

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**LENTUEEN PÄÄLLIKKÖ PEDAGOGISENA JOHTAJANA**

Kandidaatintutkielma

Kadetti  
Ilkka Vilén

Kadettikurssi 96  
Ohjaajaopintosuunta

Huhtikuu 2012

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Kadettikurssi 96	Ilmasotalinja
Tekijä	
Kadetti Ilkka Vilén	
Tutkielman nimi	
<b>Lentueen päällikkö pedagogisena johtajana</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Huhtikuu 2012	Tekstisivuja 28
<b>TIIVISTELMÄ</b>	
<p>Tässä tutkimuksessa arvioidaan, miten lentueen päällikkö kykenee pedagogisen johtamisen keinoin vaikuttamaan lentueessa lentokoulutusta saavien lento-oppilaiden oppimistuloksiin. Tutkimuksessa keskitytään lentokoulutusta Vinka- ja Hawk-kalustolla antaviin lentueisiin. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, millaisia käytännön keinoja lentueen päälliköllä on vaikuttaa oppimistuloksiin pedagogisen johtamisen keinoin. Aihe on ajankohtainen johtueen puolustusvoimiin kohdistuvista säästötoimenpiteistä, jotka aiheuttavat lentotuntien vähenemistä ilmavoimissa. Lento-oppilaiden tulee oppia samat tiedot ja taidot, vaikka aikaa on kuitenkin käytössä vähemmän kuin aikaisemmin.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu pedagogisen johtamisen sekä oppivan organisaation mallien ympärille. Tutkimuksessa on käytetty tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista sisällönanalyysia. Tutkimalla pedagogisesta johtamisesta sekä oppivasta organisaatiosta laadittuja tutkimuksia kyettiin tekemään johtopäätöksiä, miten lentueen päällikön pedagoginen johtaminen vaikuttaa lentueessa työskenteleviin lento-oppilaisiin. Lisäksi tutkimuksessa laadittiin pedagogisen johtajan keinovalikoima, joka lentueen päälliköllä on käytössä jokapäiväisessä työssään.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että lentueen päälliköllä on mahdollisuus pedagogisen johtamisen keinoin vaikuttaa positiivisesti oppimistuloksiin. Lentueen päälliköllä on mahdollisuus pedagogisen johtamisen keinoin luoda lentueeseen oppimista tukeva ilmapiiri, mikä motivoi lento-oppilaita ja parantaa todennäköisesti oppimistuloksia.</p> <p>Tulevaisuudessa lentueiden päälliköiden tulisi tiedostaa pedagogisen johtamisen mahdollisuus sekä sen vaikutus lentueen toimintaan. Pedagoginen johtaja voi saada lentueeseen aikaan oppimista paremmin tukevan ilmapiirin, joka vaikuttaa positiivisesti toimintaan lentueessa. Pedagogisesti johtamalla lentueen päällikkö voi pedagogisen johtamisen keinoin saada koulutuksessa olevat lentäjät paremmin motivoituneiksi, jolloin he suoriutuvat tehtävistään paremmin ja antavat täyden työpanoksensa. Tällaisessa tilanteessa lento-oppilaiden oppimistulokset todennäköisesti paranevat ja lentokoulutusten keskeytyksiltä voidaan mahdollisesti välttyä.</p>	
<b>AVAINSANAT</b>	
pedagoginen johtaminen, oppiva organisaatio, lentue, lentueen päällikkö, lento-oppilas, motivaatio, ilmapiiri	

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUKSET	1
1.2	TUTKIMUKSEN TARVE, AIEMMAT TUTKIMUKSET JA JULKAISUT	2
1.3	TUTKIMUSONGELMA JA ALATUTKIMUSONGELMAT	3
1.4	TUTKIMUKSEN LÄHTEET JA TUTKIMUSMETODIT	3
<b>2</b>	<b>PEDAGOGINEN JOHTAMINEN</b>	<b>5</b>
2.1	TEOREETTINEN PERUSTA	5
<b>3</b>	<b>OPPIVA ORGANISAATIO</b>	<b>9</b>
3.1	TEOREETTINEN PERUSTA	9
<b>4</b>	<b>OPPIMINEN</b>	<b>12</b>
4.1	MOTIVAATION VAIKUTUS OPPIMISEEN	12
4.2	ILMAPIIRIN VAIKUTUS OPPIMISEEN	13
4.3	OPPIMISEN JOHTAMINEN	14
<b>5</b>	<b>LENTUEEN TOIMINTA</b>	<b>16</b>
5.1	LENTUEEN ERITYISPIIRTEITÄ PERUSYKSIKÖNÄ	16
5.1.1	LENTUEEN KOULUTUSVAATIMUKSET JA NIIDEN SAAVUTTAMINEN	17
5.2	LENTUEEN PÄÄLLIKÖN TEHTÄVÄT	19
5.2.1	LENTUEEN PÄÄLLIKÖN MAHDOLLISUUDET PEDAGOGISENA JOHTAJANA	20
5.2.2	LENTUEEN PÄÄLLIKÖN KEINOVALIKOIMA PEDAGOGISENA JOHTAJANA	23
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>27</b>
	VIITTEET	29
	LÄHTEET	34

# LENTUEEN PÄÄLLIKKÖ PEDAGOGISENA JOHTAJANA

## 1 JOHDANTO

Pedagoginen johtaminen on keskustelun aiheena sekä puolustusvoimissa että sen ulkopuolella. Siitä on julkaistu tutkimuksia sekä puolustusvoimissa ja siviilipuolella suhteellisen paljon. Puolustusvoimien johtamiskulttuuri on ollut murroksessa viime vuosikymmenien aikana. Puolustusvoimiin on pyritty kouluttamaan motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö, jonka avulla tuetaan organisaation kehittymistä.<sup>1</sup> Pedagogisessa johtamisessa pyritään korostamaan sekä yksilön että organisaation jatkuvaa oppimista ja kehittymistä.<sup>2</sup>

Lentue on yksi ilmavoimien perusyksikkötyypeistä. Lentueen päällikkönä toimiminen eroaa joiltakin osin esimerkiksi maavoimien varusmieskoulutusta antavan perusyksikön päällikkönä toimimisesta. Erilainen toimintaympäristö sekä erilaiset suoritusvaatimukset tekevät lentueen päällikön työstä erilaisen.<sup>3</sup> Tehtävissä on kuitenkin paljon yhteistä, kuten vastuu alaisen toiminnasta ja oppimisesta. Tässä tutkimuksessa perehdytään lentueen päällikön tehtävään yleisellä tasolla Suomen ilmavoimissa, eikä oteta tutkimuksen kohteeksi mitään tiettyä lentuetta. Tarkastelu on kuitenkin suunnattu lentokoulutukseen keskittyviin lentueisiin.

Tutkimuksen teoreettinen perusta rakentuu pedagogisen johtamisen mallin ympärille. Tutkimuksessa pyritään selvittämään mitä pedagogisen johtamisen keinoja lentueen päälliköllä on oppimistulosten parantamiseksi. Tutkimuksessa käytetään myös oppivan organisaation mallia hahmottamaan pedagogisen johtamisen vaikutusta lentueessa.

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten lentueen päällikön pedagoginen johtaminen vaikuttaa lento-oppilaiden saavuttamiin oppimistuloksiin. Lentueen päällikön toimintaperiaatteet säilyvät samankaltaisina eri tasoilla, olipa lentueen henkilöstö varusmiehiä, kadetteja tai henkilökuntaa. Tutkimuksessa keskitytään Vinka- ja Hawk-kalustolla lentokoulutusta antaviin lentueisiin. Hornet-lentokoulutusta antavia lentueita ei käsitellä tässä tutkimuksessa, koska niissä annettava lentokoulutus on osittain turvaluokiteltua. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin soveltaa myös Hornet-lentokoulutusta antavissa lentueissa, koska lentokoulutuksen erityispiirteet ja ongelmakohdat säilyvät samankaltaisina myös Hornet-lentueissa.

