaa sotatieteiden kandidaatin (SK) ja maisterin (SM) tutkintoihin sisältyvää (akateemista) opetusta. Akateemisten opintojen lisäksi Raja- ja merivartiokoulussa annetaan Rajavartiolaitoksen vastuulla ja ohjauksessa olevaa sekä upseerin virkaan kuuluvien ammatillisten pätevyysvaatimusten edellyttämää ja tutkintoihin kiinteästi liittyvää ammatillista opetusta. (L MPKK 1121/2008, 2 ja 6 §.) Ammatillisen harjaantumisen tavoitteet on johdettu työelämän asettamista käytännön vaatimuksista. Upseerin virkaan tähtäävään koulutuskokonaisuuteen kuuluu akateemisten ja ammatillisten opintojen ohella arvoihin, perinteisiin ja käytäytymisnormeihin pohjautuva upseerikasvatus, jota toteutetaan Maanpuolustuskorkeakoulun johdolla myös Raja- ja merivartiokoulussa osana virkamiehenä kehittymiseen tähtäävää kasvatusta. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2009, 28-29; Raja- ja merivartiokoulu 2009b, 17.)

Sotatieteelliset perustutkinnot muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, missä sotatieteiden kandidaatin tutkinnon jälkeisessä työelämäjakson harjaantumisessa syvennetään saatua opetusta ennen maisterin tutkintoa työelämässä tarvittavan ammatillisen osaamisen kehittämiseksi

(Maanpuolustuskorkeakoulu 2009, 28). Kaikki kandidaatin tutkinnon suorittaneet Rajavartiolaitoksen upseerit saavat puolustusvoimista poiketen vakinaisen viran (VNa RVL 651/2005, 26 §, 1. kohta). Heitä koulutetaan maistereiksi suunnitelmallisesti Rajavartiolaitoksen tarpeen mukaan ottaen huomioon virkamiehen oma halukkuus ja sopivuus. Rajavartiolaitos vastaa niiden palveluksessaan olevien kandidaattien jatko- ja täydennyskoulutuksesta, jotka eivät jatka opintojaan maisteriksi. (Rajavartiolaitos 2007, liite 2, 2; Puolustusvoimat & Rajavartiolaitos 2008, 8.) Sotatieteiden maistereiksi jatkokouluttautuneilla on mahdollisuus kouluttautua aina tohtorin tutkintoon saakka. Ylimpiin upseerin tehtäviin valmiudet antava yleisesikuntaupseerin tutkinto on sotatieteellinen jatkotutkinto (L MPKK 1121/2008, 6 §), joka muodostuu kaikille upseereille kuuluvasta esiupseerikurssista sekä Rajavartiolaitoksen esikunnan määrittämien kiintiöiden puitteissa ja virkamiehen sopivuuden ja halukkuuden perusteella suoritettavasta yleisesikuntaupseerikurssista. (Rajavartiolaitos 2007, liite 2.)

Opistoupseerin peruskoulutuksen lakkautuksen johdosta viimeinen nykyisen koulutusjärjestelmän mukainen opistoupseerien täydennyskurssi on järjestetty vuonna 2009 ja jatkokurssi vuonna 2010. Tämän jälkeen opistoupseereille järjestetään erillisiä jatkokursseja Rajavartiolaitoksen tarpeeseen perustuen. Osalla opistoupseereista on mahdollisuus hakeutua koulutustarpeen mukaisesti sotatieteiden maisterin tutkintoon johtaviin opintoihin. (Rajavartiolaitos 2007, liite 3.)

Ammatillisen osaamisen kehittämisessä panostetaan *asiantuntijoiden* kouluttamiseen, joka on nousujohteista ja henkilön urapolkua tukevaa. Asiantuntijakoulutus tukee myös henkilön hakeutumista alansa esimiestehtäviin johtavaan koulutukseen. (Rajavartiolaitos 2007, liite 1.) Rajavartiomiesten ohella myös muille henkilöstöryhmille annetaan Rajavartiolaitoksen toimesta tai sen tukemana Rajavartiolaitoksen koulutusohjelmasta tai hallintoyksiköiden koulutussuunnitelmista ilmenevää tehtävien mukaista *täydennyskoulutusta*, missä otetaan huomioon Rajavartiolaitoksen tarpeen lisäksi henkilön oma halukkuus ja osaamisen kehittäminen. Koulutuksessa hyödynnetään Rajavartiolaitoksen valtakunnallisen ja hallintoyksiköiden oman koulutuksen lisäksi erityisesti Poliisiammattikorkeakoulun ja Tullikoulun sekä muiden turvallisuusalan oppilaitosten kuten Pelastusopiston koulutusta etenkin raja- ja merivartioiden osalta ammatillisen erityisosaamisen hankkimiseksi. Erikoisupseerien ja siviilien tehtävän vaatima erikois- ja täydennyskoulutus toteutetaan pääosin Rajavartiolaitoksen ulkopuolella. Tehtävän edellyttämää omaehtoista kouluttautumista tuetaan eri oppilaitoksissa (yliopistot, ammattikorkeakoulut, kansalaisopistot ym.) työnantajan harkinnan mukaan.

Tiiviiseen koulutusta koskevaan kansainväliseen yhteistyöhön on kuulunut viime vuosina muun muassa Rajavartiolaitoksen koulutusjärjestelmän yhteensopivuuden edistäminen eurooppalaisen rajaturvallisuuskoulutusjärjestelmän kanssa yhteisen rajaturvallisuusalan perus- ja korkeakoulutuksen (rajavartija- ja kandidaattitasot) opetus suunnitelmatyöllä Raja- ja merivartiokoulun johdolla. Euroopan unionin rajaturvallisuusviraston (Frontex) tehtäviin kuuluvat muiden ohella myös jäsenmaiden koulutuksen avustaminen sekä rajaturvallisuusalan tutkimuksen ja kehityksen seuraaminen (Frontex 2010, http://www.frontex.europa.eu/origin_and_tasks/tasks/, 5.1.2010).

4.5 Koulutuksen erityispiirteet

Rajavartiolaitoksen koulutuksella on luonnollisesti samankaltaisia periaatteita ja piirteitä kuin sotilaallisessa koulutuksessa tai mihin sotilasopettajat ovat perinteisesti tottuneet. Tämä johtunee hyvin pitkälti Rajavartiolaitoksen perinteisesti läheisestä viranomaisuudesta *puolustusvoimiin* ja kiinteästä yhteistoiminnasta sen kanssa. Rajavartiolaitoksen sisäinen järjestys on sotilaallinen ja sen yhtenä tehtävänä on sotilaallinen maanpuolustus, johon kuuluu myös henkilöstön ja asevelvollisten sotilaskoulutus. Lisäksi Rajavartiolaitoksen upseerien koulutus perustuu puolustusvoimien koulutusjärjestelmään ja he saavat siellä muun päällystön ohella sotilaskoulutusta.

Sotilaskoulutuksen saanut päällystö toimii saamastaan koulutuksesta, kokemuksestaan ja asiantuntijuudestaan muodostuneen pätevyyden sekä johtaja- asemansa perusteella myös pääosin opettajina, kouluttajina ja koulutuksesta vastaavina henkilöinä. Opiskelulle on tyypillistä puolestaan opintojen ja tutkintojen suorittaminen tietyssä määräajassa yhdessä muiden opiskelijoiden kanssa, mikä vaatii opintoihin osallistumista opetus- ja koulutussuunnitelmien mukaisesti valmistumista tai kurssin suorittamista varten. Sotilaalliseen järjestelmään perustuen lähiopetuksessa on läsnäolopakko ja opetustilanteissa käyttäytymiselle on myös tietyt erityisnormit. Sekä puolustusvoimien että Rajavartiolaitoksen antaman koulutuksen tavoitteena on valmistaa useimmista siviilioppilaitoksista poiketen opiskelijat vain yhden työntekijän palvelukseen, mikä asettaa koulutustavoitteille ja opetussisällöille tiettyjä reunaehdoja.

Halonen (2007) mainitsee sotilaallisen kurin merkityksen olevan koulutustapahtumissa kaksijakoinen tuodessaan toisaalta oppimistilanteisiin selkeyttä ja järjestelmällisyyttä sekä väärin ymmärrettyinä ja käytettyinä toisaalta myös jäykkyyttä, hierarkkisuuutta ja yksipuolista vuorovaikutusta. Koulukulttuurin kannalta useat sotilasorganisaatioon liittyvät erityispiirteet viit-

taavatkin Halosen mukaan ainakin epäsuorasti behavioristiseen oppimisenäkemykseen. Sotilaallinen kuri ja käyttäytyminen eivät saa kuitenkaan vaikuttaa negatiivisesti oppimisilmapiiriin ja koulutustapahtumiin, jotka tulisi rakentaa mahdollisimman myönteisiksi, nousujohteisiksi, haasteellisiksi, motivoiviksi, ongelmakeskeisiksi sekä oppijoiden oma-aloitteisuutta, aktiivista vuorovaikutusta, ajattelua, itsensä kehittämistä ja yhteenkuuluvaisuutta tukeviksi. Organisaatiotasolla erityispiirteiden tarkastelussa on pohjimmiltaan kysymys erilaisista kulttuurieroista, kun taas yksilötasolla siinä on kysymys sopeutumisesta ja sosiaalistumisesta erilaisiin tilanteisiin ja sitä kautta kulttuuriin. (Halonen 2007, 28-29 ja 39.)

Rajavartiolaitoksen strategian mukaisen koulutuksellisen ja operatiivisen yhteistoimintakyvyn kehittämiseksi vastaavasti *poliisin* kanssa koulutukseen on erityisesti 2000-luvulla syntynyt enenevässä määrin poliisitaktiikan ja -johtamisen piirteitä. Selvimmin koulutuksen samankaltaisuus on näkynyt rikostorjunnan sekä rajavartiolaitosten hallintaan sisältyvien tilannejohtamisen, operatiivisen kenttätoiminnan, valmiusjoukkueen ja voimankäytön koulutuksessa. Tämä johtuu lähinnä molempien turvallisuusviranomaisten asianomaisten tehtävien samanlaisesta luonteesta ja kummankin organisaation ollessa sisäisestä turvallisuudesta vastaavia viranomaisia. Yhtenäisellä koulutuksella pyritään taktiikan ja toimintamallien yhtenäistämiseen, mikä mahdollistaa myös paremman yhteistoiminnan muun muassa esitutkinnassa ja rikostiedustelussa sekä mahdollisissa rajaturvallisuuden vaativissa ja erityistilanteissa. Rajavartiolaitoksen ja puolustusvoimien tapaan myös poliisin koulutus tähtää yksilöiden toimintakyvyn ohella suurempien yksiköiden suorituskyvyn parantamiseen, ja sen intresseissä on samoin kouluttaa henkilöstöään vain omaan palvelukseen. Kaikkien turvallisuusviranomaisten operatiivisten tehtävien toteuttamisessa painottuu myös niiden toiminnallisuus, joka antaa siten koulutuksellekin ominaisen erityispiirteen.

Rajavartiolaitoksen henkilöstön käyttäytymistä ja toimintaa sekä koulutusta ohjataan opetus- ja muilla koulutussuunnitelmilla, oppailla, säännöillä, käskyillä ja ohjeilla sekä Rajavartiolaitoksen pysyväisasiakirjoilla (RVLPAK), jotka muodostavat Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurille ominaisen luonteen antavan virallisen *koulutusnormiston*. Ne määrittävät suhteellisen tarkasti muun muassa koulutuksen tavoitteet, osaamis- ja suoritusvaatimukset, sisällön, arvioinnin ja osittain ajankäytönkin sekä yhdenmukaistavat siten koulutusta ja toimintamalleja ja -tapoja. Asettaessaan koulutusvaatimuksia koulutusnormiston merkitys koulutuksen toteuttamiseen onkin huomattava, joten esimerkiksi opetussuunnitelmien ja pysyväisasiakirjojen sisältöä, laajuutta ja esitystapaa tulisi harkita tarkasti. (vrt. Halonen 2007, 39 ja 149-150.) Laajojen opetussisältöjen ja niiden pakonomaisen läpikäymisen sijaan varsinkin opetussuunnitel-

missa tulisi panostaa ydinainesanalyysiin, joka mahdollistaa koulutuksen laadun parantamisen keskittymällä olennaisiin ilmiöihin. Opetustapa ja koulutuksen järjestämismuodot ovat puolestaan yleensä varsin vapaasti opettajien ja kouluttajien valittavissa, jolloin koulutus voidaan toteuttaa opetustavoitteiden, käytettävissä olevan ajan ja kohderyhmän suhteen pedagogisesti tarkoituksenmukaisesti. Perinteisistä tuntikehyksistä olisikin lähtökohtaisesti pyrittävä entistä enemmän eroon ja annettava siten tilaa ja luottamusta opettajien ammattitaidolle.

Halonen (2007) toteaa, että koulutusnormiston vakiintuessa yhdeksi osaksi koulutuskulttuurin ominaispiirteitä kehityksessä on vaarana eri normistojen henkilöstöä kahlitseva vaikutus. Tämä voi aiheuttaa olettamuksen tai vaatimuksen aina jokaisen uuden asian toimintatapaa koskevasta erillisestä ohjeistuksesta. Toiminnan liian tarkka normittaminen saattaa siten urauttaa ja taannuttaa paitsi kouluttajien niin myös muun henkilöstön toiminta- ja ajattelumallit. (Halonen 2007, 150.)

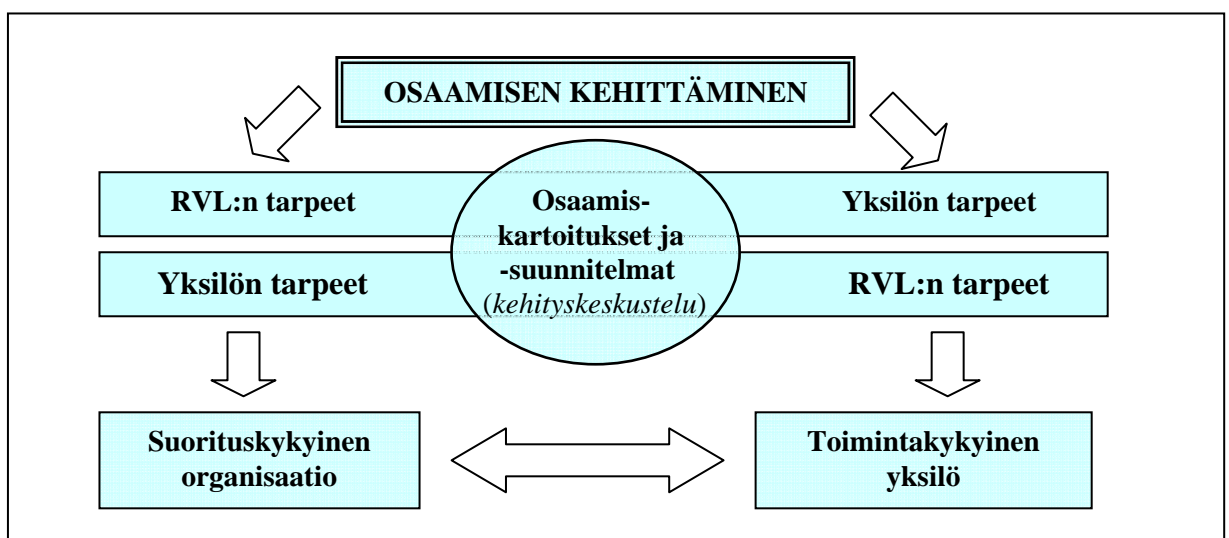
4.6 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaamisen johtamisella ymmärretään systemaattista toimintaa, jolla ohjataan Rajavartiolaitoksen organisaation ja henkilöstön osaamista, sen kehittämistä ja hyödyntämistä sekä oppimista Rajavartiolaitoksen strategian vision, arvojen, päätehtävien ja toiminnan päämäärien mukaisesti. Johtamisella vaikutetaan ihmisten ajatteluun, asenteisiin ja toimintaan niin, että he haluavat kehittää itseään sekä edistää toiminnallaan ja osaamisellaan organisaation päämäärien saavuttamista. Osaamisen johtamiseen liittyy läheisesti oppivan organisaation periaatteet. *Osaamisen hallinta* sisältää osaamisen johtamiselle edellytykset luovat prosessit, rakenteet, välineet ja toimintatavat. (vrt. Puolustusvoimat 2004, 9-10.) Se käsittää myös osaamistarpeiden kokoamisen ja analysoinnin (Rajavartiolaitos 2008, 11).

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan puolestaan organisaation ja sen yksilöiden kykyjen ja valmiuksien suunnitelmallista tuottamista. Rajavartiolaitoksen perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksen lisäksi osaamisen kehittämiseen kuuluvat itseopiskelu, työnohjaus, tehtäväkierto, tehtävien laajentaminen ja harjaantuminen sekä valmennus kuten mentorointi, tutorointi ja oman osaaminen kehittäminen kokeneen asiantuntijan tai vertaisen ohjauksessa. Osaamisen kehittämistä on myös parhaista käytännöistä oppiminen (benchmarking) sekä Rajavartiolaitoksen ulkopuolisen koulutustarjonnan ja ammatillisten verkostojen hyödyntäminen. Yksilöiden osaamisen kehittäminen perustuu henkilökohtaisiin suunnitelmiin, jotka perustuvat orga-

nisaation tarpeisiin. Organisaation osaamista kehitetään osaamis- ja osaamistasokartoitusten perusteella. (vrt. Levomaa & Rokka 2004, 53; Rajavartiolaitos 2008, 10.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat vuosittain käytävät tavoite- ja kehityskeskustelut, joissa olemassa olevaa osaamista verrataan työtehtävissä tarvittavaan osaamiseen sekä Rajavartiolaitoksen että yksilöllisten osaamistarpeiden selvittämiseksi ja yhdistämiseksi. Osaamisen kehittäminen edellyttääkin ydin- ja perusosaamisten määrittämistä sekä osaamistasojen kartoittamista, mikä mahdollistaa mahdollisten osaamisvajaiden selvittämisen kautta tärkeiden ja kriittisten osaamisalueiden kehittämisen. Kehityskeskusteluissa esimiehen rooli on keskeinen, mutta myös jokaisella henkilöllä on vastuu oman ammatillisen osaamisensa kehittamisestä. Samoin organisaatioyksikön osaamisen kartoittamisessa kehityskeskustelu on merkittävä. (Rajavartiolaitos 2008, 10-11.) Osaamisen kehittämisen sekä suoritus- ja toimintakykyjen kokonaisuus on havainnollistettu kuviossa 8.



Kuvio 8. Osaamisen kehittämisen sekä toiminta- ja suorituskykyjen kokonaisuus Rajavartiolaitoksen (RVL) toimintaympäristössä (mukaillen Levomaa 2009).

Rajavartiolaitoksen henkilöstön poistuma (vuoteen 2015 mennessä lähes 900 henkilöä²) aiheuttaa huomattavan henkilöstön rekryointitarpeen (yli 700 henkilöä), joka antaa mahdollisuuden kehittää henkilöstörakennetta ja -määrää tehtäviä vastaavaksi sekä suunnata voimavaroja painopistealueille ja ydintehtäviin. Keskeiseksi osaamisen johtamisen haasteeksi tässä muodostuu henkilöstön osaamisen säilyttämiseen liittyvä niin sanotun *hiljaisen tiedon ja osaamisen* siirtäminen henkilöstön eläköityessä tai siirtyessä muihin tehtäviin. Muita haasteita ovat uuden osaamisen hankkiminen sekä kilpailu muun yhteiskunnan kanssa ammattitaitoisesta ja Rajavartiolaitoksen vaatimukset täyttävästä työvoimasta. Toisaalta samalla tarjoutuu haastei-

den ohella myös mahdollisuus henkilökierron kautta osaamisen kehittämiseen. Toimintaympäristön muutosten ja henkilöstön uudelleen suuntaamisen ohella myös henkilöstövähennykset asettavat osaamiselle yhä suuremmat vaatimukset, mikä korostaa jo olemassa olevan henkilöstön osaamisen tasoa ja sen parantamista. (Rajavartiolaitos 2008, 3-5, 10 ja 12-16.)

5 RAJAVARTIOLAITOKSEN KOULUTUSKULTTUURIN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT

Raja- ja merivartiokoulu vastaa virkaurakurssien perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksesta sekä Rajavartiolaitoksen tehtävien ja henkilöstön työtehtävien edellyttämästä täydennys- ja erikoiskoulutuksesta. Lisäksi tehtävien edellyttämää täydennyskoulutusta annetaan muun muassa Rajavartiolaitoksen eri hallintoyksiköissä. Toisaalta niin Rajavartiolaitos kuin Raja- ja merivartiokoulukin on samalla asiantuntijaorganisaatio, jossa toiminnan kehittäminen edellyttää sekä yksilöiltä että organisaatiolta erityisesti työssäoppimista. Näin koko Rajavartiolaitos voidaan käsittää yhtenä *koulutusorganisaationa*.

5.1 Koulutuksen kehittämisen lähtökohdat

Rajavartiolaitoksen strategian 2019 vision mukaan turvallisuuden takeena on luotettava ja ammattitaitoinen henkilöstö. Osaamista kehitetään ydintoimintoihin painottuen ja organisaation osaamistaso rajaturvallisuudessa ja meripelastuksessa on kansainvälisesti korkeatasoista. Rajavartiolaitoksen henkilöstö on innovatiivista, monipuolisesti ammattitaitoista ja muutoksenkykyistä sekä esimiesten johtamis- ja viestintäosaaminen on korkeatasoista. Osaamisen kehittämiseksi Rajavartiolaitos sekä opetus-, tutkimus- ja kehittämistoiminta on verkostoitunut kansallisesti ja kansainvälisesti. Rajavartiolaitos tarjoaa henkilöstölleen myös mahdollisuuksia työssä kehittymiseen sekä toimii arvojensa mukaan luotettavasti, ammattitaitoisesti ja yhteistyökykyisesti. Rajavartiolaitoksen organisaatio on muutoskykyinen sekä toimii avoimesti ja vuorovaikutteisesti sisäisen kehittämisen ollessa ennakoivaa. Raja- ja merivartiokoulua puolestaan kehitetään strategian mukaan uusiutumiskykyisenä, elinikäistä oppimista vahvistavana ja uusia oppimismenetelmiä käyttävänä, verkottuneena rajaturvallisuus- ja meripelastusalan oppilaitoksena, mikä edellyttää myös koulun oppimisympäristön kehittämistä. (Rajavartiolaitos 2009b, 5, 7-8 ja 16.)

² Arvio Rajavartiolaitoksen strategisessa henkilöstösuunnitelmassa vuosille 2008–2015 vuonna 2008

Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategian 2015 mukaan henkilöstöltä edellytetään, että se on työhönsä motivoitunutta, osaavaa ja osallistuvaa sekä aktiivisesti itseään, työtään ja työyhteisöään kehittävää. Rajavartiolaitoksen työnantajakuvaa tukee ammattitaitoinen ja työstään innostunut henkilöstö, joka on myös fyysisesti, sosiaalisesti ja henkisesti työkykyistä. Rajavartiolaitoksen arvoihin perustuvaa johtamista, esimiesten johtamisvalmiuksia sekä henkilöstön sosiaalisia ja vuorovaikutustaitoja parannetaan. Esimiehet ovat kannustavia ja esimerkillisiä sekä edistävät yhteistyötä, vuorovaikutusta ja ammattitaidon kehittämistä. Työntekijät ovat puolestaan sitoutuneita, tukevat esimiestään ja osallistuvat aktiivisesti työyhteisön kehittämiseen. Rajavartiolaitoksessa vallitsee avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri sekä lujitetaan yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä, ja yhteiset arvot muodostavat työelämän perustan. Strategian mukaisesti ammattitaitoinen henkilöstö on Rajavartiolaitoksen tärkein voimavara. (Rajavartiolaitos 2006a, 3, 6-7 ja 9.) Henkilöstöstrategian visio muodostaa tavoitetilan, jonka mukaan:

Rajavartiolaitoksessa on luotettava, ammattitaitoinen, työhön sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö joka on valmis ottamaan vastaan yhä haasteellisempia työtehtäviä. Rajavartiolaitos on kilpailukykyinen työnantaja. Johtaminen ja esimiestyö on ammattimaista ja henkilöstö osallistuu aktiivisesti työyhteisönsä kehittämiseen. Rajavartiolaitoksen henkilöstön työ koetaan korkeatasoisena ja ihmisoikeuksia kunnioittavana sekä luontoa suojelevana. (Rajavartiolaitos 2006a, 5.)

Henkilöstöstrategian mukaan Rajavartiolaitos on rajaturvallisuuden ja meripelastuksen erityisosaaja. Myös yhä lisääntyvä kansainvälisyys kielitaitovaatimuksineen ja asiakaspalvelu ovat keskeisiä käytännön työssä ja opetuksen sisällössä. Rajavartiomiehet kykenevät osaamisensa puolesta yhteistoimintaan erityisesti sekä poliisimiesten että sotilaiden kanssa. Strategian mukaan Raja- ja merivartiokoulun opetus- ja tutkimusresurssit turvataan sekä omaehtoisen kouluttautumisen edellytyksiä ja työssäoppimisen menettelyjä parannetaan. Työ Rajavartiolaitoksessa tarjoaa mahdollisuudet ammattitaidon kehittämiseen ja korkeatasoiseen osaamiseen. Osaamisen kehittämisessä korostuu luentotyypin opetuksen sijaan työssäoppiminen ja virkamiehen oma aktiivisuus, mitä tuetaan työkierrolla ja vanhemman virkamiehen ohjauksella verkko-opetusta ja etäopiskelutehtäviä hyödyntäen. Jokaisella on paitsi mahdollisuus kehittää osaamistaan niin myös velvollisuus huolehtia ammattitaidostaan ja kehittymisestään. (Rajavartiolaitos 2006a, 7.)

Osaamista tukeva koulutus suunnataan Rajavartiolaitoksen *ydinosaamisalueiden* kehittämiseen. Rajavartiolaitoksen ydinosaamisalueet perustuvat Rajavartiolaitoksen tehtäviin. Rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstösuunnitelman 2008–2015 mukaan ydinosaamisalueet ovat 1) rajaturvallisuus (rajavalvonta, rajatarkastukset, tilanteiden hallinta ja rikostorjunta), 2) meripe-

lastus ja muu pelastustoimi (ml merialueiden ja harvaanasuttujen alueiden turvallisuuspalvelut) ja 3) sotilaallinen maanpuolustus. Muut Rajavartiolaitoksen osaamisalueet muodostuvat kansainvälisestä yhteistyöstä, tutkimuksesta ja koulutuksesta sekä tukitoiminnoista. Vähiten osaamisen nykytilan ja tavoitetilan välistä eroa on rajavalvonnassa ja meripelastuksessa, kun taas rajatarkastuksissa, tilanteiden hallinnassa ja rikostorjunnassa on eniten kehitettävää. Keskeisimpänä toimenpiteenä ovat riskianalyysi ja sen käytön kehittäminen rajavalvonnassa ja rajatarkastuksissa sekä uusien toimintamallien luominen. (Rajavartiolaitos 2008, 11 ja liite 2.)