## 1.2 Tutkimuksen tarve, aiemmat tutkimukset ja julkaisut

Puolustusvoimien henkilöstöstrategian mukaan tulevaisuudessa tulee kiinnittää huomiota erityisesti henkilöstön osaamisen varmistamiseen. Tärkeinä asioina henkilöstöstrategiassa nähdään koulutusjärjestelmän sekä oppimisympäristöjen ja -mahdollisuuksien kehittäminen. Tarkoituksena on puolustusvoimien ja työntekijöiden tarpeiden, halujen ja kykyjen yhdistäminen.<sup>4</sup> Henkilöstön kehittymistarpeeseen vaikuttavat työntekijöiden eläköityminen ja kilpailu osaavasta työvoimasta. Myös jatkuvasti kasvavat tehokkuus- ja osaamisvaatimukset luovat elinikäisen oppimisen tarpeen. Henkilöstöstrategiassa todetaan myös, että puolustusvoimien pitkäjänteinen kehittäminen edellyttää organisaatiolta ja yksilöiltä jatkuvaa toimintaympäristön analysointia, palautteen hyödyntämistä ja toiminnan rakentavan kriittistä tarkastelua.<sup>5</sup>

Johtamiskulttuuri puolustusvoimissa on ollut murroksessa viime vuosikymmeninä. Jäykästä käskevästä johtamisesta on siirrytty ihmisläheisempään suuntaan, jossa oppivan yksilön ja organisaation kehittäminen on keskiössä.<sup>6</sup> Pedagoginen johtaminen on ihmisläheinen johtamistyyli, jossa ihmistä kohdellaan yksilönä tehtävästä riippumatta. Se liitetään usein oppivan organisaation käsitteeseen. Oppiva organisaatio tarkoittaa organisaatiota, jonka toimintaa pyritään kehittämään oppivien alaisten kautta.<sup>7</sup>

Aiempiä tutkimuksia aihepiiristä:

- Ville Tolkin EUK-tutkielma ”Pedagogisen johtamisen keinovalikoima henkilöstön osaamisen kehittämisessä”
- Timo Hesson EUK-tutkielma ”Kehityskeskustelu pedagogisen johtamisen työkaluna”
- Juha Tuomisen artikkeli ”Puolustusvoimien perusyksikkö oppivana yhteisönä – Päällikkö pedagogisena johtajana”

Juha Tuominen on kirjoittanut artikkelin yksikön päälliköstä pedagogisena johtajana sekä oppivan yhteisön rakentajana. Oma lähestymistapani aiheeseen on erilainen tutkiessani pedagogista johtamista ilmavoimien organisaatiossa. Tolkki ja Hesso puolestaan ovat tutkineet pedagogisen johtamisen keinoja, eivät suoranaisesti niiden vaikutusta saavutettuihin tuloksiin.

Perusyksiköillä, lentueet mukaan lukien on tietyt suoritus- ja koulutusvaatimukset<sup>8</sup>. Yksilötasolla tämä tarkoittaa lentäjien suoritustasoa, joiden kokonaissumma on lähes suoraan riippuvainen lentueen suorituskyykyyn. Lentäjien on saavutettava määrätty koulutustaso lentopalve-

luksessa, muuten heidät lentotehtävistä siirretään muihin tehtäviin.<sup>9</sup> Tätä tapahtuu vuosittain varsinkin varusmies- ja kadettitasolla.<sup>10</sup> Tästä syystä on nähty hyödylliseksi keskittyä tutkimuksessa näihin ryhmiin. Kadettiväepeli Sampo Konttinen on tehnyt tutkimuksen lentokoulutuksen keskeytykseen johtaneista syistä vuonna 2004. On siis hyödyllistä tutkia, mikäli lentueen päällikkö kykenee johtamisellaan vaikuttamaan lento-oppilaiden saavuttamiin oppimistuloksiin. Puolustusvoimien säästövelvoitteet tarkoittavat ilmavoimissa väheneviä lentotunteja.<sup>11</sup> Olisi siis tärkeää saada lento-oppilaat oppimaan mahdollisimman tehokkaasti. Resurssipulasta johtuen entistä isompi osa lentokoulutuksesta on siirretty lennettäväksi simulaattorilla oikean lentokoneen sijasta.<sup>12</sup>

### 1.3 Tutkimusongelma ja alatutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen päätutkimusongelma on: *Mitkä ovat lentueen päällikön mahdollisuudet vaikuttaa oppimistuloksiin pedagogisen johtamisen keinoin?* Asia on vuodesta toiseen ajankohtainen johtuen lentokoulutuksen haastavuudesta sekä lento-oppilaiden kohtaamista oppimisvaikeuksista.

Tutkimuksen alatutkimusongelmat ovat seuraavat:

- Miten lentueen päällikkö kykenee vaikuttamaan lento-oppilaiden motivaatioon pedagogisen johtamisen keinoin?
- Miten lentueen päällikkö kykenee luomaan oppimista tukevan ilmapiirin?

Edellä mainitut alatutkimusongelmat ohjaavat tutkimuksen painopistettä oikeisiin asioihin ja tukevat päätutkimusongelman selvittämistä. Niiden avulla on mahdollista löytää käytännön sovelluksia ja ehdotuksia lentueen päällikön toimiksi parempien oppimistuloksien saavuttamiseksi.

### 1.4 Tutkimuksen lähteet ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu pedagogisen johtamisen osalta Siv Theirin laatimaan teokseen ”Pedagoginen johtaminen”, Leena Kurjen teokseen ”Pedagoginen johtajuus” sekä muihin pedagogisesta johtamisesta julkaistuihin kirjoituksiin. Lisäksi hyödynnän aiheesta tehtyjä tutkimuksia, joita ovat muun muassa Ville Tolkin esipuseerikurssin tutkielma ”Pedagogisen johtamisen keinovalikoima henkilöstön osaamisen kehittymisessä” vuodelta 2008 sekä Juha Tuomisen vuonna 2010 kirjoittama artikkeli ”Puolustusvoimien

perusyksikkö oppivana yhteisönä – Päällikkö pedagogisena johtajana”. Lisäksi tutkimuksessa käytetään eri julkaisuja, joissa käsitellään pedagogista johtamista sekä siihen liittyviä asioita.

Oppivan organisaation teoria on keskeisesti sidoksissa pedagogisen johtamisen teoriaan.<sup>13</sup> Oppivan organisaation teoriapohja tutkimuksessa rakentuu Sarala & Saralan laatimaan teokseen ”Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen” sekä Raili Moilasan teokseen ”Oppivan organisaation mahdollisuudet”.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista sisällön analyysia. Tutkimuksessa analysoidaan pedagogista johtamista ilmiönä sekä sen yhteyttä ja liittymistä lentueen päällikön toimenkuvaan. Kvalitatiivisen sisällön analyysin avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Kvalitatiivisessa sisällönanalyysissa arvioidaan tutkittavan kohteen sisällöllistä merkitystä uudessa ympäristössä.<sup>14</sup> Tässä tutkimuksessa käytetään ainoastaan kirjallisia lähteitä, mutta olisi mahdollista käyttää esimerkiksi haastatteluja, puheita, dialogeja sekä mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettuja dokumentteja.<sup>15</sup> Sisällön analyysillä pyritään saamaan selkeä kuva tutkitusta aineistosta, jota hyväksi käyttämällä pystytään luomaan uutta tutkimusta. Sisällön analyysissä pyritään löytämään ja analysoimaan oikeanlaista tietoa omien tutkimusongelmien ja -kysymyksien kautta. Sisällön analyysi soveltuu hyvin tähän tutkimukseen, koska pedagogista johtamista on tutkittu aikaisemminkin. Näitä eri tutkimuksia ja julkaisuja vertaamalla ja tutkimalla on mahdollista saada selville, miten pedagoginen johtaminen vaikuttaa oppimiseen, kun toimintaympäristönä on ilmavoimien lentue.