Raja- ja merivartiokoulun tulossuunnitelman 2010 sekä toiminta- ja taloussuunnitelman 2011–2014 aineistossa esitetyssä toiminta-ajatuksessa todetaan muun muassa, että koulutuksessa painotetaan laadukkuutta sekä erityisesti ammatillista osaamista ja sen laatua. Opetuksen puolestaan tulee olla nousujohteista ja elinikäistä oppimista tukevaa sekä perustua kasvavassa määrin tutkittuun tietoon. Samoin opiskelussa lisätään verkkotuetta monimuoto-opetusta. Suunnitelmassa korostetaan myös aikaisempaa enemmän Rajavartiolaitoksen perinteiden ja arvojen merkitystä koulutuksessa ja kaikessa toiminnassa sekä Raja- ja merivartiokoulun vastuuta rajavartiomiesten kasvatuksessa ja rajamieshengen edistämässä. Toiminta-ajatuksen mukaisesti koulutusjärjestelmää kehitetään ja uudistetaan vastaamaan muuttuvan turvallisuusympäristön ja uusien tehtävien asettamiin vaatimuksiin, ja sillä tuotetaan Rajavartiolaitoksen tehtäviin laajat ammatilliset tiedot ja taidot omaavaa sekä itseään ja työyhteisöään jatkuvasti kehittävää henkilöstöä. Tutkimuksen osalta kiinnitetään huomiota tutkimusosaamisen vahvistamiseen sekä tutkittuun tietoon perustuvaan Rajavartiolaitoksen toimintojen kehittämiseen tutkimusstrategian mukaisesti, millä varmistetaan Rajavartiolaitoksen kyky reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Suunnitelman mukaan koululla tulee olla myös määrältään ja laadultaan riittävä ja motivoitunut sekä aktiivisesti opetusta ja omaa ammattitaitoaan ja toimialaansa kehittävä henkilöstö. (Raja- ja merivartiokoulu 2009a, liite 1, 3-5.)

Koulun tulossuunnitelma-aineiston toiminnan painoalueissa ja päätoimintatoimintalinjoissa korostetaan myös panostusta kansainväliseen koulutus- ja tutkimusyhteistyöhön, joka vaadittavien lisäresurssien ohella mahdollistaa omien näkemysten ja käytänteiden ”eurooppalaistamisen”. Lisäksi edellytetään koulutusympäristön ja -välineiden kehittämistä. Opetuksen *laatu* ja vaikuttavuutta parannetaan Raja- ja merivartiokoulun laatujärjestelmän kehittämiseen liittyen. (Raja- ja merivartiokoulu 2009a, liite 1, 1 ja 4-5.) Laatujärjestelmän ja siihen liittyvän palautejärjestelmän mahdollistamalla koulutuksen vaikuttavuuden mittaamisella voidaan osoittaa myös paremmin koulutustulosten ja käytettyjen resurssien välinen yhteys, mikä voisi mahdollistaa paremmat kouluttajaresurssit (Henriksson 2009; Raja- ja merivartiokoulu 2009c;

Kotala 2008, 71). Koulutukseen laatuun ja vaikuttavuuteen liittyvillä tekijöillä haetaan Rajavartiolaitoksen toimintaan tehokkuutta, parempaa kustannus-hyötysuhdetta, nykyaikaisuutta ja uskottavuutta vastattaessa yhteiskunnan ja turvallisuusympäristön asettamiin ja jatkuvasti kasvaviin haasteisiin, missä on pohjimmiltaan kysymys Rajavartiolaitoksen suorituskyvyn parantamisesta (vrt. Halonen, 2007, 26). Suunnitelmassa on esitetty myös visio, jonka mukaan:

Raja- ja merivartiokoulu on kansallisesti ja kansainvälisesti verkottunut rajaturvallisuus- ja meripelastusalan opetus- ja tutkimuslaitos. Rajaturvallisuuden akateeminen opetus on organisoitu rajaturvallisuusoppiaineeksi ja Raja- ja merivartiokoulu muodostaa rajaturvallisuuden ainelaitoksen yhteistoiminnassa Maanpuolustuskorkeakoulun kanssa. Tutkimustoiminta ja tietopalvelu ovat osa strategista päätöksentekoprosessia. (Raja- ja merivartiokoulu 2009a, liite 1, 4.)

Rajaturvallisuuden akateemisen opetuksen kehittämisen lisäksi etenkin suunnitelman visiossa esitetyt mahdolliset rajaturvallisuuden ainelaitos ja akateeminen rajaturvallisuusoppiaine edellyttävät luonnollisesti Raja- ja merivartiokoululta tulevaisuudessa voimakasta panostusta rajaturvallisuuden tutkimukseen ja opetukseen yhteistyössä Maanpuolustuskorkeakoulun kanssa (vrt. Raja- ja merivartiokoulu 2009a, liite 1, 4-5), ja myös tutkijoiden lisärekrytointia koululle.

5.2 Työelämäsidonnaisuus

Raja- ja merivartiokoulun tulossuunnitelma-aineiston (2010–2014) toiminta-ajatuksessa korostetut ”ammattillinen osaaminen” sekä ”laajat ammatilliset tiedot ja taidot” edellyttävät osaamisen kokonaisvaltaista tarkastelua ja määrittelyä tutkimuksessa aiemmin esitettyjen Rajavartiolaitoksen toimintaympäristön ja rajavartiomiehen työn kuvan muutosten vuoksi. Rajatun tai tietyn työtehtävän yksilölliseen osaamiseen viittaavan ammattitaidon sijaan tulisikin mieluummin painottaa edellä käsiteltyä *pätevyyttä* laajempaa käsitteenä, joka kuvaa paremmin tulevaisuuden yhteistyötä korostavassa työssä ja työuran eri tehtävissä vaadittavaa osaamista. Tähän kuuluvat ammatillisuuden ja tehtäväkohtaisen rajoittuneen pätevyuden ohella myös muut työelämävalmiudet sekä syvällisen osaamisen ja toiminnan kehittämisen mahdollistava ja ammatillisuutta tukeva akateeminen pätevyys (vrt. Raja- ja merivartiokoulu 2009a, liite 1, 5). Väärälä (1998) toteaa, että koulutuksen tulee pyrkiä tuottamaan rajattujen ammatillisten valmiuksien ohella samaan aikaan myös kyvykkyyttä suhteuttaa omaa osaamista työprosessin kokonaisuuteen (osaamisten yhdistämisen tuloksena organisaation kollektiivinen pätevyys), prosessin kehittämiseen tähtäviä innovatiivisia valmiuksia (yksilön ja organisaation oppiminen) sekä näihin liittyvän tiimityöskentelyn edellyttämää sosiaalista pätevyyttä. Työn prosessoituminen ja pätevyuden tuottaminen tähän edellyttävät Väärälän mukaan koulu-

tuksen laadun kehittämistä sekä *suorittavan ja oppivan toiminnan muuttuvaa suhdetta*. Hän toteaaakin Zuboffin (1990) mukaisesti, että työ on yhä enemmän oppimista ja oppiminen yhä enemmän työtä. (Väärälä 1998, 32-33.)

Työn ja oppimisen yhdistämisen eli *työssäoppimisen* avulla toteutettu oman työn opinnollistaminen mahdollistaa perinteiseen muodolliseen koulutukseen verrattuna tehokkaamman oppimisen ja syvällisemmän osaamisen, sillä se pohjautuu todellisiin työelämän käytäntöihin ja muuttuviin osaamistarpeisiin. Oman työn opinnollistamisella tarkoitetaan koulutus- ja oppimisprosessin ottamista paitsi itsensä ja oman työn, myös työyhteisön kehittämisen tueksi esimerkiksi opintoihin kuuluvan kehittämishankkeen avulla. Pääajatuksena on, että kehittämishanke on luontainen osa omaa työtä eikä erillinen opintosuoritus ja se kohdistuu työntekijän eli oppijan joka tapauksessa tekemään toimintaan, mutta hän kokee sen edessä osaamattomuutta. Kysymys on tutkivan työotteen keinoin tapahtuvasta luovasta työskentelystä sekä ajatteluun ja ymmärtämiseen tähtäävästä oppimisesta, joka mahdollistaa kriittisen ja arkitietoa syvällisemmän analysoinnin. Opintojen ohjaajalta vaaditaan puolestaan sitoutumista laaja-alaiseen *kehittymisprosessiin* yhdessä koulutettavien kanssa, mikä edellyttää erityisesti yhteistoimintaa, vuorovaikutusta, tukea ja asiantuntijuuden jakamista. Sen sijaan valmiita koulutuspaketteja ei tarvita oppimisen perustuessa työntekijöiden omiin kehittymistarpeisiin, missä oppijat pääasiassa itse määrittävät opintojen tavoitteet, sisällön ja etenemisen. Tämä sekä koulumaisuuden ja perinteisen opintojen suorittamisajattelun välttäminen vahvistavat opiskelun motivaatiota. Opintojen ollessa oman työn kehittämisen työkalu eikä erillinen koulutusosio säästetään myös aikaa kiireisessä työympäristössä. (Kitola 2004, 126-137.)

Koulutuksen laatu edellyttää luonnollisesti tällöin Raja- ja merivartiokoulun ohella myös muissa Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköissä pedagogiseen pätevyyteen liittyvää nykyaikaista ja yhtenäistä käsitystä opetuksesta ja oppimisesta sekä niiden käytännöistä. Toki myös itse koulussa soveltamiskykyä kehittävää opintojen työelämäsidoonaisuutta, eli oppimisen ja teorian liittämistä aitoihin työelämän tilanteisiin, käytäntöihin ja oppimistarpeisiin, voidaan lisätä moni eri tavoin. Tyypillisiä tapoja ovat muun muassa opintojen tutustumiskäynnit aitoon työ- ja toimintaympäristöön, työharjoittelujaksot, oppimistehtävät ja opinnäytetyöt.

Tuomi-Gröhn (2001), Engeström (2001) ja Lambert (2001) puhuvat niin sanotun *kehittävän siirtovaikutuksen* ideasta. Esimerkiksi työharjoitteluun tai työssäoppimiseen liittyvien oppimistehtävien perustuessa todellisiin ja ajankohtaisiin työelämän kehittämishankkeisiin ne pohjautuvat tällöin sekä työelämän että opiskelijan ja opettajan aitoon tarpeeseen oppia ja kehittää

uutta. Työ ja käytäntö sekä koulutus ja teoria eivät ole tällöin toisistaan erillään olevia, ja koulutuksessa omaksuttuja tietoja ja taitoja osataan paremmin hyödyntää käytännön työtehtävissä. Samalla myös sitoutetaan opiskelijoita tehokkaammin opiskeluun. Opiskelijat eivät vain opi ja sovelta oppimiaan tietoja, taitoja ja teoriaa käytäntöön, vaan heillä on mahdollisuus osallistua myös työelämän kehittämiseen luomalla ennakkoluulottomasti uusia ja luovia ratkaisumalleja sen tarpeisiin. Oppipoika-mestari -suhteelle tyypillisen kapea-alaisen ammattitaidon sijaan saavutetaan sosiaalista kykyä kehittävän kollektiivisen toiminnan ja oppimisprosessia painottavan ohjauksen seurauksena laaja-alaisempaa ymmärrystä ja asiantuntijuutta. Työelämän ohella vastaavasti myös opettajalla ja koululla on mahdollisuus oppia sekä kehittämishankkeen että oppimistehtävien kautta uutta, mikä antaa tilaisuuden päivittää opetussuunnitelmien ydinainesta ja kehittää opettajien asiantuntijuutta. Kehittävän siirtovaikutuksen toteutuminen vaatiikin koulun ja työelämän yhteistyötä, mistä hyötyvät molemmat osapuolet sekä mahdollisen uudenlaisen osaamisen tuloksena myös muut työyhteisöt ja organisaatiot. (Tuomi-Gröhn 2001, 8-15; Engeström 2001, 19-24; Lambert 2001, 96-101.)

5.3 Pedagoginen strategia

Raja- ja merivartiokoulun laatu järjestelmään liittyvän koulun pedagogisen strategian päämääränä on Rajavartiolaitoksen *koulutuksen kokonaisvaltainen kehittäminen ja opetuksen laadun parantaminen*. Päämäärien saavuttamiseksi strategia ohjaa koulun ja hallintoyksiköiden opetus- ja oppimiskäytäntöjen kehittämistä yhteistyössä koulun johdon, opettajien, opiskelijoiden ja työelämän kanssa. Strategian avulla pyritään myös yhtenäistämään käsitystä opetuksesta ja oppimisesta Rajavartiolaitoksessa, integroimaan opetukseen ja oppimiseen liittyvät linjaukset, päämäärät ja toimintamallit yhdeksi kokonaisuudeksi sekä kohdentamaan koulutuksen resursseja tarkoituksenmukaisesti. Strategian mukaan opiskelijoiden *ammattillista kasvua* tuetaan niin, että he kykenevät ammatillisten ja yleisten työelämävalmiuksien saavuttamisen jälkeen kehittymään työelämässä alansa asiantuntijoiksi. Strategiassa on kuvattu muun muassa koulutuksen toimintaympäristö, Rajavartiolaitoksen arvojen merkitys opetuksessa ja oppimisessa, koulun ihmis-, tieto- ja oppimiskäsitykset, oppimisprosessi, opetuksen päämääränä olevat valmiudet, opetus ja opettajan rooli, opettajan toimintamallit, opiskelu ja opiskelijan rooli, opetuksen suunnittelu ja työelämäsidonnaisuus, opetussuunnitelmatyö, oppimisympäristöt, opetuksen laadun, vaikuttavuuden ja oppimisen arvioiminen sekä strategian toimeenpanon seuranta ja arviointi. (Raja- ja merivartiokoulu 2008b.)

Pedagoginen strategia pyritään liittämään kiinteästi Raja- ja merivartiokoulun toiminnan ja talouden suunnitteluprosessiin, tavoite- ja kehityskeskusteluihin sekä tarkastus- ja arviointikäynteihin. Strategia pyritään ottamaan huomioon myös muun muassa kerättävissä palautteissa, omilla koulutuspäivillä sekä suunnittelu- ja opetustilaisuuksissa. Näin strategian periaatteiden ja tavoitteiden *jalkautumista* edistetään koulun päivittäiseen ja opetustyön lisäksi kaikkien muuhunkin toimintaan. (Raja- ja merivartiokoulu 2008b, 13-14.)