## 2 PEDAGOGINEN JOHTAMINEN

Pedagoginen johtaminen on tullut puolustusvoimiin viime vuosikymmeninä johtamiskulttuurin muutoksen myötä. ”*Puolustusvoimien näkökulmasta johtamisopillisesti suurin murros alkoi 1990-luvun alusta eli tulosjohtamisen, laatujohtamisen, strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen, syväjohtamisen ja nyttemmin pedagogisen johtamisen käytäntöön soveltamisen myötä.*”<sup>16</sup> Pedagoginen johtaminen koski aluksi lähinnä koulujen rehtorien toimintaa, mutta nykyään sen sovellutuksia on myös muilla johtamisen aloilla.<sup>17</sup>

Johtamiskulttuuri puolustusvoimissa on muuttunut ihmisläheisemmäksi viimeisten vuosikymmenien kuluessa. Nykyään korostetaan tehokkuutta, mielekkyyttä, myönteistä ilmapiiriä sekä motivaation merkitystä.<sup>18</sup> Nämä ovat samoja asioita, joita pedagogisen johtamisen malli korostaa. Professori, everstiluutnantti (evp.) Juha Mäkisen mukaan pedagoginen johtaminen ei ole kuitenkaan uusi johtamisoppi, vaan se kohdistaa huomiota aikaisempiin johtamisteorioihin sekä niiden soveltamiseen.<sup>19</sup> Pedagogisessa johtamisessa johtajan roolia voidaan tietyllä tapaa verrata opettajan rooliin. Pedagogisen johtajan tulisi stimuloida alaistensa oppimista, rohkeutta, tahtoa ja kykyä selviytyä tehtävistä ja haasteista. Johtajan tulisi olla impulsseille avoin, koska myös hänen on jatkuvasti tarkoitus kehittää omaa oppimistaan. Pedagogisen johtajan tulisi toimia itse työyhteisössään kannustavana esimerkkinä.<sup>20</sup>

Pedagogiseen johtamiseen liitetään myös teoria oppivasta organisaatiosta. Oppivan organisaation teoriassa keskeistä on organisaation jäsenten halu kehittää ja muuttaa itseään sekä johtajan kyky mahdollistaa työntekijöiden kehittyminen.<sup>21</sup> Näiden kahden teorian pohjalta tässä tutkimuksessa tutkitaan pedagogisen johtamisen vaikutusta lentokoulutusta antavassa ilmavoimien lentueessa.

### 2.1 Teoreettinen perusta

Pedagoginen johtaminen on kehittynyt määräysjohtamisen, sääntö- ja järjestelmäjohtamisen, tavoite- ja tulosjohtamisen ja yhteisjohtamisen kautta nykyiseen muotoonsa.<sup>22</sup> Siitä ei ole olemassa tarkkaa ja oikeaa määritelmää, vaan tässä luvussa kerrotaan, mitä pedagogisella johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa.

Professori, everstiluutnantti (evp.) Juha Mäkinen sekä kapteeni Juha Tuominen määrittelevät pedagogista johtamista sotilasorganisaatiossa seuraavasti: Määritelmässä korostetaan oppivan



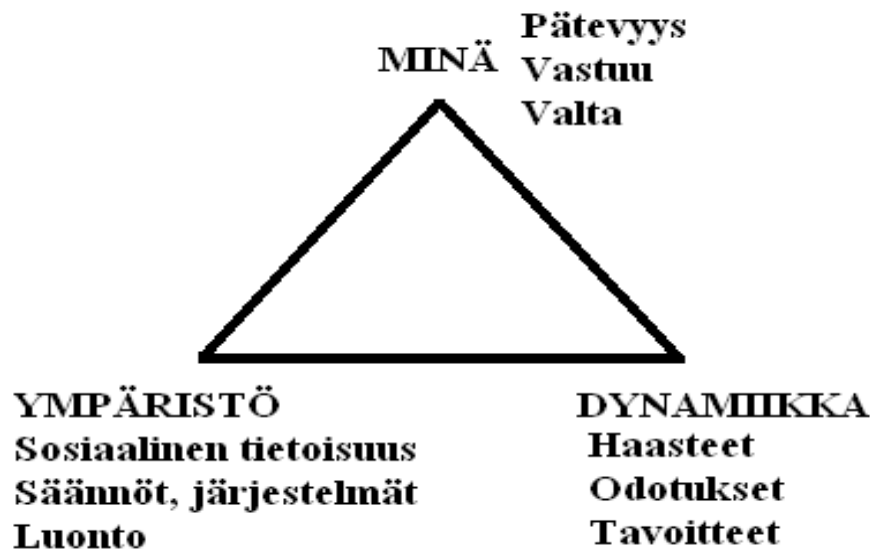
organisaation perusrakennetta eli mallia, jossa yksittäiset toimijat, eli sotilaat ja siviilit, työskentelevät esimerkiksi osana ryhmiä, joukkueita/jaoksia, komppanioita/pattereita eli toisin sanoen eri tasoilla (oppivaa) organisaatiota. Keskeistä on, että eri tasot kommunikoivat ja jakavat tietoa keskenään saadakseen aikaan kehitystä ja oppimista. Pedagoginen johtaminen määritellään laajasti siten, että sen päämäärinä ovat sekä yksilöllisten että yhteisöllisten oppimisprosessien mahdollistaminen organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä.<sup>23</sup> Tässä Mäkisen ja Tuomisen kirjoituksessa tulee selvästi ilmi pedagogisen johtamisen yhteys henkilöstön kehittämiseen ja oppimiseen sekä oppivan organisaation linkki pedagogiseen johtamiseen.

Juha Tuominen määrittelee pedagogista johtamista artikkelissaan siten, että pedagogisen johtamisen päämääränä on sekä yksilöllisten että yhteisöllisten oppimisprosessien mahdollistaminen ja vahvistaminen organisaation sisällä. Merkittäviä elementtejä pedagogisessa johtamisessa ovat Tuomisen mukaan asiantuntijaorganisaation luominen, tiimityö, yhdessä oppiminen sekä muutoshakuisuus. Pedagogiseen johtamiseen liittyy auktoriteetin tunne, mutta johtaja jakaa tietojaan tarkoituksenaan lisätä toisten tietämystä kommunikaationsa avulla. Lisäksi korostettavia asioita ovat avoimuus, informaation jakaminen, kyseenalaistaminen, palaute sekä organisaatioiden välisen oppimisen analysointi.<sup>24</sup>

Theirin mukaan pedagoginen johtaminen edellyttää johtajalta piileviä asenteita, joita ilman on mahdotonta harjoittaa pedagogista johtamista. Tällainen on esimerkiksi johtajan roolin oikeanlainen kokeminen. Hänen on koettava itsensä vuorovaikutuksen johtajana sekä alaisensa kehittäjänä. Pedagogisen johtamisen pyrkimyksenä tulisi olla oppivan organisaation kehittäminen.<sup>25</sup>

Pedagogisen johtamisen edellytyksenä nähdään sosiaalinen toiminta sekä aito yhteisö. Tärkeää on toimintaan osallistuvien yhteinen objektiivinen asioiden ymmärrys sekä yksilöiden väliset oikeanlaiset suhteet. Edellytys yhteisön toimintaan on jokaisen yksilön oikeus olla persoona oikeudenmukaisuuteen ja inhimillisyyteen perustuvassa yhteisössä.<sup>26</sup> Pedagoginen johtaminen edellyttää yhteisöä, jossa kaikkia pyritään kehittämään ja kannustetaan kehittymään. Yleisesti ollaan sitä mieltä, että pedagogisen johtajan on tunnettava kaikki alaisensa kyetäkseen johtamaan pedagogisesti.<sup>27</sup> On kuitenkin myös mahdollista, että pedagoginen johtaja ”tuntee” alijohtajiensa avulla alaisensa ja kykenee luomaan pedagogisen kehittymisen ilmapiirin.

Pedagoginen johtaja pitää alaistensa hyvinvointia hyvin tärkeänä. Parhaan tuloksen saavuttamiseksi työntekijöiden sisäisen terveyden on oltava mahdollisimman hyvä. Tätä kuvastaa Theirin teoria sisäisestä terveydestä.



Kuva 1. Sisäinen terveys<sup>28</sup>

Theirin sisäisen terveyden mallissa on kolme pääaluetta. Ne ovat Minä-, Ympäristö- sekä Dynamiikka-dimensio. Pedagoginen laadun takaava prosessi on otollinen silloin, kun työntekijät kokevat itsensä sisäisesti terveiksi.

**Minä-dimensio:** Työntekijän on koettava itsensä tärkeäksi, päteväksi ja merkittäväksi tavoitteen saavuttamisen kannalta. Hänen tarvitsee saada tunnustusta työstään, jotta hän haluaa ja kykenee kantamaan vastuuta.

**Ympäristö-dimensio:** Työntekijä tarvitsee varmistuksen siitä, että hän on toivottu ja hyväksytty jäsen sosiaalisessa ympäristössään. Avoin vuorovaikutus ja kanssakäyminen saavat aikaan turvallisuuden ja luottamuksen tunteen. Hän ymmärtää työpaikkansa säännöt sekä järjestelmät, eikä hänellä ole syytä poiketa niistä. Lisäksi hän ymmärtää oman työnsä merkityksen, mikä saa hänet ponnistelemaan motivoituneena tavoitteen eteen.

**Dynamiikka-dimensio:** Työntekijä tarvitsee dynamiikkaa työhönsä ja elämäänsä. Tällaisia ovat esimerkiksi haasteet, tavoitteet sekä odotukset. Tällainen dynamiikka auttaa työntekijää pysymään virkeänä ja tekemään parhaansa tavoitteen eteen. Theirin mukaan nämä kolme dimensiota tulee saavuttaa, jolloin alainen on sisäisesti terve. Tällöin pedagogiselle johtamiselle on otollinen ympäristö.<sup>29</sup>

Tässä tutkimuksessa pedagogisella johtamisella tarkoitetaan seuraavanlaista johtajan toimintaa: Pedagoginen johtaja pyrkii omalla toiminnallaan luomaan itsensä ja yhteisön kehittämiseen tähtäävän ilmapiirin. Erityisen tärkeää on johtajan kyky motivoida alaisensa tekemään parhaansa ja innostumaan oman työnsä tekemisestä. Sisäinen terveys – teorian kaikkien kulmakivien tulisi toteutua, jotta ympäristö olisi otollinen pedagogiselle johtamiselle. Johtajan roolia voi osittain verrata myös opettajan rooliin, silti johtajalle kuuluva auktoriteetti säilyy. Pedagogisen johtajan tulee kyetä näkemään alaisensa oppimishaluisina yksilöinä, jotka ovat valmiita kehittämään itseään sekä organisaatiota.<sup>30</sup>

Pedagogisella johtajalla tulisi siis olla alaisensa kautta ja avustuksella halu luoda oppiva organisaatio, joka kehittää sekä työntekijöitä että alaisia jatkuvasti. Myös alaisten tulee olla motivoituneita kehittämään itseään ja organisaatiota. Tärkeä asia tällaisen kehittymisen luomiseksi on yksilön ja ryhmän motivaatio. Johtaja kykenee parantamaan motivaatiota luomalla dynaamisen ja haasteita tarjoavan oppimisilmapiirin. Alaisten sitoutuminen haastaviin ja tärkeisiin tavoitteisiin, luottamus niiden saavuttamiseen sekä positiivinen ja korjaava palaute edistävät tehtävistä suoriutumista merkittävästi.<sup>31</sup> Lyhyesti määriteltynä johtaminen on alaisten inspirointia, ohjaamista ja suorituskyvyn suuntaamista kohti yhteistä tavoitetta.<sup>32</sup> Mielestäni tärkeintä on kaikkien alaisten pyrkiminen kohti yhteistä tavoitetta, eikä välttämättä täydellinen tavoitteen saavuttaminen. Saavutetut tulokset ovat todennäköisesti kaikilla eritasoisia, mutta mikäli kaikki ovat työskennelleet motivoituneina tavoitteen eteen, luultavasti suurin osa on saavuttanut riittävän hyvän tuloksen.

### 3 OPPIVA ORGANISAATIO

Puolustusvoimien oppimis- ja toimintakulttuuria kehitetään oppivan organisaation mukaisesti.<sup>33</sup> Tämä tavoite asettaa paljon vaatimuksia organisaation toiminnalle. Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen strategiassa korostetaan työntekijöiden oppimista organisaation kehittymisen ja muutoksen edellytyksenä.<sup>34</sup> Oppimisen osalta strategia painottaa muun muassa yksilöiden ja ryhmien kokemuksia oppimisen käynnistäjänä, sosiaalista vuorovaikutusta, yhteistä suunnittelua sekä kriittistä toiminnan arviointia.<sup>35</sup> Halosen mukaan oppivan organisaation mallin toteutuminen puolustusvoimissa tulee olemaan haastavaa, koska toiminta pohjautuu suurelta osin perinteisiin ajattelu- ja toimintamalleihin. Oppivan organisaation toteutuminen puolustusvoimissa vaatii uudenlaisen oppimis- ja kehittämisajattelun omaksumisen henkilö- ja organisaatiotasolla.<sup>36</sup>

Oppiva organisaatio on ajatusmalli, joka liitetään usein pedagogiseen johtamiseen.<sup>37</sup> Pedagogisessa johtamisessa on keskeistä alaisten omatoimisen ajattelun ja itsensä kehittämisen korostaminen. Ideaalilanteessa tällaisen kehityksen tulisi johtaa oppivan organisaation kehittymiseen. Oppiva organisaatio on kuitenkin tässä vaiheessa lähinnä toiminnan kehittämistä ohjaava ideamalli, eikä sitä ole vielä pystytty kovinkaan hyvin toteuttamaan. Kehittämislinjausten mukaan puolustusvoimissakin pyritään kohti oppivan organisaation mallia mahdollisuuksien rajoissa. Oppivan organisaation periaatteiden noudattamisen tulisi keskittyä puolustusvoimien organisaation ja henkilöstön muutos- ja kehitystarpeisiin<sup>38</sup>.

#### 3.1 Teoreettinen perusta

*”Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, jossa ihmiset koko ajan kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Siinä rohkaistaan yhteistoiminnallista tavoitteiden muodostamista ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Näin kehitetään kykyä vaikuttaa omaan tulevaisuuteen eikä keskitytä vain säilyttävään tai sopeutuvaan oppimiseen.”*<sup>39</sup>

Näin määrittelee Hätönen oppivaa organisaatiota aihetta koskevassa oppimateriaalissaan. Sarala & Saralan teoksessa Oppiva organisaatio on Pedlerin, Boydellin sekä Burgoynen määritelmä oppivasta organisaatiosta: *”Oppiva organisaatio on organisaatio, joka edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista sekä kehittää ja muuttaa itseään.”*<sup>40</sup> Pedagogisella johtamisella pyritään luomaan organisaatio, joka on oppivan organisaation kaltainen.