Strategiassa koulutusta tarkastellaan Raja- ja merivartiokoulun näkökulmasta koulun lisäksi koko *Rajavartiolaitoksen osaamisen kehittämisen laajuudessa*, koska pedagogiset linjaukset vaativat myös muun muassa työelämän ottamista huomioon (Raja- ja merivartiokoulu 2008b). Hallintoyksiköiden työyhteisöjen sitoutuminen strategian mukaisiin koulutuksen toteuttamisen periaatteisiin ja käytäntöihin onkin ensiarvoisen tärkeää koulutuksen laadun kannalta. Samoin toiminnan ulkoisista edellytyksistä vastaavien koulun johdon ja esimiesten sekä Rajavartiolaitoksen esikunnan ratkaisut, linjaukset, vaatimukset ja tuki ovat luonnollisesti oleellisia pedagogisten toimintaedellytysten, resurssien ja yleisen asennoitumisen kannalta. Myös opiskelijoiden oikea asennoituminen on avainasemassa, minkä takia oppimisen periaatteet, vastuut ja pelisäännöt sekä opettajan odotukset tulee kertoa heille etukäteen. (vrt. Ahvenainen, Ikonen & Koro 2002, 215 ja 227-228.) Strategia edellyttääkin sen linjausten ja toimintamallien pitkäjänteistä ja päämäärätietoista jalkauttamista käytäntöön koulun opetushenkilöstön lisäksi koko Rajavartiolaitoksessa. Tämä mahdollistaa muun muassa perus- ja jatkokoulutuksen linkittämisen työssäoppimiseen ja täydennyskoulutukseen painottaen jatkuvaa ja johdonmukaista oppimista sekä osaamisen kehittymistä.

Opetus- ja oppimiskulttuurin muuttaminen ja kehittäminen edellyttävät koko oppimisyhteisöltä ja erityisesti opettajalta sitoutumista ja uudenlaista suhtautumista ja lähestymistapaa opetukseen sekä entisten käsitysten ja käytäntöjen kriittistä arviointia (Hakkarainen, Bollström-Huttunen, Pyysalo & Lonka 2005, 23-24 ja 74; ks. Ahvenainen ym. 2002, 227-228). Opetus- ja oppimiskäytännöt kehittyvät ajan kanssa vaatien positiivisia kokemuksia ja rohkeutta laittaa itsensä likoon sekä järjestelmällistä ja vähitellen tapahtuvaa joustavaa pedagogista kehittelyä tullakseen luonnolliseksi. Kaikkea vanhaa ja kokemukseen perustuvia hyviä käytäntöjä ei kuitenkaan tarvitse hylätä ja kannata unohtaa. (Hakkarainen ym. 2005, 15 ja 18-20.) Opetuksen perustana on käsitys oppimisesta ja oppijasta. Raja- ja merivartiokoulun kouluttajien ja opettajien käsitykset oppimisesta ja opettajuudesta ovat suhteellisen nykyaikaisia (Kotala 2008, 68-71), mikä luo hyvät edellytykset koulutuskulttuurin yhtenäiselle kehittymiselle Rajavartiolaitoksessa koulun toimiessa koulutuksen muutosjohtajana. Muutoinkin useisiin Rajavartiolai-

toksen perinteisiin ajattelu- ja toimintamalleihin on kohdistunut viime vuosina sekä ulkoisia että sisäisiä muospaineita. Toimintakulttuurin muutos edellyttää kuitenkin niin yksilöltä kuin organisaatioltakin yhteisöllistä työtapaa sekä jatkuvaa oppimista ja perusoletusten kyseenalaistamista vastattaessa toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin.

5.4 Arvojen vaikutus koulutuskulttuuriin

Opettaja ei voi olla arvotyhjiössä tietämättä mihin, mitä varten ja miten hän opiskelijoitaan kouluttaa ja kasvattaa, vaan hän tarvitsee siihen koko työyhteisön tuen ja yhteiseen visioon pohjautuvan *arvoperustan*. Arvotyhjiön sijaan nykyaikana voidaan kuitenkin puhua ehkä mieluummin arvohämmennyksestä, sillä arvokeskustelua käydään yhteiskunnassa ja kouluissa varsin paljon ja arvomaailma on usein pirstaloitunut. Kasvatustavoitteiden erilaisuus ja epäselvyys korostavat myös yhteisen ja selkeän arvopohjan merkitystä. Arvoja ja ammattietiikkaa ei kuitenkaan lopulta voi määrätä suoraan ulkopuolelta, vaan jokainen yksilö muodostaa itse oman arvomaailmansa ja hänellä on myös oikeus siihen. (Tirri 2004, 206, 213-215 ja 218-220.)

Rajavartiolaitoksen arvot ohjaavat paitsi Rajavartiolaitoksen tehtävien toteuttamista ja rajavartiomiehen toimintaa päämäärien saavuttamiseksi, myös luonnollisesti näihin tehtäviin ja toimintaan pätevöittävää koulutusta. Muiden hallintoyksikköjen ohella erityisesti Raja- ja merivartiokoululla on perus- ja jatkokoulutuksessa vastuu ohjata opiskelijoita Rajavartiolaitoksen arvojen mukaiseen käyttäytymiseen ja toimintaan. Tämän tulee konkretisoitua varsinaisen kasvatustyön ohella myös opetussuunnitelmissa ja käytännön opetuksessa niin, että jokainen rajavartiomieheksi koulutettava ymmärtää Rajavartiolaitoksen arvojen merkityksen omassa toiminnassaan. (Raja- ja merivartiokoulu 2008b, 5.)

Samoin koulun säännöillä ja yleisellä toiminnalla on kaikkeen kasvatukseen kuuluva moraalinen ulottuvuus. Myös opetuksen pedagogisessa suunnittelussa ja toteutuksessa opettaja joutuu tekemään opetuksen päämääriä ja tavoitteita koskevia valintoja, joiden taustalla ovat aina opettajan joko tiedostaen tai tiedostamattaan omaksumat arvot. Lisäksi kaikkien oppiaineiden sisältöä voidaan tarkastella oikean ja väärän näkökulmasta. (Tirri 2004, 204-205.) Kaiken kasvatuksen ja ohjauksen tulisi tapahtua rakentavassa ja kehittävässä hengessä sekä luottamusta herättävään ja avoimeen vuorovaikutukseen perustuen. Keskeistä siinä on myös opettajien, kouluttajien ja koulun johdon esimerkillisyys.

Tirri (2004) toteaa artikkelissaan, että jokainen *opettaja on siten arvokasvattaja* ja moraalinen opettaja tahtomattaankin. Opettajalla on lisääntyneen itsenäisen opetussuunnittelun myötä myös suurempi vastuu opiskelijasta huolimatta opettajan roolin muuttumisesta perinteisestä opetuksesta yhä enemmän oppimisen ohjaajaksi ja tukijaksi. Ohjausroolin painottuminen ei siis poista opettajan muun muassa parempaan tietämykseen ja asiantuntemukseen (Malinen 2004, 65 ja 82-83) perustuvaa auktoriteettiasemaa suhteessa opiskelijaan. Tirrin mukaan opiskelijat omaksuvat kuitenkin suurimman osan koulun ja opettajan edustamasta moraalista koulun yleisen toiminnan kautta. (Tirri 2004, 205.) Opetus- ja oppimiskulttuurin uudistamista ja opiskelijan roolin muutosta voitaisiin siten edistää myös arvoperustaan pohjautuvilla normeilla sekä niiden toteutumisen mittaamisella ja seurauksilla, eli *arvojohtamisella*. Samoin opettajan roolin muutoksessa ja pedagogisen strategian mukaisten uusien toimintamallien käyttöönotossa on kysymys myös siitä, millaista opettajuutta koulussa arvostetaan – vaaditaanko edelleen opettajan pysymistä luokassa ja sosiaalistetaanko hänet perinteiseen toimintakulttuuriin vai sallitaanko tutkivan ja ongelmalähtöisen oppimisen edellyttämiä uusia toimintatapoja?

Raja- ja merivartiokoulun pedagogisen strategian mukaan *ammattitaidon*, oppimisen ja itsensä kehittämisen perusta hankitaan koulun toimeenpanemassa koulutuksessa. Opettajan ammattitaidossa ja opetustyössä korostuvat asiantuntijuus ja pedagoginen osaaminen, joita kehitetään jatkuvasti tarpeiden mukaisesti. (Raja- ja merivartiokoulu 2008b, 5.) Kuten edellä kuvattiin, Tirri (2004, 203-211) toteaa myös opetustyön etiikan liittyvän vahvasti opettajan ammattitaitoon, jossa ammatillinen ja moraalinen ajattelu toimivat vuorovaikutuksessa keskenään ja niitä on usein mahdotonta erottaa toisistaan. Nämä ammattieettiset kysymykset tuovat opettajissa esiin ammatillisia periaatteita ja toimintatapoja.

Tirri (2004) korostaa erityisesti opettajan eettisessä professionissa persoonallisen sitoutumisen astetta ja siihen liittyvää pyrkimystä parhaaseen mahdolliseen työhön. Lisäksi hän tuo esille erilaisten opiskelijoiden tarpeiden huomioon ottamisen ja vuorovaikutuksen heidän kanssaan sekä myönteisten oppimiskokemusten synnyttämisen ja opiskelijan terveen itsetunnon vahvistamisen. Samoin eettisiä ongelmia opettajille voivat muodostaa edellä mainittu kasvatuksen yhteisen vision puute tai epäselvyys sekä yhteisöllisten ja omien arvojen välinen ristiriita. Jatkuvan aika- ja resurssipulan vuoksi opettajat eivät voi puolestaan keskittyä kunnolla heille kuuluvaan kasvatustehtävään ja toimia siinä näin välttämättä aina oikeudenmukaisesti kaikkia opiskelijoita kohtaan. Myös opettajan ammattitaitoon kiinteänä osana kuuluvan eettisen ulottuvuuden edellyttämiä valmiuksia tulee kehittää asiantuntijuuden ja pedagogisen osaamisen ohella. (Tirri 2004, 206-210 ja 213-221.) Aikuiskouluttajana toimivan opettajan eettinen vas-

tuu koostuu Malisen (2004, 65-84) mukaan oppiaineksen laaja-alaiseen sisällönhallintaan (asiantuntijuus) ja dialogiin liittyvästä epistemologisesta vastuusta sekä toisten ihmisten kunnioittavaan ja tasavertaiseen kohteluun, opettajan sosiaaliseen kyvykkyyteen ja oppimiselle suotuisaan ilmapiiriin liittyvästä eksistentiaalisesta vastuusta.

Pedagogisen strategian mukaan opetuksessa ja oppimisessa *luotettavuus* tarkoittaa ehdotonta rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta, kohtuullisuutta ja tasapuolisuutta ja sitä, että ratkaisut ja toiminta ovat eettisesti oikeita, perusteltuja ja säädösten mukaisia. Luotettavuus ilmenee myös vastuun ottamisena omasta oppimisesta sekä opettajan antamana oppimisvastuuna. Strategian mukaan *yhteistyökyky* opetuksessa ja oppimisessä ilmenee taas vuorovaikutukseen perustuvana tiedon ja osaamisen yhteisenä rakentamisena sekä perustuu keskinäiseen luottamukseen ja avoimuuteen. Opetuksen toteuttaminen ja kehittäminen edellyttävät toisten mielipiteiden kunnioittamista, annettujen lupauksen pitämistä ja yhdessä tekemisen arvostamista. (Raja- ja merivartiokoulu 2008b, 5.)

Kuten tutkimuksessa on aiemmin todettu, organisaation uudistuminen ja sen edellyttämien uusien ajattelu- ja toimintamallien vieminen käytäntöön vaativat tapoihin ja tottumuksiin perustuvan organisaatio- ja toimintakulttuurin muutosta ja sen johtamista, mikä ei ole helppoa ja tapahdu hetkessä. Arvojohtaminen antaa kuitenkin uusia mahdollisuuksia kulttuurin kehittämiseen ja johtamiseen kohti organisaation tulevaisuutta strategian vaatimusten mukaisesti, missä kulttuurin muutoksen keskeisenä edellytyksenä on paitsi oppiminen niin myös johtamiskulttuurin muutos oppimista tukevaksi. (Kauppinen 2002, 22, 52-53, 107 ja 115-117.) Tämä koskee luonnollisesti myös vakiintuneita koulutuskäytäntöjä sekä opetus- ja oppimiskulttuurin kehittämistä pedagogisen strategian mukaisesti. Kauppinen (2002) toteaa, että organisaation uudistumisen seurauksena mahdollisesti koetussa arvokriisissä voikin olla kyse juuri piintyneisiin tapoihin pohjautuvan toimintakulttuurin muutoksesta (siis oppimisesta) ja sen vaatimasta arvojen uudesta tulkinnasta itse arvojen ollessa yhä entisellään, eikä varsinaisesta arvoriitidista. Hän korostaa myös organisaation *muutosjohtamista* sekä siihen liittyvää arvopohjan ja käyttäytymismallien kirkastamista muuttuvassa toimintaympäristössä jo ennen kuin siihen ollaan pakotettuja. Tällöin suuret kriisit voidaan välttää toiminnan ollessa ennakkoivaa eikä reaktiivisen sopeutuvaa. (Kauppinen 2002, 107-108 ja 123-126.)

6 POHDINTA

Tämän tutkimuksen päämääränä oli selvittää organisaatiokulttuurin keskeisimmät ominaispiirteet, Rajavartiolaitoksen ja erityisesti rajavartiomiesten keskeisimmät pätevyysvaatimukset sekä organisaatiokulttuurin ja pätevyysvaatimusten välinen yhteys ja niiden vaikutus Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiseen. Tutkimuksen pääongelmana oli: *Mikä on organisaatiokulttuurin sekä Rajavartiolaitoksen ja rajavartiomiesten pätevyysvaatimusten merkitys Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiselle?*

Pääongelman ratkaisemiseksi tutkimustavoitteina oli selvittää vastaukset sen perusteella muodostettuihin neljään alaongelmaan, jotka olivat: 1) *Mitkä ovat keskeisimmät organisaatiokulttuurin ominaispiirteet ja rajavartiomiesten pätevyysvaatimukset?* 2) *Millainen on organisaatiokulttuurin ja pätevyysvaatimusten välinen yhteys?* 3) *Miten organisaatiokulttuuri ja pätevyysvaatimukset vaikuttavat Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin kehittymiseen?* 4) *Mitkä ovat Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiseen vaikuttavat tekijät ja miten keskeisimmät seikat vaikuttavat koulutuskulttuurin kehittymiseen?* Näihin tutkimuksen alaongelmiin ei ollut tutkimuksen aikana tarkoituksenmukaista vastata puhtaasti luvuittain, vaan niitä käsiteltiin osittain päällekkäin koko tutkimuksen ajan ilmiöiden välisten kiinteiden kausaalisten yhteyksien vuoksi. Myös tässä pohdintaosiossa tutkimusongelmien ratkaisuja koskeva yhteenvedo ja johtopäätökset esitetään samasta syystä kootusti eikä tutkimusongelmittain.