Oppivassa organisaatiossa keskitytään henkilöstön kyvykkyyden ja osaamisen uudistamiseen. Jatkuva uudistuminen vaatii määrätietoista tarttumista uusiin mahdollisuuksiin.<sup>41</sup> Tavoitteena on lisätä koko organisaation innovatiivisuutta ja vastuunjakamista. Organisaatiossa yhden yksilön loistavakaan oppiminen ei riitä, vaan myös kaikki muut pitää saada oppimaan ja kehittymään. Yksilöt voivat oppia organisaatioissa, mutta vielä oppivat yksilöt eivät takaa oppivaa organisaatiota. Sosiaalinen vuorovaikutus ja erilaisissa ryhmissä oppiminen ovat oppivan organisaation keskeisiä elementtejä.<sup>42</sup> Koko organisaatio on keskeisessä roolissa oppimisen aikaansaamiseksi. Organisaation oppimiskyky riippuu sen jäsenten kyvystä oppia.<sup>43</sup> Organisaatioiden, jotka haluavat tehostaa oppimistaan, tulisi tarjota tilaisuuksia yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen sekä toisilta oppimiseen. Tällaisia mahdollisuuksia olisivat esimerkiksi työtehtävien ja tiimien kierrättäminen.<sup>44</sup> Jokaisesta älykkäästi toimivasta organisaatiosta tulisi kehittää oppivaa organisaatiota.<sup>45</sup>

Johtajan rooli oppivassa organisaatiossa on erilainen verrattuna ”tavalliseen” yritykseen. Peter Senge kuvaa artikkelissaan johtajan roolia oppivassa organisaatiossa suunnittelijaksi, opettajaksi ja tarjoilijaksi. Kaikki nämä roolit ovat keskeisiä johtajana toimivalle henkilölle. Suunnittelija pitää käsissään lankoja ja ohjaa organisaation toimintaa oikeaan suuntaan, opettaja pyrkii kehittämään alaistensa toimintaa sekä luomaan aikaan oppimista. Tarjoilija sen sijaan pyrkii antamaan työntekijöille uusia näkemyksiä sekä tarjoamaan uusia haasteita työntekoon.<sup>46</sup> Moilasen mukaan johtaja johtaa oppivaa organisaatiota sekä organisaatio- että yksilötasolla. Organisaatiotasolla johtajan tehtäviin kuuluu suuntaviivojen asettaminen, kyseenalaistaminen, toimintaedellytysten luominen sekä kokonaisuuksien hallitseminen. Yksilötasolla johtajan tulee innostaa, herättää ajatuksia, osoittaa alaisilleen keinoja kehittymiseen sekä arvioida alaistensa oppimista.<sup>47</sup>

Senge tarkastelee oppivaa organisaatiota viiden eri osa-alueen kautta. Hän määrittelee oppivan organisaation sellaiseksi organisaatioksi, joka jatkuvasti kehittää kykyä luoda omaa tulevaisuuttaan. Sengen ideat oppivasta organisaatiosta perustuvat systeemiajatteluun. Sen mukaan kaikki koostuu pienistä toisiinsa kytkeytyneistä osatoiminnoista. Seuraavassa tarkastellaan osa-alueita tarkemmin.

**Systeemiajattelu** perustuu kykyyn nähdä kokonaisuudet ja niihin liittyvien tekijöiden väliset suhteet. Ihminen on tottunut tarkastelemaan ympäristöään lineaarisesti, mutta systeemiajattelun mukaan asioiden välisiä suhteita tulisi tarkastella ja jäsentää kokonaisvaltaisesti.

**Itsehallinta.** Rakennettaessa oppivaa organisaatiota tärkeintä on työntekijöiden kyky pystyä vaikuttamaan omaan kasvuunsa sekä oppimiseen. Oppivien yksilöiden avulla koko organisaatio voi kehittyä. Johdon tulee luoda työntekijöille tunne, että itsensä tunteminen ja kehittäminen ovat arvostettuja asioita.

**Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit** ovat usein tiedostamattomia rutiininomaisia toimintatapoja ja ne voivat estää uusien ja mahdollisesti parhaiden ideoiden toteuttamisen. Ne ohjaavat tiedostamatta yksilön toimintaa ja tällaiset mallit on pyrittävä sivuuttamaan saadaksemme aikaan parhaan tuloksen.

**Yhteisesti muodostettu ja jaettu visio.** Jokaisella yksilöllä on oma mielikuva organisaation toimintakokonaisuudesta sekä tulevaisuudesta. Yhdistämällä yksilöiden visiot saadaan aikaan paras lopputulos.

**Tiimioppiminen.** Tiimioppimisen ideana on Sengen mukaan ideoiden yhdistäminen. Ongelmana on kuitenkin: ”Kuinka saada useat aivot toimimaan paremmin kuin yhdet aivot?” Asioiden avoin käsittely johtaa kuitenkin usein parhaaseen lopputulokseen.<sup>48</sup>

Puolustusvoimissa haasteita oppivan organisaation toteuttamiselle tuovat perinteiset ajattelu- ja toimintamallit. Oppivan organisaation peruslähtökohdat ovat työhön sitoutuminen, jatkuva oppiminen, kehittymisen halu, vallan jakaminen sekä johdon halu panostaa henkilökunnan kehittämiseen toisivat varmasti hyviä tuloksia, mutta toimintatapojen muuttaminen on hidasta. Kehitysprosessin on oltava organisaation tietoinen valinta, eikä organisaatio kehity oppivaksi organisaatioksi itsestään. Johtajan tulee johtaa ja kannustaa alaisia kehittämään sekä itseään, että organisaatiota. Pedagogisen johtamisen malli voisi auttaa johtajaa kehittämään alaisia ja organisaatiota.

## 4 OPPIMINEN

Pentti Sydänmaalakka määrittelee oppimista seuraavalla tavalla: ”*Oppiminen on muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppimista tapahtuu koko ajan. Osa siitä on tavoitteellista, suunniteltua toimintaa, osa sattumanvaraista, ei suunniteltua. Oppiminen on valikoivaa, uutta tietoa suodatetaan aikaisempien kokemusten värittämänä. Oppimistapahtumaan liittyvässä arvioinnissa analysoidaan omia kokemuksia (yksilön, tiimin, organisaation), vertaillaan niitä aikaisempiin, liitetään laajempiin viitekehyksiin ja luodaan uusi toimintatamalli, jota voidaan soveltaa tulevaisuudessa.*” Oppiminen ei ole pelkästään tietojen hankintaa, vaan taidot, asenteet, tunteet ja arvot ovat myös keskeisiä oppimisen kohteita.<sup>49</sup>

Kouluttajan oppaassa oppiminen määritellään seuraavasti: ”*Oppiminen on laaja ja monimuotoinen käsite. Yksinkertaisesti ilmaistuna oppimisella tarkoitetaan suhteellisen pysyviä, kokemukseen perustuvia muutoksia koulutettavan tiedoissa taidoissa ja valmiuksissa sekä niiden yhdessä aikaansaamissa toiminnassa. Oppiminen lisää koulutettavan muuntautumiskykyä vaihtelevissa tilanteissa ja mahdollistaa ympäristön muutosten ennakkoinnin sekä erilaisten ilmiöiden hallinnan.*” Lisäksi kouluttajan opas korostaa aikaisemman tiedon ja taidon merkitystä oppimiseen. Parhaiten oppimista tapahtuu, kun oppiva yksilö yhdistelee uutta ja vanhaa tietoa. Sitä kautta on mahdollista oppia ymmärtämään suuria kokonaisuuksia. Myös oppijan oma rooli on tärkeä oppimisen kannalta, koska oppiminen pohjautuu oppijan omaan haluun omaksua uusia tietoja ja taitoja.<sup>50</sup> Lyhyesti määriteltynä oppiminen on aktiivista vanhan ja uuden tiedon yhdistämistä käytännön sovellutuksia varten.

### 4.1 Motivaation vaikutus oppimiseen

”*Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää, miten vireästi (millä aktiivisuudella, ahkeruudella) ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu.*”<sup>51</sup> Motivaatio kuvaa työntekijän halua saavuttaa organisaation määrittämät tavoitteet.<sup>52</sup> Mitä parempi henkilön motivaatio on, sitä kovemmin hän on valmis työskentelemään tavoitteen saavuttamiseksi.<sup>53</sup> Motivaatiolla on siis positiivinen vaikutus oppimiseen. Lentueen päällikön tulisi siis kyetä parantamaan alaiensa motivaatiota, jotta oppiminen saataisiin mahdollisimman korkealle tasolle.

Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on lähtöisin ihmisen omista lähtökohdista. Ihminen kokee jo oppimisen itsessään tyydyttävänä asiana. Si-

säinen motivaatio varmistaa aidon tehtävään sitoutumisen ja asiaan paneutumisen.<sup>54</sup> Oppimisessa on tärkeää saavuttaa sisäisen motivaation tunne.<sup>55</sup>

Ulkoinen motivaatio on motivaation tila, jossa ihmisellä ei ole sisäistä halua suoriutua annetuista tehtävistä. Ulkoisessa motivaatiossa ihmistä motivoi työnteosta luvattu palkkio tai epäonnistumisesta seuraava rangaistus. Pysyvän oppimisen kannalta pelkkä ulkoinen motivaatio on huono lähtökohta.<sup>56</sup>

Motivaatio on kaiken oppimisen perusedellytys. Oikeanlainen (sisäinen) motivaatio saa ihmisen työskentelemään kovasti tavoitteen eteen, jolloin todennäköisesti saavutetaan parempia tuloksia. Motivoitunut ihminen ottaa vastuuta omasta oppimisestaan ja näin helpottaa johtajan toimintaa. Hän kykenee sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja tekemään kaikkensa päämäärien saavuttamiseen. Onnistuneet suoritukset ja menestyksen kokeminen lisäävät motivaatiota tehdä töitä uusien tavoitteiden eteen.<sup>57</sup> Oleellista on myös se, mitä työ itsessään tarjoaa ihmiselle ja minkälaista palautetta hän saa työstään.<sup>58</sup> Organisaatiolle ja yksilölle asetetut selkeät tavoitteet lisäävät ihmisen halua ymmärtää ja oppia opiskeltavat asiat.<sup>59</sup> Alaisten ohjaaminen, inspirointi ja suorituskyvyn ohjaaminen kohti yhteistä tavoitetta ovat johtajan tärkeimpiä tehtäviä.

## 4.2 Ilmapiirin vaikutus oppimiseen

Perusyksikön ilmapiiriä ja sen muodostumista kuvataan seuraavasti: Arvot, normit ja niitä heijastava johtamistapa luovat perusyksikön ilmapiirin. Arvot ja normit ovat yleensä niin vahvoja, että johtajalla ei ole mahdollista muuttaa koko yksikön ilmapiiriä, vaan hänen on keskityttävä positiivisten asioiden korostamiseen sekä negatiivisten asioiden vaimentamiseen. Johtajan tulisi pyrkiä seuraaviin asioihin hänen muokatessaan yksikön ilmapiiriä: hyvään yhteishenkeen sekä siitä seuraavaan avoimeen vuorovaikutukseen, avaraan ja luovaan ajattelutapaan sekä selkeään ja rauhalliseen ilmapiiriin. Esimiesten tulee tuntea varmuus asemastaan. Lisäksi alaisten ammattitaitoa tulee käyttää hyväksi ja kehittää. Henkilökuntaan ei tulisi muodostua eriytyviä ryhmiä sekä lisäksi tarjotun opetuksen tulee olla korkeatasoista. Perusyksikön päällikön tärkeimpiä tehtäviä on innostaa ja kannustaa kouluttajia ammattitaidon kehittämiseen.<sup>60</sup> Avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri luo pohjan ideoiden ja palautteen hyödyntämiselle, mikä tukee henkilöstön motivaatiota ja työkykyä.<sup>61</sup> Johtajan on tärkeää oppia kehittämään ilmapiiriä, koska hyvä ilmapiiri motivoi opiskelijoita ja edistää merkittäväällä tavalla oppimista.<sup>62</sup>



Ilmapiiri vaikuttaa organisaatiossa työskentelevän ihmisen käyttäytymiseen herättämällä ja säätelemällä motiiveja. Ilmapiirillä on merkitystä työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja tötuloksiin. Se vaikuttaa myös siihen, miten palkitsevaksi ihminen kokee työnsä, sekä miten hän suhtautuu asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.<sup>63</sup>

Lentueessa tavoitellaan jatkuvasti parhaita mahdollisia oppimistuloksia. Suoritusorientoituneen ja ihmiskeskeisen ilmapiirin yhdistelmä olisi otollisin oppimistulosten saavuttamisen kannalta. Suoritusorientoituneessa ilmapiirissä keskeisiä asioita ovat alaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, palautteen saaminen, itsenäinen toimintavapaus sekä alaisten kokema vastuu päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa. Ihmiskeskeisessä ilmapiirissä alaisia rohkaistaan luovaan toimintaan sekä korkeisiin suoritustavoitteisiin. Ihmiskeskeinen ilmapiiri johtaa yksilötasolla korkeaan suoritusbmotivaatioon. Nämä ilmapiirit yhdessä tuovat parhaat tulokset.<sup>64</sup> Näissä kahdessa ilmapiirityypissä ei ole toisensa poissulkevia tekijöitä, joten niillä on hyvä mahdollisuus toimia yhdistelmänä.

Johtaja kykenee yhteisellä tavoitteiden asettelulla ja ihmisiä niihin sitouttamalla saamaan aikaan oppimista tukevan ilmapiirin, joka mahdollistaa parempien tulosten saavuttamisen. Tärkeitä tekijöitä tulosten parantamisessa ovat tavoitteisiin sitoutuminen, niiden tärkeyden korostaminen, henkilön luottamus tavoitteiden saavuttamiseen, johtajalta saatu positiivinen ja rakentava palaute sekä tavoitteiden kompleksisuus. Virheet on myös hyväksyttävä osana oppimista.<sup>65</sup> Haastavien tavoitteiden asettelu ei itsessään vielä paranna tuloksia, vaan se saa työntekijät motivoitumaan ja tekemään kaikkensa niiden saavuttamiseksi.<sup>66</sup> Johtajan ei tule kuitenkaan asettaa tavoitteita ilman keskustelua alaisten kanssa, koska liian korkeat ylemmältä taholta tulevat tavoitteet voivat pienentää yrittämisen halua. Jokaisen hyvän tavoitteen on kyettävä vastaamaan kysymyksiin: mitä, miksi ja miten?

Pedagogisen johtajan on tärkeää luoda avoin ja haasteita tarjoava ilmapiiri motivoimaan alaisia parantamaan jo saavutettuja tuloksia. Hyvän johtajan tulee toiminnallaan edistää työ- ja oppimisilmapiiriä sekä laadukasta oppimista.<sup>67</sup>

### 4.3 Oppimisen johtaminen

Sydänmaalakan mukaan osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio olisi kykenevä suoriutumaan tehtävistään muuttuvassa toimintaympäristössä. Osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden selvittämisestä. Näiden perusasioiden tiedostamisen jälkeen tulee kysyä, mitkä

asiat organisaatiossa kaipaavat kehitystä.<sup>68</sup> Kehittyminen vaatii kykyä muuttaa omaa toimintaa jäsentämällä tilanteita uudella tavalla ja hankkimalla tarvittavaa tietotaitoa.<sup>69</sup> Kehitystä tavoitellessa tulee kuitenkin pitää huolta organisaation toiminnasta kehityksen keskellä. On mahdollista, että kaikkien keskittyessä kehitykseen, organisaation perustoiminta kärsii ja tulokset huononevat.<sup>70</sup>

Kehittymiseen pyrkivässä organisaatiossa yksilöt ovat keskeisessä asemassa muutoksen tekijöinä. Johtajien on ymmärrettävä yksilöiden ja heidän oppimisensa arvo organisaation kehityksen kannalta. Yksilöt tarvitsevat oppimiseen kannustavia ja tukevia johtajia, jotka ottavat vastuun ja antavat mahdollisuuden opiskeluun ja itsensä kehittämiseen. Osaamisen ja oppimisen johtaminen kattaa kaikki ne toimenpiteet, joilla yksilöiden oppimista pyritään parantamaan. Tärkeimmät niistä liittyvät yksilöiden ymmärtämiseen, yhteiseen tavoitteiden asetteluun, motivaatioperustan vahvistamiseen, oppimisen esteiden analysointiin ja niiden poistamiseen, yksilöllisten oppimisen keinojen valintaan sekä oppimisen arviointiin.<sup>71</sup> Johtajan täytyy muuntua ja kehittyä organisaation kehityksen mukana. Varmistaakseen oikean toimintakulttuurin syntymisen, johtajan täytyy ohjata organisaatiokulttuuria oikeaan suuntaan kehityksen aikana. Kun toiminta on saatu käyntiin, johtajan täytyy ohjata muutoksia ja oppimista kohti organisaation tavoitetta.<sup>72</sup>

Kaikki nämä osaamisen johtamisen keinot edellyttävät kahdenkeskistä vuorovaikutusta alaisen kanssa, mikä on edellytys pedagogisen johtamisen toimivuudelle. Kahdenkeskinen vuorovaikutus mahdollistaa myös alaisen arvoihin ja tavoitteisiin vaikuttamisen.<sup>73</sup> Johtajan tulisi antaa palautetta aikaisemmasta työnteosta rakentavassa sävyssä.<sup>74</sup> Oppimisen johtamisessa on kyse siitä, että johtaja (pedagogisen johtamisen keinoin) parantaa alaisten oppimismahdollisuuksia tukemalla alaisia ja rohkaisemalla heitä kehittymään työntekijöinä.