Alaongelmien ratkaisemiseksi tutkimuksen *toisessa luvussa* selvitettiin Rajavartiolaitoksen ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön vaikutusta osaamisen ja koulutuksen muodostamaan kokonaisuuteen. Tutkimuksen teoreettisessa osassa eli *kolmannessa luvussa* tarkasteltiin organisaatiokulttuurin ominaispiirteitä ja pätevyyskäsitettä, joihin liittyivät läheisesti luvussa käsitellyt oppivan organisaation periaatteet sekä suorituskyvyn ja toimintakyvyn käsitteet osaamisen kehittämisessä. Luvussa tarkasteltiin myös Rajavartiolaitoksen pätevyysvaatimuksia. *Neljännessä luvussa* tarkasteltiin edellisen luvun perusteella rajavartiomiehelle asetettavia ammattitaito- ja pätevyysvaatimuksia sekä käsiteltiin Rajavartiolaitoksen nykytilan koulutukseen sisältyviä kokonaisuuksia ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Kolmannessa ja neljännessä luvussa luotiin samalla myös pohjaa organisaatiokulttuurin ja pätevyysvaatimusten koulutuskulttuuriin vaikutusten tarkastelulle. *Viidennessä luvussa* selvitettiin Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin kehittämisen lähtökohtia sekä hahmotettiin koulutuskulttuurin tulevaisuuden kehittämissuunnitelmiksi jatkotutkimuksen edellytysten luomiseksi. Neljännen alaongelman ratkaisemiseksi jäsennettiin Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuuria koko tutkimuksen ajan kar-

toittamalla kuviossa 2 esitetyn viitekehityksen mukaisia koulutuskulttuurin rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä ja ilmiöitä, löytämällä uusia näkökulmia sekä tarkastelemalla keskeisimpien tekijöiden vaikutusta koulutuskulttuurin kehittymiseen.

Tutkimuksen lähestymistapana oli selittävä ja kartoittava tutkimus. Tutkimuksessa keskityttiin Rajavartiolaitoksen rauhan ajan henkilökuntakoulutukseen ja siitä rajattiin pois muun muassa sotilaalliseen maanpuolustukseen kuuluva varusmies- ja reserviläiskoulutus sekä kriisiajan koulutus. On kuitenkin huomattava, että tutkimuksessa esiintyvät koulutukselliset periaatteet ja näkökulmat ovat sovellettavissa soveltuvin osin myös asevelvollisten koulutukseen, sillä ihmisen oppimisen lainalaisuudet voidaan olettaa olevan peruseriaatteiltaan samankaltaisia kaikessa koulutus- ja kasvatustoiminnassa.

6.1 Johtopäätökset – Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin kehittymisen mallinnus

Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiseen laajassa merkityksessä todettiin vaikuttavan Rajavartiolaitoksen ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö sekä osaamisen ja koulutuksen kokonaisuus. Tämä koulutuskulttuurin laajempi käsite muodostuu näiden tutkimuksen viitekehityksen (kuvio 2) muodostavien tekijöiden sisältämistä ilmiöistä, joita tässä tutkimuksessa on tarkasteltu tarkemmin pyrkien jäsentämään niistä looginen kokonaisuus. Kuviossa 9 on esitetty tutkimuksen analyysin tuloksena oppivan organisaation periaatteisiin pohjautuva Rajavartiolaitoksen *koulutuskulttuurin kehittymisen malli*. Mallinnus muodostaa Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin ja sen rakentumisen viitekehystä suppeamman ja tiiviimmän merkityksen sekä siten synteessinä tutkimuksen päätuloksen. Tutkimus osoitti Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin kentän olevan hyvin kokonaisvaltainen ilmiö, joka vaatii kehittyäkseen vielä tarkempaa tutkimusta. Myöhemmin tässä luvussa esitetyt jatkotutkimustarpeet muodostavatkin tutkimuksen toisen päätuloksen.



Kuvio 9. Oppivan organisaation periaatteisiin pohjautuva Rajavartiolaitoksen (RVL) koulutuskulttuurin kehittymisen malli.

Koulutuskulttuurin kehittymisen mallinnus tutkimusongelmien ratkaisua edellyttävällä tavalla koostaa myös tutkimuksessa esille tulleet keskeisimmät koulutuskulttuurin rakentumiseen vaikuttavat tekijät sekä havainnollistaa näiden vaikutusta koulutuskulttuurin kehittymiseen. Samoin malli ilmentää organisaatiokulttuurin ja pätevyysvaatimusten olennaista vaikutusta ja merkitystä Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiseen. Edellä mainittuja tekijöitä ja niiden vaikutusta ei enää tässä yhteydessä esitetä kattavasti uudestaan, vaan seuraavassa keskitytään mallin kuvaamiin ja tutkimuksen kannalta keskeisimpiin johtopäätöksiin ja tutkimustuloksiin sekä ilmiöiden välisiin yhteyksiin tutkimusongelmien mukaisesti. Samalla selvennetään mallinnuksesta johdettua ja alla esitettyä Rajavartiolaitoksen *koulutuskulttuurin käsitettä*. Koulutuskulttuurin mallilla ja käsitteellä sekä niiden selventämisellä pyritään avaamaan kou-

lutuskulttuuriin vaikuttavien ilmiöiden vuorovaikutussuhteita ja niiden yhteyttä käytännön koulutus- ja opetustoimintaan.

Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin ohjaamana toimintakulttuuri sekä sen mukaiset opetus- ja oppimiskäytännöt kehittyvät asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja muuttuvaan toimintaympäristöön sopeutuen organisaatiokulttuurin muutoksen mahdollistavien ennakoivan pedagogisen johtamisen ja oppivan organisaation keinoin. Kulttuurin muutos ja oppivan organisaation periaatteet asettavat samalla pätevyysvaatimuksia yksilöille, työyhteisölle ja organisaatiolle sekä mahdollistavat niiden yksilöllisen ja osaamista yhdistävän yhteisöllisen oppimisen ja osaamisen kehittämisen. Tuloksena on toiminta- ja kehittymiskykyinen, pätevä, riittävät työelämävalmiudet omaava, Rajavartiolaitoksen arvot sisäistänyt ja itseään tavoitteellisesti ja kokemusten myötä jatkuvasti kehittävä rajavartiomies sekä suoritus- ja uudistumiskykyiset ja ennakoivasti kehittyvät hallintoyksiköt ja Rajavartiolaitos.

Rajavartiolaitoksen tehtävien laajeneminen sekä lähihistoriassa tapahtuneet päätehtävienkin (mm. rajatarkastukset ja rikostorjunta) ja toimintaympäristön muutokset ovat pakottaneet Rajavartiolaitoksen ennakoimaan muutoksia ja toimimaan uudistuskäytännönä organisaationa. Rajavartiolaitoksen voidaan todeta eroavan perinteisestä sotilasorganisaatiosta, sillä sen ominaispiirteet säilyvät Halosen (2007, 28) mukaan samankaltaisina organisaation tarkoituksen ja perustehtävien pysyessä miltei muuttumattomina. Tosin Pohjosen (2009) mukaan Rajavartiolaitoksen perustehtävät ovat reilun 90 vuoden aikana pysyneet samoina – sen keskeisinä tehtävinä ovat aina olleet rajojen vartiointi maalla, merellä ja ilmassa sekä merihätään joutuneiden auttaminen ja maanpuolustus. Rajavartiolaitos on säilynyt myös perusrakenteeltaan samanlaisena eli sotilaallisesti järjestettynä organisaationa. (Pohjonen 2009, 190-193.)

Rajavartiolaitoksen henkilökunnan koulutuksen ja osaamisen kannalta haasteeksi ja samalla mahdollisuudeksi muodostuu toisaalta rauhan ajan päätehtävien monialaisuus sekä toisaalta samaan aikaan niihin verrattuna hyvin erilaiset ja tärkeät kriisi- ja sodan ajan tehtävät. On selvää, että rajavartiomiesten kouluttamisessa varsinkin sellaiseen toimintaan, jossa puututaan tarvittaessa voimakkaastikin kansalaisten perusoikeuksiin tai jossa ihmisten henki ja terveys on vaarassa, on reunaehtoja ja opetuksen tulee olla työn tavoin tarkkaankin säänneltyä ja ohjattua. Yhtä selvää lienee kuitenkin myös se, että Rajavartiolaitoksen opetus-, oppimis- ja työkäytännöissä on nykyaikaisista käsityksistä huolimatta kehitettävää, kun tavoitellaan ammattitaitoista rajavartiomiestä sekä laaja-alaista ja syvällistä osaamista monimutkaisissa työprosesseissa ja muuttuvassa ympäristössä.

6.1.1 Toiminta- ja organisaatiokulttuuri

Rajavartiolaitoksen *koulutuskulttuuri* määriteltiin tutkimuksessa yleisesti monitasoiseksi ja -tahoiseksi kokonaisuudeksi ja yläkäsitteeksi, joka vaikuttaa ohjaavasti ja normittavasti opettajien ja kouluttajien toimintaan sekä henkilökunnan koulutukseen ja muuhun osaamisen kehittämiseen varsinaista koulutusta laajemminkin. Koulutuskulttuuriin todettiin liittyvän läheisesti Rajavartiolaitoksen *toimintakulttuuri*, jolla tarkoitettiin opettajien ja kouluttajien työtapoja sekä kasvatus-, koulutus-, opetus- ja toimintakäytäntöjä sekä Rajavartiolaitoksessa vallitsevia muita toimintamalleja ja -tapoja. Niiden muutosprosessi asettaakin pätevyys-, koulutus- ja oppimisvaatimuksia niin yksilöille kuin yhteisöillekin, koska tällöin ne eivät vielä ole vakiintunutta ja opittua itsestäänselvää käytäntöä eli kulttuuria. Oppimisen myötä taas kehittyy sekä yksilöllinen että yhteisöllinen osaaminen. Myös kouluttajien toiminnan todettiin vaikuttavan koulutuskulttuurin muodostumiseen, joten koulutuskulttuuri sekä kouluttajat ja heidän muodostamansa toimintakulttuuri ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

Oppimisen ja siihen liittyvän muutosjohtamisen todettiin lisäävän yksilön ohella koko Rajavartiolaitoksen sopeutumiskykyä vaihtelevissa tilanteissa sekä mahdollistavan reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin ja ennen kaikkea niiden ennakoinnin. Ne toisin sanoen mahdollistavat tarvittaessa toimintakulttuurin muutoksen Rajavartiolaitoksen kehittämiseksi. Toimintakulttuurin muutokseen todettiin vaikuttavan keskeisesti myös johtamiskulttuuri, joka edellyttää oppivalle organisaatiolle ominaisia pedagogisen johtamisen taitoja.

Vakiintuneen toimintakulttuurin todettiin pohjautuvan *organisaatiokulttuuriin* eli kulttuurin syvimpiin perusoleuksiin ja uskomuksiin sekä myös ilmentävän tätä organisaatiokulttuuria. Toimintakulttuurin muuttaminen on siten todennäköisesti hidasta ja vaikeaa sekä voi herättää muutosvastarintaa, koska se perustuu organisaation yhteiseen näkemykseen oikeasta ja itsestäänselvästä tavasta toimia tietyissä tilanteissa. Nämä rutiineina, perinteinä sekä vakiintuneina käyttäytymistapoina heijastuvat perusoleukset ovat myös tiedostamattomia ja ryhmäkokemuksen kautta opittua tulosta. Sama haasteellisuus koskee myös opetus- ja oppimiskulttuuria sekä Raja- ja merivartiokoulun pedagogisen strategian jalkauttamista.

Vahvana, piilevänä ja usein tiedostamattomana ilmiönä organisaatiokulttuurilla on näin suuri merkitys Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiseen vaikuttaessaan yksilö- ja ryhmäkäyttäytymiseen, toimintatapoihin, käsityksiin, ajatusmalleihin ja arvoihin. Kulttuuriset

elementit määrittävät myös Rajavartiolaitoksen strategioita ja niiden päämääriä sekä johtajien ja esimiesten koulutusta koskevia linjauksia. (vrt. Schein 2009, 29.) Kulttuurin todettiin olevan mahdollista muodostua jopa todelliseksi rajoitteeksi oppimiselle ja muutokselle, mikäli organisaatio ei kehity, sopeudu ja muuta kulttuurinsa elementtejä. Näin Rajavartiolaitoksen kehittämisen kannalta kulttuurin tunnistaminen ja ymmärtäminen on erittäin tärkeää.

6.1.2 Pätevyys, osaaminen ja pätevyysvaatimukset

Tutkimuksessa keskityttiin tutkimustavoitteiden mukaisesti Rajavartiolaitoksen pätevyysvaatimusten ja niihin liittyvien organisaatiokulttuurin ominaispiirteiden selvittämiseen, jotka luovat puolestaan pohjan koulutuskulttuurin rakentumiselle ja kehittämiselle. Toiskallio (1998b, 1998c) kritisoi suoritusvaatimukseen eli pätevyysiin ja kompetensseihin voimakkaasti keskittyvää koulutusnäkemystä, koska kompetenssipohjaisuus painottaa lopputulosta eikä opetus- ja oppimisprosessien, kehittymisen, ymmärtämisen ja arvojen merkitystä. Tällöin aliarvioidaan samalla myös opettajien ja kouluttajien työtä, vaikka koulutuksen ja sen kehittämisen merkitys korostuu kasvavien ja muuttuvien osaamisvaatimusten seurauksena. Opettajien ensisijainen tehtävä on juuri edistää koulutuksen kokonaistavoitteeseen johtavaa oppimisprosessia. (vrt. Toiskallio 1998b, 8; 1998c, 165-166.)