## 5 LENTUEEN TOIMINTA

Lentue on ilmavoimien lentotoimintaan suorittava perusyksikkö, jonka tarkoitus on tarjota lentokoulutusta lento-oppilaille sekä suorittaa lentotoimintaa sille määrätyn tavoitteen pohjalta. Ilmavoimien lentoyksiköiden rakenne on seuraavanlainen: Lennostot, Lentosotakoulu ja Ilmasotakoulu ovat suurimmat lentotoimintaa suorittavat joukko-osastot. Niissä suoritetaan lentotoimintaa sekä koulutetaan tukikohdan toiminnan mahdollistavia varusmiesjoukkoja. Kun tarkastellaan lentotoimintaan keskittyviä joukkoja, lennostosta seuraava porras on laivue, joita on joukko-osastosta riippuen yleensä yhdestä kahteen. Jokaiseen laivueeseen kuuluu kahdesta neljään lentuetta.<sup>75</sup>

Jokaiselle lentueelle on määrätty omat tehtävät, joita se päällikkönsä johdolla toteuttaa. Lentueelle määrätty tehtävät riippuvat siitä, mihin joukko-osastoon ne kuuluvat ja mitä kalustoa niillä on käytettävissä. Yleisellä tasolla voi sanoa, että laivueissa on erikseen koulutusta antavat ja operatiivisesta lentotoiminnasta vastaavat lentueet.<sup>76</sup> Tässä tutkimuksessa käsitellään Vinka- ja Hawk-kalustolla lentokoulutusta antavia lentueita.

### 5.1 Lentueen erityispiirteitä perusyksikkönä

Yleensä perusyksiköstä puhuttaessa tarkoitetaan maa-, meri- tai ilmavoimien varusmieskoulutukseen keskittyvää perusyksikköä. Tällaisessa perusyksikössä joukkojen vaihtuvuus on suuri ja ainoastaan palkattu henkilökunta toimii kiinteästi yksikössä.<sup>77</sup> Lentueiden henkilöstö sen sijaan koostuu pääasiassa puolustusvoimien palkatusta henkilöstöstä. Varusmiehiä ja kadetteja kouluttavia lentueita on ilmavoimissa kaksi.

Jokaisessa lentotoimintaa suorittavassa laivueessa on myös lentoteknisestä huollosta vastaava lentue, jota johtaa lentoteknillinen upseeri. Niiden vastuulla on muun muassa lentokoneiden huolto, polttoaineen hankkiminen sekä lentoteknisen henkilöstön johtaminen.<sup>78</sup> Nämä lentueet eivät kuitenkaan suorita lentotoimintaa eivätkä anna lentokoulutusta, joten niitä ei käsitellä tarkemmin tässä tutkimuksessa.

Perusyksikön kokoonpanoon kuuluu päällikkö, varapäällikkö, vääpeli, joukkueen (tai vast.) johtajat, huolto- ja erikoishenkilöstö sekä määräaikaista kouluttajia. Kaikki edellä mainitut kuuluvat palkattuun henkilökuntaan ja ovat vastuussa työstään perusyksikön päällikölle.<sup>79</sup> Yksikön kokoonpanon täydentävät koulutuksessa olevat varusmiehet.

Lentueen kokoonpano vaihtelee sen koulutustavoitteista riippuen. Lentueen kokoonpanoon voi kuulua seuraavia henkilöitä: päällikkö, varapäällikkö, lentokoulutusvastaava, lennonopettajat, simulaattorivastaava, lento-upseerit sekä lento-oppilaat.<sup>80</sup>

Lentueen päällikkö ja varapäällikkö ovat rinnastettavissa suoraan tehtäviensä puolesta perusyksikön päällikköön ja varapäällikköön. Lentueen päällikkö on perusyksikön päällikön tavoin pääkouluttaja, joka vastaa koulutuksen laadusta ja kehittämisestä suoraan esimiehelleen eli laivueen komentajalle.<sup>81</sup>

Lentokoulutusvastaava vastaa lentokoulutusohjelmien suunnittelusta sekä osallistuu koulutukseen lennonopettajana. Lennonopettajat ovat rinnastettavissa perusyksiköissä kouluttajiin. Lennonopettajat ovat lennonopettajakoulutuksen saaneita lentoupseereita. Muissa perusyksiköissä kouluttajina toimii myös aliupseereita.

Simulaattorivastaava on henkilö, joka vastaa simulaattorikoulutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Simulaattorivastaava toimii yleensä myös lennonopettajana. Tämä virka on näin ollen rinnastettavissa myös perusyksikön kouluttajaan.

Lento-oppilaat ovat lentokoulutusta saavia varusmiehiä tai kadetteja. Sotilaslentäjätutkinnon suorittamisen jälkeen nimitys muuttuu lentoupseeriksi. Lentokoulutus kuitenkin jatkuu vielä lentoupseeriksi valmistumisen jälkeenkin. Sekä lentoupseerit että lento-oppilaat ovat rinnastettavissa perusyksikössä koulutusta saaviin varusmiehiin, kadetteihin tai kantahenkilökuntaan.<sup>82</sup> Tässä tutkimuksessa käytetään termiä lento-oppilas, kun käsitellään lentokoulutusta saavaa henkilöä.

Rakenteeltaan perusyksikössä ja lentueessa on nähtävissä samankaltaisuuksia, mutta myös paljon eroavaisuuksia. Molemmissa on samantyyppisiä virkoja, mutta koulutuksen luonteesta johtuen eroavaisuuksia on olemassa. Näin on myös muiden perusyksiköiden välillä. Suurin ero lentueen ja muiden perusyksiköiden välillä on koulutettavan henkilöstön ”laatu”. Lentueet kouluttavat pääosin kadetteja ja henkilökuntaa ja muut perusyksiköt varusmiehiä.

### 5.1.1 Lentueen koulutusvaatimukset ja niiden saavuttaminen

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Vinka- ja Hawk-koulutusta antavia lentueita, joista tutkimuksen tekijällä on kokemusta varusmiespalveluksen ja kadettikoulun ajalta. Hornet-koulutuksen mukaan ottaminen tutkimukseen toisi mukanaan ongelmia, koska sen yksityis-

kohdat ovat osittain turvaluokiteltua tietoa. Lentueen päällikön toimenkuva säilyy kuitenkin hyvin samanlaisena kalustosta riippumatta joten johtopäätöksiä on mahdollista tehdä jo tutkimalla Vinka- ja Hawk-koulutusta antavia lentueita.