Tutkimuksessa *pätevyyttä* on tarkasteltu kuitenkin varsin kokonaisvaltaisesti eri näkökulmista ja todettu sen olevan ammattitaitoa laajempi yleiskäsite. Sen on todettu viittaavan yksittäisten työsuoritusten ja yksilöllisesti rajattujen tehtävien sijaan yhteisölliseen toimintaan kokonaisyöprosessin osana. Pätevyys tarkoittaa yksilön osalta lähinnä laaja-alaisia valmiuksia ja kokonaisuuden ymmärtämistä, mihin kuuluu myös arvoihin pohjautuva eettinen ulottuvuus. Yksilöllisen pätevyyden lisäksi organisaatiolla on yksilöiden osaamisen kehittämisen, hyödyntämisen ja yhdistämisen kautta kehittyvä kollektiivinen pätevyys. Molemmissa keskeisinä tekijöinä ovat nimenomaan sosiaalinen kyky toimia yhteisönä sekä tähän liittyvä kyky oppia ja kehittää osaamista jatkuvasti. Organisaation kollektiivinen oppiminen korostaa vuorovaikutustaitoja ja viittaa oppivan organisaation periaatteisiin. Pätevyyden tavoin *osaamisen* todettiin liittyvän tietyn tehtävän sijasta pikemminkin yksilön osaamiseen liittyvien omien tavoitteiden ja organisaation osaamiseen liittyvien yhteisöllisten päämäärien täyttämisen kokonaisuuteen.

Tutkimuksessa painotettiin oppimisen merkitystä, koska koulutuksella ja oppivan organisaation periaatteiden toteutumisella on osaamisen kehittymisen kautta keskeinen merkitys Rajavartiolaitoksen suorituskykyyn. Suorituskyvyn todettiin konkretisoituvan rajaturvallisuusyksikön

kykynä toteuttaa Rajavartiolaitoksen lakisääteiset sekä niiden perusteella asetetut tarkemmat operatiiviset tehtävät suoritusvaatimusten mukaisesti. Organisaation suorituskyky- ja osaamisvaatimukset sekä vaatimus kyvystä toimia organisaation osaamista kehittävänä oppivana organisaationa muodostavat *Rajavartiolaitoksen pätevyysvaatimukset*. Rajavartiomiehen toimintakyvyssä ja osaamisessa todettiin painottuvan tietojen ja taitojen soveltamiskyky sekä valmius toimia tilanteenmukaisesti, luovasti ja vastuullisesti muuttuvissa tilanteissa ja erilaisissa ympäristöissä. Yksilön osaamisvaatimukset sekä vaatimus hänen kyvystään oppia ja toimia omaa ja muiden osaamista kehittävän oppivan organisaation osana muodostavat *rajavartiomiehen pätevyysvaatimukset*.

Rajavartiolaitoksen pätevyysvaatimukset ja niihin pohjautuvat rajavartiomiehen pätevyysvaatimukset määrittävät puolestaan koulutuksen sisällöt ja tavoitteet eli mitä tietoa, taitoa, valmiuksia ja muuta osaamista henkilöstöllä tulee olla. Rajavartiomiesten pätevyysvaatimukset edellyttävät laaja-alaista osaamis pohjaa ja toisaalta syvällistä erikoisosaamista sekä yleisiä työelämävalmiuksia. Niistä keskeisimpiä ovat sosiaalinen pätevyys, soveltamiskyky, kokonaisuuksien ymmärtäminen, kyky itsenäiseen ja vastuulliseen toimintaan sekä esimies-, johtamis- ja kehittämisvalmiudet. Pätevyysvaatimukset pohjautuvat Rajavartiolaitoksen tehtävien ja rajavartiomiesten työtehtävien edellyttämiin osaamistarpeisiin, työn kuvaan sekä Rajavartiolaitoksen arvoihin ja eettisiin periaatteisiin perustuviin toiminta- ja käyttäytymisvaatimuksiin. Tutkimus osoitti arvoilla olevan pätevyysvaatimusten ohella kulttuurin muutokseen, muutosjohtamiseen ja koulutukseen liittyvä monitahoinen merkitys.

Sekä rajavartiomiesten että Rajavartiolaitoksen pätevyysvaatimuksiin todettiin vaikuttavan myös toimintakulttuurin muutokset, jotka edellyttävät oppimista ja osaamisen kehittämistä niin henkilöstöltä kuin työyhteisöiltä ja koko organisaatiolta. Koska toimintakulttuuri heijastelee vallitsevaa organisaatiokulttuuria, voidaan pätevyysvaatimuksilla ja organisaatiokulttuurilla todeta olevan selvä yhteys. On huomattava, että itse organisaatio- ja toimintakulttuuri eivät aseta pätevyysvaatimuksia, koska toiminta on jo opittua ja itsestäänselvyyttä. Pätevyys- ja oppimisvaatimuksia asettaakin nimenomaan kulttuurin muutos. Organisaatiokulttuurin ohella myös pätevyysvaatimuksilla on olennainen merkitys Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiseen, sillä ne vaikuttavat suuresti koulutusta koskeviin päämääriin, tavoitteisiin, sisältöihin, opetusmenetelmiin sekä opetus- ja oppimiskäytäntöihin.

6.1.3 Opetus- ja oppimiskulttuuri

Opetuksen ja oppimisen pedagogisessa kehittämisessä on kysymys Raja- ja merivartiokoulun pedagogisen strategian edellyttämästä uudistumis- ja muutosprosessista kohti ongelmalähtöisempää, tutkivampaa ja yhteisöllisempää oppimis- ja työtapaa. Hakkarainen ym. (2005, 162) toteaa, että yhteisöllisellä oppimisella on strateginen merkitys oppimisyhteisöjen toiminnalle, koska opettamisen vuorovaikutuksessa eri näkökulmien kohtaaminen voi avata uusia näkemyksiä ja ideoita. Oppiminen on kuitenkin muutoksen ja kehittämisen edellytys kaikissa organisaatioissa, ei ainoastaan oppilaitoksissa. Opetus- ja oppimiskulttuurin ennakkoluulottomassa uudistamisessa ja yhtenäistämässä opettajilla todettiin olevan keskeinen rooli, mutta koulutuskulttuurin ja opettajan perinteisen roolin muutokseen sekä koulutuksen laadun kehittämiseen tarvitaan koko koulutus- ja työyhteisön tuki. Raja- ja merivartiokoulun henkilöstön pedagogisella pätevyydellä sekä työyhteisöjen nykyaikaisella koulutuskäsityksellä on olennainen merkitys koulutuksen vaikuttavuuteen ja oppimisiin.

Opettajan ammattitaidon todettiin muodostuvan paitsi tietyn alan asiantuntijuudesta ja eettisestä ulottuvuudesta, myös erityisesti pedagogisesta osaamisesta, joka mahdollistaa opiskelijoiden ammattitaidon ja muiden valmiuksien kehittymisen. Tietoa ja osaamista ei voi siirtää, vaan oppiminen perustuu itseohjautuvaan toiminnallisuuteen sekä kokemusten ja oman ajattelun kautta tapahtuvaan syvälliseen ymmärtämiseen. Koulutuksen laadun kehittämiseksi tulee panostaa sekä Raja- ja merivartiokoulun opetushenkilöstön että erityisesti hallintoyksiköistä koulun tueksi tulevien kouluttajien pedagogiseen osaamiseen. Samalla kehitetään myös hallintoyksiköiden täydennys- ja työpaikkakoulutusta. Vastaavasti on syytä korostaa myös koulun opettajien ajanmukaisen opetussisällön asiantuntemusta ja työelämän tarpeiden huomioon ottamista.

Koulutuksen tulee perustua työelämäsidoonaisuuteen, mikä mahdollistaa oppimisen rakentamisen todellisiin osaamis- ja kehittymistarpeisiin sekä samalla niin koulutuksen kuin työelämänkin kehittämisen. Kehittävän siirtovaikutuksen idean mukaisesti sekä koulussa että työpaikoilla tapahtuvalla oppimisella ei vain mukauduta työelämän nykykäytäntöihin, vaan pyrkimyksenä vastata tulevaisuuden osaamisvaatimuksiin. Työssäoppimisen avulla toteutettu oman työn opinnollistamisen todettiin mahdollistavan tehokkaan oppimisen sekä oman asiantuntijuuden, työn ja työyhteisön kehittämisen. Samalla se mahdollistaa tarvittaessa myös itse koulussa tapahtuvaan muodolliseen koulutukseen kuluvan ajan vähentämisen, jolloin Rajavartiolaitoksen voimavaroja voidaan kohdistaa enemmän varsinaiseen työhön ja ydintehtäviin.

Toki opintojen suorittaminen myös osana omaa työtä vaatii aikaa ja vaivaa. Näin työelämästä ja koulutuksesta saadaan niiden yhdistämisellä toisiaan ja osaamisen kehittymistä tukeva johdonmukainen kokonaisuus, joka tukee myös Rajavartiolaitoksen koulutusjärjestelmän elinikäisen oppimisen periaatetta. Työpaikoille siirtyvällä oppimisella ja työn opinnollistamisella voisi olla sovellusmahdollisuuksia erityisesti jatko- ja täydennyskoulutuksen osalta, mikä edellyttää kuitenkin opintojen ohjaajien pedagogista pätevyyttä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja hyödynnettävyyden arviointia

Tämä tutkimus perustuu suhteellisen laajaan kirjalliseen lähdeaineistoon, jotka edustavat sekä Rajavartiolaitoksen rajaturvallisuusalan ja puolustusvoimien sotatieteellistä että yleistä kasvatustieteellistä tutkimusta ja muuta kirjallisuutta. Ajallisen perspektiivin ja kattavuuden huomioimiseksi tutkimuksessa on käytetty niin uusia kuin hieman vanhempiakin lähteitä. Ilmiöiden tarkastelu eri näkökulmista ja eri aikakausilta lisää tutkimuksen luotettavuutta. Uusimpien lähteiden käyttö varmistaa myös tutkimuksen nykyaikaisuuden, kun taas vanhemmat ovat usein lähempänä alkuperäislähteitä eikä tieto ole niitä käytettäessä todennäköisesti vääristynyttä kuten on saattanut tapahtua uudempien lähteiden jatkotulkinnassa. Tutkimuksessa ei suoritettu kysely- tai haastattelututkimuksia teoriataustaan keskittymisen vuoksi. Empiriaa tutkimuksessa edustavat kuitenkin lähinnä teoriapohjan kiinteä soveltaminen Rajavartiolaitoksen toimintaympäristöön sekä muiden tutkijoiden empiiristen tutkimustulosten hyödyntäminen. Tutkimuksessa on käytetty myös Rajavartiolaitoksen laatimia ja sen käytännön toimintaa ja ajattelua kuvaavia dokumentteja.

Asiakirjoihin, teoksiin ja muuhun kirjallisuuteen perustuva tutkimus kertoo kuitenkin lähinnä sen, että miten *asiat ovat tai tulisi olla niiden mukaan* eikä välttämättä sitä, että miten asiat todellisuudessa ovat. Rajavartiolaitoksenkin asiakirjat ovat siten useimmiten Scheinin (1991, 2009) tarkoittamia ja ”tavoitekulttuuria” kuvaavia ilmaistuja arvoja eivätkä ne ole todennäköisesti kulttuurin ydintä ja perusolemusta. Totuuden eli asiakirjoihin vaikuttavien piilevien ja vakiintuneiden käytäntöjen ja ajattelutapojen perusoletusten selvittäminen vaatiikin varsinaista kulttuuritutkimusta, mutta oletusten löytäminen on kuitenkin vaikeaa. Tämän ilmaistujen arvojen toteutumisen ja niiden syiden tunnistamisen avulla voidaan myös tarvittaessa muuttaa kulttuuria toivottuun suuntaan. (Schein 1991, 31-38; 2009, 77-80.) Organisaation vakiintuneiden ryhmien, niiden yhteisten historiallisten kokemusten ja koko organisaation jäsenten yhteisten kokemusten paikallistaminen edellyttääkin käytäntöön pohjautuvaa tutkimusta, jonka

avulla saadaan tietoa organisaation yhteisestä emokulttuurista ja sen osayksiköiden mahdollisista tietyt erityispiirteet omaavista osakulttuureista (Schein 1991, 25-26).

Olemassa olevaa kulttuuria selvittävän tutkimuksen toteuttaminen pelkästään kirjoitettuun tietoon perustuen on siten melko mahdotonta, tai ainakaan sellaisella menetelmällä saatuja tuloksia ei voida suoraan hyväksyä totuutena (Voutilainen 2009, 22-23). Selvitettäessä tutkimuksella tiedostamattomia perusoletuksia sen tulee olla empiirinen. Schein (1991) painottaa myös, etteivät tietoiset käyttäytymismallit sisälly tutkimuksessa aiemmin esitettyyn hänen organisaatiokulttuurin määritelmänsä niiden määräytyessä sekä kyseisen kulttuurin edellytysten että ulkoisen ympäristön tilannetekijöiden perusteella. Toisin sanoen havaitessamme säännömukaista käyttäytymistä emme voi olla varmoja siitä, onko kyseessä kulttuuria heijasteleva artefakti vai ei, tämän selvittäminen edellyttää pääsyä kulttuurin syvempiin kerrostumiin. (Schein 1991, 26-27.) Niinpä pelkkiin omiin havaintoihin perustuvan käyttäytymisen tulkinta kulttuuripohjaiseksi voi olla virheellinen. Scheinin (1991) mukaan organisaatioon kuuluva ei kykene myöskään havaitsemaan yksin kulttuurin perusoletuksia, koska ne ovat piileviä itsensäselvyyksiä. Toisaalta ulkopuolinen tutkija ei yksin voi tuntea kulttuurissa toimivien käyttämiä merkitysluokkia eli tulkita oikein todellisia tapahtumia, joten kulttuurin tutkimisessa tarvitaan myös näiden molempien yhteistyötä. (Schein 1991, 125-126.)

Tässä tutkimuksessa ei sen rajallinen laajuus huomioon ottaen ollut tarkoitus tutkia varsinaista kulttuuria, vaan selvittää koulutuskulttuurin taustalla vaikuttavia organisaatiokulttuurin ominaispiirteitä ja luoda siten pohjaa koulutuskulttuurin tarkemmalle tutkimiselle. Tutkimuksen empiiristä osuutta onkin tarkoituksenmukaista täydentää jatkotutkimuksessa kysely- ja haastattelumenetelmillä varsinaisen kulttuurin ja sen kehittämisen selvittämiseksi.

Voutilainen (2009, 21 ja 23) toteaa, että Rajavartiolaitoksessa ei ole yhteistä kaiken kattavaa kulttuuria, vaan mahdollisimman hyvän homogeenisuuden saavuttamiseksi tulee keskittyä pienempään osakulttuuriin ja tutkittavaksi kokonaisuudeksi on syytä rajata rajavartiostoa pienempi kokonaisuus, esimerkiksi yksittäinen vartioasema. Halosen (2007, 109) mukaan laajassa organisaatiossa esiintyvien eri alakulttuurien aiheuttamaa kulttuurin tutkimisen ongelmaa parantaa kuitenkin sotilasorganisaation toiminnan homogeenisuus monessa tilanteessa. Homogeenisuuden vaatimus on pyritty ottamaan huomioon myös tässä tutkimuksessa selvitettäessä organisaatiokulttuurin ominaispiirteitä ja lähestyttäessä niiden kautta koulutuskulttuuria.

Tutkimusmenetelmänä käytetyn teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla voidaan pyrkiä ehkäisemään pelkän aineistolähtöisen analyysin ongelmana olevaa subjektiivisuutta, missä muun muassa käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja -menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat aina tuloksiin. Toki myös teoriaohjaavassa, kuten yleensäkin laadullisessa tutkimuksessa, on ongelmana objektiivisten havaintojen puute, mutta tämän tiedostamisella tilannetta voidaan osittain parantaa. (Tuomi & Sarajarvi 2004, 98.) Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurille ja sen sisältämille ilmiöille onkin annettu merkityksiä, jotka ovat osin tutkijasta riippuvaisia ja siten yksilöllisiä yhteneväisestä koulutus- ja toimintakulttuurista huolimatta. Muutoin tutkimusmenetelmä on sopiva tällaiseen ilmiöitä selittävään ja kartoittavaan tutkimukseen, missä ei tutkita kulttuurin perusolemusta.

Schein (2009) korostaa tutkijan oman persoonallisuuden olevan voimakkaasti sidoksissa hänen edustamaansa kulttuuriin, joka vaikuttaa ajatteluprosessiin ja tapaan havainnoida maailmaa. Tutkijan ajattelutavat, käyttämä kieli, arvot, asenteet ja oletukset ovat ilmentymiä hänen nykyisestä ryhmä- ja yhteisökulttuuristaan, jolloin tutkija on haluton poikkeamaan arvostamastaan ryhmästä. (Schein 2009, 80-81.) Tässä tutkimuksessa tutkijan ja tutkimuskohteen välinen vuorovaikutus on ollut suoraa, koska tutkija työskentelee Rajavartiolaitoksessa. Esiymmärrykseen, analyysiin ja johtopäätöksiin on vaikuttanut tutkijan oma kokemus- ja koulutustausta. (vrt. Halonen 2007, 111-112.) Rajavartiolaitoksen edustaman yleiskulttuurin ohella tutkijan ajatteluun ja asenteisiin on vaikuttanut myös hänen edustamansa työyhteisön eli Raja- ja merivartiokoulun ja sen korkeakouluosaston ryhmäkulttuurit. Myös upseerikoulutustaustan vuoksi tutkija voi nähdä koulutuskulttuurin kehittymisen eri tavalla kuin jotkut muut Rajavartiolaitoksessa. Korkeakoulutusta koskeva alakulttuuri voi ilmentyä esimerkiksi yleisten työelämävalmiuksien tärkeyden korostamisena suhteessa ammatillisten tietoihin ja taitoihin. Tässä tutkimuksessa valmiuksien sekä useiden muidenkin ilmiöiden merkitys on kuitenkin pyritty osoittamaan kattavan lähdeaineiston ja perusteellisen argumentoinnin avulla.

Tutkimus on hyödynnettävissä etenkin Rajavartiolaitoksessa, mitä puoltaa koulutuksen ja varsinkin koulutuskulttuurin vähäinen tutkimus. Koulutuksellisten asioiden laaja-alaisen ja osin syvällisen tarkastelun lisäksi tutkimuksella on luotu pohjaa Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin tarkemmalle tutkimiselle. Tutkimuksen avulla voidaan edistää osaamisen kehittämisen suunnittelua ja pedagogisen strategian tehokkaampaa jalkauttamista tutkimuksen kiinnittäessä huomiota sen kannalta keskeisiin tekijöihin. Tutkimus myös syventää ylipäätään koulutukseen liittyvää ymmärrystä. Tutkimustulosten hyödynnettävyyttä ja yleistettävyyttä lisäävät edellä mainitut tutkimuksen luotettavuutta edistävät tekijät, erityisesti laaja lähdeaineisto ja aiheen

tarkastelu kokonaisvaltaisesti useasta eri näkökulmasta. Yleistettävyyttä ehkäisevät taas esille tuodut luotettavuutta vähentävät tekijät.

Tutkimus voisi olla hyödynnettävissä myös Rajavartiolaitoksen kanssa läheisessä yhteistoi-
minnassa olevassa puolustusvoimissa esimerkiksi tarkastellun pätevyyskäsitteen osalta. Muu-
toinkin tutkimus perustuu monilta osin puolustusvoimien kirjallisuuteen ja käyttämiin käsit-
teisiin sekä sotatieteelliseen tutkimukseen, joita on tarkasteltu ainakin hieman uudesta näkö-
kulmasta. Näin tutkimus syventää edelleen yleistä ymmärrystä koulutuskulttuurista ja siihen
vaikuttavista ilmiöistä. Yleisen kasvatustieteellisen perustan vuoksi tutkimus lienee hyödyn-
nettävissä myös Rajavartiolaitoksen ja puolustusvoimien ulkopuolella.

6.3 Jatkotutkimustarpeet

Rajavartiolaitoksen suorituskyvyn, toimintaedellytysten, johtamisen sekä toiminnan ja sen ke-
hittämisen kannalta henkilöstön ammattitaito, pätevyys ja siten osaamisen kehittäminen ovat
nousseet yhä merkittävämmiksi tekijöiksi. Tähän ovat vaikuttaneet toimintaympäristön muu-
tokset ja kansainvälistyminen, yhteiskunnallinen ja teknologian kehitys, tehtäväkentän moni-
puolistuminen, toimivaltuuksien laajeneminen sekä henkilöstön väheneminen ja työn tuotta-
vuusvaatimusten lisääntyminen. Rajavartiolaitoksen strategisia linjauksia osaamisen kehittä-
misestä on siten tarpeen koota ja ajantasaistaa tämän päivän koulutusta, opetusta ja tehokasta
oppimista ajatellen, vaikka ne ovatkin sinällään varsin nykyaikaisia. Opettamista ja oppimista
koskevan pedagogisen strategian laatiminen Raja- ja merivartiokoululla vastaa osaltaan tähän
koulutuksen laatuun liittyvään haasteeseen. Strategian pedagogiset linjaukset vaativat kuiten-
kin niiden päämäärätietoista jalkauttamista koulun lisäksi koko Rajavartiolaitoksen toimin-
taympäristössä. Lisäksi koulutuksen ja osaamisen kokonaisvaltainen kehittäminen vaatii pe-
dagogiikkaa laajempiakin linjauksia.

Edellä mainitun perusteella tulisikin harkita erillisen Rajavartiolaitoksen *osaamisen kehittä-
misohjelman* laatimista, minkä edellytyksenä on Rajavartiolaitoksen koulutus- ja toimintakult-
tuurin ja sen kehittymisen ymmärtäminen ja arviointi. Ohjelmassa on keskeistä tarkastella pe-
rus- ja jatkokoulutuksen päämäärien ohella muun muassa työssäoppimisen, tehtäväkierron,
urapolkujen ja täydennyskoulutuksen roolia ja merkitystä suhteessa virkaurakursseihin ja
muuhun osaamisen kehittymiseen. Ohjelmassa tulisi tarkastella myös Rajavartiolaitoksen an-
taman erillisen täydennyskoulutuksen tarkoituksenmukaista tarvetta, periaatteita sekä toteutus-
tapoja ja -paikkoja ottaen huomioon nykyaikaiset tekniset hyödyntämismahdollisuudet. Lisäk-

si ohjelmassa tulisi ottaa huomioon oppivan organisaation, pedagogisen johtamisen, opettaja- ja kouluttajakoulutuksen sekä oppimisympäristöjen ja -edellytysten vaatimukset osaamisen kehittämiseksi. Samoin on tarpeen tarkastella uusista lähtökohdista upseeri- ja rajavartijakoulutusten uudistusten aiheuttamia vaatimuksia ja mahdollisuuksia urasuunnittelun ja -kehityksen sekä koulutuksen muodostaman kokonaisuuden kehittämiseksi.

Tutkimus osoitti Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin olevan hyvin kokonaisvaltainen ilmiö, joka vaatii tarkempaa tutkimusta. Edellä kuviossa 9 esitetty oppivan organisaation periaatteisiin pohjautuva Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin kehittymisen malli osaamisen kehittämiseksi voisi muodostaa jatkotutkimuksen tutkimusasetelman. Rajavartiolaitoksen kehittämisen kannalta keskeiseksi kysymykseksi nousee, onko sen organisaatiokulttuuri oppimista tukeva ja miten sitä tarvittaessa voidaan muuttaa sellaiseksi? Jatkotutkimuksen tehtävänä on varsinaisesti tutkia koulutuskulttuuria ja sen kehittämistä sekä luoda tulevaisuuden koulutuskulttuurin tarkennettu malli.

6.4 Lopuksi

Tutkimusmenetelmänä käytetyn teoriasidonnaisen analyysin ominaispiirteeksi määriteltiin sen tuottavan valmiiden teoriamallien ja aineistolähtöisyyden vaihtelevuuden ja yhdistämisen tuloksena mahdollisesti jotain uuttakin. Ainakin tutkijan ajattelussa sellaisia olivat erityisesti arvojen yllättävänkin suuri ja monitahoinen merkitys organisaatiolle, organisaatiokulttuurin ja pätevyysvaatimusten yhteyden löytyminen sekä niiden laaja-alainen merkitys Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentumiselle. Aihepiirin kokonaisvaltaisuuden vuoksi tutkimus muodostui väistämättä suhteellisen laajaksi. Tutkimusta olisi kuitenkin pitänyt rajata tutkimuksen edetessä vieläkin tarkemmin sekä asettaa tutkimusongelmat yksityiskohtaisemmin uusista löydöistä huolimatta. Osaltaan asiaan vaikuttivat toki myös tutkimusmenetelmänä olleen sisällönanalyysin väljyys. Tämän rajaturvallisuuspedagogisen tutkimusprosessin ja samalla syvällisen oppimisprosessin tuloksena on joka tapauksessa kehittynyt myös oma osaaminen Rajavartiolaitoksen koulutuksen kehittämissuunnitelmien ohella.

LÄHTEET

1. JULKAISTUT LÄHTEET

Ahvenainen, O., Ikonen, O. & Koro, J. 2002. Johdatus erityiskasvatuksen käytäntöön. 1.-2. painos. Helsinki: WSOY.

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, P. 1996. Kulttuurintutkimus ja kulturalismi. Teoksessa: Kupiainen, J. & Sevänen, E. (toim.) Kulttuurintutkimus. Johdanto. 2. painos. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Anttonen, J. 2008. Kun tiedon siirtäminen ei riitä. Maanpuolustuskorkeakoulun lehti 2/2008. Defensor patriae. Helsinki: Edita Prima Oy.

Engeström, Y. 1987. Perustietoa opetuksesta. Helsingin yliopiston opiskelijakirjaston verkkojulkaisu 2007. Helsinki: Valtionvarainministeriö [tulostettu PDF-dokumentti].

Engeström, Y. 2001. Kehittävä siirtovaikutus: mitä ja miksi? Teoksessa: Tuomi-Gröhn, T. & Engeström, Y. (toim.) Koulun ja työn rajavyöhykkeellä. Uusia työssä oppimisen mahdollisuuksia. Helsinki: Yliopistopaino.

Hakkarainen, K., Bollström-Huttunen, M., Pyysalo, R. & Lonka, K. 2005. Tutkiva oppiminen käytännössä. Matkaopas opettajille. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Halonen, P. 2002. Oppiminen muuttuvassa koulutuskulttuurissa. Teoksessa: Toiskallio, J., Kalliomaa, M., Halonen, P. & Anttila, J. Sotilaspedagogiikkaa kouluttajille. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.

Halonen, P. 2004. Oppiva organisaatio osana oppimis- ja koulutuskulttuuria. Teoksessa: Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Asiantuntijatyöryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Taustamuistio. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 1, N:o 1. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Hamunen, J. 2009. Rajatarkastusten automatisointi. ”Tuottavuutta, tekniikkaa, prosesseja ja ylikansallista lainsäädäntöä”. Sotilasaikakauslehti 11/2009. 84. vuosikerta.
- Heikkurinen, T. 1994. Kouluttamisen perusteet. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Oppimateriaaleja N:o 1. Pieksämäki: RT-paino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6.-9. painos. Helsinki: Tammi.
- Hätönen, H. 2006. Eläköön opetussuunnitelma II. Opas ammatillisen koulutuksen järjestäjille ja oppilaitoksille. Opetushallitus. 1. painos. Helsinki: Saarijärven Offset Oy.
- Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja n:o 18. 3. painos. Helsinki: Otava.
- Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.
- Kitola, A. 2004. Yhteisöllisyys ja oppimisen muodot. Opettajan työn kehittäminen vapaassa sivistystyössä. Teoksessa: Sallila, P. & Malinen, A. (toim.) Opettajuus muutoksessa. Aikuis-
kasvatuksen 43. vuosikirja. 4. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
- Kosonen, M. & Pohjonen, J. 1994. Isänmaan portinvartijat. Suomen rajojen vartiointi 1918–1994. Helsinki: Otava.
- Kupiainen, J. & Sevänen, E. 1996. Esipuhe. Teoksessa: Kupiainen, J. & Sevänen, E. (toim.) Kulttuurintutkimus. Johdanto. 2. painos. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Lambert, P. 2001. Oppimistehtävät kehittävän siirtovaikutuksen tuottajina. Teoksessa: Tuomi-Gröhn, T. & Engeström, Y. (toim.) Koulun ja työn rajavyöhykkeellä. Uusia työssä oppimisen mahdollisuuksia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Levomaa, V. & Rokka, P. 2004. Osaamisen kehittäminen puolustusvoimissa. Teoksessa: Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Asiantuntijatyöryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Taustamuistio. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 1, N:o 1. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Maanpuolustuskorkeakoulu 2009. Opinto-opas 2009–2010. Sotatieteiden kandidaatin ja maisterin tutkinnot. Opintoasiainosasto. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Malinen, A. 2004. Opettajuus rakentuu ihmistuntijuudesta ja asiantuntijuudesta. Epistemologinen, eksistentiaalinen ja eettinen vastuu opettajan työssä. Teoksessa: Sallila, P. & Malinen, A. (toim.) Opettajuus muutoksessa. Aikuiskasvatuksen 43. vuosikirja. 4. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nevgi, A. & Lindblom-Ylänne, S. 2007. Oppimisenäkemykset antavat perustan opetukselle. Teoksessa: Lindblom-Ylänne, S. & Nevgi, A. (toim.) Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja. 1.-4. painos. Helsinki: WSOY.
- Niemenkari, A. 2003. Rajaturvallisuus Euroopan unionissa. Raja- ja merivartiokoulun julkaisusarja 1. Tutkimuksia nro 1. Helsinki: Multiprint.
- Nissinen, V. 2002. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttötymisen kehittäminen. 2. painos. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 13. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nissinen, V. 2007. Kasvu pedagogiseen johtamiseen. Tiede ja ase 65/2007 [tulostettu PDF-dokumentti].
- Pohjonen, J. 2009. Rajarauhaa Suomen ja Euroopan puolesta. Rajavartiolaitos 1991–2009. Helsinki: Otava.
- Rauste-von Wright, M. 1998. Opettaja tienhaarassa. Konstruktivismia käytännössä. 2. painos. Atena.
- Schein, E. H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. 3. painos. Weilin+Göös.

- Schein, E. H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suom. P. Rosti. 2. painos. Espoo: Suomen Laatu keskus Oy.
- Sisäasiainministeriö 2008. Turvallinen elämä jokaiselle - Sisäisen turvallisuuden ohjelma. Valtioneuvoston periaatepäätös 8.5.2008. Sisäasiainministeriön julkaisusarja 16/2008. Helsinki.
- Suonperä, M. 1995. Kehittyvä oppimiskäsitys koulutuksen laatuajattelun perustana. Teoksessa: Anttonen, E., Helakorpi, S. (toim.), Juuti, P., Summa, H. & Suonperä, M. Laatu koulun. Opetus 2000 -sarja. Porvoo-Helsinki-Juva: WSOY.
- Tirri, K. 2004. Opetustyön etiikka. Teoksessa: Sallila, P. & Malinen, A. (toim.) Opettajuus muutoksessa. Aikuiskasvatuksen 43. vuosikirja. 4. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
- Toiskallio, J. 1996. Kouluttajakulttuuri tutkimuskohteena. Teoksessa: Toiskallio, J. (toim.) Tietoyhteiskunnan koulutuskulttuuri. Sotilaspedagogisen tutkimusohjelman suuntaviivoja. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2, N:o 3. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Toiskallio, J. 1998a. Sotilaspedagogiikan perusteet. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Toiskallio, J. 1998b. Miksi toimintakykyä? Johdanto julkaisun sisältöön. Teoksessa: Toiskallio, J. (toim.) Toimintakyky sotilaspedagogiikassa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2, N:o 4. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.
- Toiskallio, J. 1998c. Kohti sotilaan toimintakyvyn teoriaa. Teoksessa: Toiskallio, J. (toim.) Toimintakyky sotilaspedagogiikassa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2, N:o 4. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.
- Toiskallio, J. 2002. Kohti kouluttajuutta. Teoksessa: Toiskallio, J., Kalliomaa, M., Halonen, P. & Anttila, J. Sotilaspedagogiikkaa kouluttajille. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.
- Toiskallio, J. & Salonen, T. 2004. Osaaminen, toimintakyky ja suorituskky. Käsitteiden ymmärtämisen kautta kohti puolustusvoimien kokonaisvaltaista kehittämistä. Teoksessa: Puolus-

tusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Asiantuntijatyöryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Taustamuistio. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 1, N:o 1. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tuomi-Gröhn, T. 2001. Työssäoppiminen ja kehittävä siirtovaikutus koulun ja työn sillanrakentajana. Teoksessa: Tuomi-Gröhn, T. & Engeström, Y. (toim.) Koulun ja työn rajavyöhykkeellä. Uusia työssä oppimisen mahdollisuuksia. Helsinki: Yliopistopaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valtioneuvosto 2006. Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 23.11.2006. Puolustusministeriö. Helsinki.

Valtioneuvosto 2009. Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2009. Valtioneuvoston selonteko 5.2.2009. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 11/2009. Helsinki.

Väärälä, R. 1998. Pätevyys ja ammatillinen muutos. Teoksessa: Räisänen, A. (toim.) Hallitaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi. Arviointi 2/1998. Opetushallitus. Helsinki.

2. JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Henriksson, L. 2009. Laadunhallintajärjestelmän esiselvitys. Raja- ja merivartiokoulu, kesä 2009. Espoo.

Maanpuolustuskorkeakoulu 2006. Sotatieteellisten perustutkintojen uudistuksen raportti. MPKK:n raportti AC23176/1.12.2006. Kadettikoulu. Helsinki.

Puolustusvoimat 2004. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017 (strategia). 26.1.2004. Pääesikunta. Koulutusosasto. Helsinki.

Puolustusvoimat 2008. Kenttäohjesääntö. Yleinen osa. Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet. Ohjesääntönumero 202. PE:n päätös 22.1.2007. Pääesikunta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Puolustusvoimat 2009. Yleinen palvelusohjesääntö (YLPALVO). Ohjesääntönumero 108. PE:n päätös 7.5.2009. Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Raja- ja merivartiokoulu 2008a. Raja- ja merivartiokoulun johtosääntö. RVLE:n määräys 374/08/2008/13.8.2008 (RVLPK B.14). Rajavartiolaitoksen esikunta/Raja- ja merivartiokoulu. Helsinki.

Raja- ja merivartiokoulu 2008b. Raja- ja merivartiokoulun pedagogisen strategia. RMVK:n päätös 16/03/2008/9.12.2008. Espoo; ml RMVK:n päätös 16/03/2008/11.2.2008 pedagogisen strategian laatimisesta vastaavan työryhmän perustamisesta.

Raja- ja merivartiokoulu 2009a. Raja- ja merivartiokoulun tulossuunnitelma 2010 sekä toiminta- ja taloussuunnitelma 2011-2014 aineisto. RMVK:n lähete 198/20/2009/9.9.2009. Esikunta. Espoo.

Raja- ja merivartiokoulu 2009b. Sotatieteellisten perustutkintojen rajaturvallisuusalan opintojen opetussuunnitelma 2009. RMVK:n päätös 298/31/2009/24.8.2009. Korkeakouluosasto. Espoo.

Raja- ja merivartiokoulu 2009c. Raja- ja merivartiokoulun toimintajärjestelmän toimeenpano 2009–2010. RMVK:n käsky 419/23/2009/1.10.2009. Laura Henriksson. Laatupäällikkö. Espoo.

Rajavartiolaitos 2005. Rajavartiolaitoksen arvot. RVLE:n lähete 1353/01/2004/16.3.2005. Henkilöstöosasto. Helsinki.

Rajavartiolaitos 2006a. Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2015. Luotettavuutta, ammattitaitoa ja yhteistyötä. Rajavartiolaitos, maaliskuu 2006. Helsinki.

Rajavartiolaitos 2006b. Rajavartiolaitoksen viestintästrategia 2007. RVLE:n päätös 2207/11/2006/21.11.2006. Henkilöstöosasto. Helsinki.

Rajavartiolaitos 2007. Rajavartiomiesten koulutusjärjestelmä. RVL:n päällikön päätös 2389/30/2007/26.11.2007. Rajavartiolaitoksen esikunta/Raja- ja merivartiokoulu. Helsinki.

Rajavartiolaitos 2008. Rajavartiolaitoksen strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2008–2015. 8.5.2008. Helsinki.

Rajavartiolaitos 2009a. Rajavartiolaitoksen hallintorakenteen kehittämisen kokonaisselvitys 29.5.2009. RVLE:n saate 159/08/2009/29.5.2009 (kaksiportaiseen organisaatioon siirtyminen sekä teknillisen toimialan palveluiden ohjaus ja tuottaminen). Raja- ja meriosasto. Helsinki.

Rajavartiolaitos 2009b. Rajavartiolaitoksen strategia 2019. Rajavartiolaitos 18.3.2009. Helsinki.

Rajavartiolaitos 2009c. Rajavartiolaitoksen toimintakertomus vuodelta 2008. RVLE:n lähete 2902/21/2008/18.3.2009. Helsinki.

Rajavartiolaitos 2009d. Rajavartiolaitoksen tulossuunnitelma 2010 sekä toiminta- ja talussuunnitelma 2011-2014. RVLE:n suunnitelma 1267/20/2009/18.12.2009. Suunnittelu- ja talousyksikkö. Helsinki.

3. OPINNÄYTETYÖT

Halonen, P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Painettu väitöskirja: Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2, N:o 18. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kotala, T. 2008. Opetuksen monimuotoistaminen Raja- ja merivartiokoululla: Kouluttajien käsityksiä oppimisesta, opettajuudesta, opiskelijoiden valmiuksista ja koulutuksen kehittämisestä. Pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Laaksonen, M. 2004. Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 28. Helsinki: Oy Edita Prima Ab.

Ollikainen, A. 2007. Kyselytutkimuksen käyttömahdollisuudet koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa rajavartiolaitoksessa. Pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Varjonen, P. 2000. Sotilasorganisaation kulttuuri. Puolustusvoimien henkilöstön arvostusten ja johtamiseen liittyvien toimintatapojen kriittinen tarkastelu. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 15. Helsinki: Oy Edita Ab.

Voutilainen, J. 2009. Scheinin organisaatiokulttuurin teorian tutkiminen Rajavartiolaitoksessa. Kandidaatin tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

4. LAINSÄÄDÄNTÖ

HE 6/2005 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle rajavartiolaitosta ja rajavyyhkyettä koskevan lainsäädännön uudistamiseksi. Teoksessa: Rajavartiolaitoksen lakiuudistus 2005. Rajavartiolaitoksen esikunta. Helsinki: Edita Prima Oy.

L MPKK1121/2008. Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta.

L PV 551/2007. Laki puolustusvoimista.

L RVL 578/2005. Rajavartiolaki; ml laki rajavartiolain muuttamisesta 688/2009 ja laki rajavartiolain 25 §:n muuttamisesta 557/2007.

L RVLH 577/2005. Laki rajavartiolaitoksen hallinnosta (Rajavartiolaitoksen hallintolaki); ml laki rajavartiolaitoksen hallinnosta annetun lain 31 §:n muuttamisesta 555/2007 ja laki rajavartiolaitoksen hallinnosta annetun lain muuttamisesta 221/2007.

Rikoslaki 39/1889 [muutoksineen].

Valtion virkamieslaki 750/1994.

VNa RVL 651/2005. Valtioneuvoston asetus rajavartiolaitoksesta; ml valtioneuvoston asetukset rajavartiolaitoksesta annetun valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta 259/2006 ja 1128/2009.

5. TURVALUOKITELLUT LÄHTEET

Puolustusvoimat & Rajavartiolaitos 2008. Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen välinen yhteistoimintasopimus (viranomaiskäyttö, TLL IV). RVLE:n lähete 1238/06/2008/30.5.2008. Raja- ja meriosasto. Helsinki.

6. MUUT LÄHTEET

Frontex 2010. Tasks. Viitattu 5.1.2010. http://www.frontex.europa.eu/origin_and_tasks/tasks/.

Hakkarainen, K. 2005. Asiantuntijuus ja oppiminen työelämässä – psykologisia näkökulmia [Puheenvuoro]. Osaaminen murroksessa – työelämälähtöisen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen -seminaari 12.4.2005. Helsinki [tulostettu PDF-dokumentti].

Levomaa, V. 2009. Kehittämispäällikkö Pääesikunnan henkilöstöosaston koulutussektorilla. Osaamisen kehittäminen ja Ostra [Luento]. Esiupseerikurssi 62:n sotilaspedagogiikan opetus Maanpuolustuskorkeakoululla 29.9.2009. Helsinki.

Lotus Notes 2007. Rajavartiolaitoksen esittelyaineisto [PowerPoint-esitys].

Matilainen, E. 2006. Raja- ja merivartiokoulun apulaisjohtaja Imatran koulutuskeskuksessa. Rajavartiolaitoksen arvot Raja- ja merivartiokoulun kursseilla [Esiteelmä]. Raja- ja merivartiokoulun henkilökunnan koulutuspäivät 16.–17.2.2006. Imatra.