Vinka on Suomen ilmavoimien suomalaisvalmisteinen alkeis- jatkokoulutuslentokone, joka on ollut käytössä vuodesta 1982. Ilmavoimien ohjaajat lentävät Lentoreserviupseeri- ja kadettikurssin aikana Vinkalla Tikkakoskella Ilmasotakoulussa ennen siirtymistään Hawk-suihkuharjoituskonekalustoon Lentosotakouluun Kauhavalle.<sup>83</sup>

Hawk on englantilainen yksimoottorinen ja kaksipaikkainen suihkuharjoituskone. Hawk on hävittäjäohjaajaksi opiskelevan kadetin ensimmäinen kosketus suihkukonelenämiseen. Ohjaajat opiskelevat Hawkilla taktista lentotoimintaa ennen siirtymistä vaativampaan Hornet-kalustoon. Hawk on ollut käytössä Suomen ilmavoimissa vuodesta 1980.<sup>84</sup>

F-18 C/D Hornet on yhdysvaltalaisvalmisteinen kaksimoottorinen monitoimihävittäjä. Hornetia operoivat Lapin, Karjalan sekä Satakunnan lennostot. Hornetia käytetään lentokoulutukseen, alueellisen koskemattomuuden valvontaan ja turvaamiseen sekä kriisiajan hävittäjätorjuntatehtäviin. Hornetit muodostavat ilmavoimien päälentokaluston. F-18 Hornet on ollut käytössä Suomessa vuodesta 1995.<sup>85</sup>

Lentueen päällikkö on aina vastuussa lentueelle asetetuista koulutustavoitteista suoraan laivueen komentajalle. Maavoimien organisaatiossa laivueen komentaja vastaa esimerkiksi pataljoonan komentajaa. Lentueen koulutustavoite on käytännössä kaikissa koulutusta antavissa lentueissa sama. Tavoitteena on kouluttaa lento-oppilaat riittävän hyvälle tasolle, että siirtyminen seuraavaan kalustoon tai koulutusvaiheeseen on mahdollinen. Haasteita tavoitteen saavuttamiseen tuo koulutukseen käytössä oleva aika, rajalliset resurssit sekä mahdolliset lento-oppilaiden oppimisvaikeudet.<sup>86</sup>

Tavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi ilmavoimissa on käytössä lentojen arviointijärjestelmä, jolla kyetään seuraamaan lento-oppilaiden oppimista sekä kehittämään lentokoulutusohjelmia. Jokainen lennonopettajan kanssa lennetty lento arvioidaan erillisen matriisin mukaisesti. Jokaiselle lennolle on määrätty tavoitetaso, joka oppilaan tulee saavuttaa. Arviointi suoritetaan numeerisesti ja sanallisesti. Arvioinnin tarkoituksena on myös, että lento-oppilas kykenee itse arvioimaan oman oppimisensa kehittymistä. Lentokoulutuksen lopussa suoritetaan loppuarviointi, jonka perusteella arvioidaan lento-oppilaan jatkokoulutuskelpoisuus.<sup>87</sup>

Koulutuksen puolesta välissä pidetään kehityskeskustelu lentueen päällikön kanssa, jossa oppilaalle pyritään kertomaan hänen vahvuutensa sekä kehittämiskohteet. Näin oppilaan on mahdollista kyetä keskittämään huomionsa oikeisiin asioihin.<sup>88</sup>

Koulutukseen keskittyvien lentueiden tavoitteiden saavuttaminen arvioidaan osittain lento-oppilaiden tavoitteiden saavuttamisen kautta. Tärkein tavoite ilmavoimissa on kuitenkin lentotoiminnan turvallisuus.<sup>89</sup>

Suurimmat ongelmat lentueiden tavoitteiden saavuttamiselle tuovat lento-oppilaiden oppimisvaikeudet, jotka pahimmillaan johtavat lento-oppilaan koulutuksen keskeyttämiseen. Konttisen tutkimuksen mukaan yleisimmät lentokoulutuksen keskeyttämisen syyt ovat ohjaajaominaisuudet, eli liian huonot oppimistulokset lentopalveluksessa, jännittäminen sekä lentämisen aiheuttama pahoinvointi.<sup>90</sup> Ohjaajaominaisuudet ja jännittäminen ovat asioita joihin lentueen päälliköllä voi olla mahdollista vaikuttaa omalla johtamistoiminnallaan. Luvussa 5.2.1 käsitellen lentueen päällikön mahdollisuuksia vaikuttaa näihin ongelmiin pedagogisena johtajana.

Jos lento-oppilas ei kykene saavuttamaan lentokoulutusohjelmassa asetettuja tavoitteita annetusta lisätuesta huolimatta, hänen lentokoulutuksensa keskeytetään. Pää tavoitteena lentokoulutuksessa on kuitenkin lentotoiminnan turvallisuus.<sup>91</sup> Lentueen ”toissijaisena” tehtävänä on siis kouluttaa lento-oppilaitaan ja selvittää heidän jatkokoulutuskelpoisuutensa. Mikäli selviää, että lento-oppilas ei ole jatkokoulutuskelpoinen, tavoite jatkokoulutuskelpoisuuden selvittämisen osalta on saavutettu.<sup>92</sup>

## 5.2 Lentueen päällikön tehtävät

Lentueiden päälliköiden tehtävät vaihtelevat osittain riippuen lentueesta ja sille asetetuista tavoitteista. Tässä luvussa käsitellään lentueen päällikön tehtäviä yleisellä tasolla lentokoulutukseen keskittyvissä lentueissa.

Lentueen päällikön tehtäviin kuuluu seuraavia asioita:

**Henkilöstöjohtaminen:** Lentueen päällikkö vastaa lentueensa antaman lentokoulutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta suoraan laivueen komentajalle. Koulutus täytyy suunnitella etukäteen ottaen huomioon koulutuksen aikataulu, resurssit sekä laivueen komentajan antamat suuntaviivat. Aikataulu täytyy suunnitella päivän tarkkuudella, jotta resurssit (lento-

oppilaat, lennonopettajat, lentotekninen henkilöstö ja lentokoneet) saadaan käytettyä mahdollisimman tehokkaasti. Lentokoulutuksessa olevien kadettien ja varusmiesten lentopalvelusai-kataulujen suunnittelu on haastavaa johtuen muusta palveluksesta. Lisäksi kadettien lento-palveluksen suunnittelua vaikeuttaa lentokoulutuksen ja Maanpuolustuskorkeakoulun opinto-jen yhteensovittaminen.<sup>93</sup>

**Lentotoiminta:** Lentueen päällikkö johtaa lento-oppilaita ja lennonopettajia lentokoulutuk-sen aikana tavoitteenaan kouluttaa mahdollisimman hyviä lentopauseereita ilmavoimiin ja evaluoida jatkokoulutuskelpoiset ohjaajat. Lentokoulutus täytyy toteuttaa laivueen komenta-jan antamien suuntaviivojen mukaisesti. Lentueen päällikkö osallistuu lentotoimintaan len-nonopettajana sekä tarkastuslentäjänä yhdessä muiden lennonopettajien kanssa määrittääk-seen lennonopettamisen tasoja. Hänen on myös osallistuttava kertaus-, täydennys- ja ylläpito-koulutukseen siten, että hänellä säilyy valmiudet toimia RA-/SA -tehtävässään. Lentueen päällikön tulee johtaa lentopalvelusta vuoroluettelon mukaisesti. Hän vastaa myös lentokou-lutusohjelmien ajan tasalla pitämisestä, kehittämisestä sekä tekee niihin liittyviä esityksiä laivueen komentajalle. Hän vastaa myös lentokoulutuksen seurannasta ja arvioinnista.<sup>94</sup>

**Henkilöstöhallinto:** Lentueen päällikön tulee kyetä tarpeen vaatiessa toimimaan laivueen komentajan sijaisena.<sup>95</sup>

### 5.2.1 Lentueen päällikön mahdollisuudet pedagogisena johtajana

Tärkeimpänä haasteena pedagogisena johtajana toimiessa nousee esille otollisen ympäristön ja ilmapiirin luominen pedagogiselle johtamiselle. Siv Theirin sisäinen terveys – teoriassa (kts. kuva 1. sivu 7) nousee esille tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat pedagogisen johtami-sen onnistumismahdollisuuksiin sekä johtajan että alaisten kannalta. Tässä luvussa käsitel-lään pedagogisen johtamisen mahdollistavia tekijöitä sekä pedagogisen johtamisen vaikutuk-sia lentueen toimintaan.

Theirin sisäinen terveys – teorian ensimmäinen kohta on *Minä-dimensio*. Tässä dimensiossa korostetaan pätevyyden, vastuun ja vallan tunnetta. Lentueen päällikön tulisi kyetä johtamaan siten, että jokaisella alaisella olisi tunne näiden kolmen dimension toteutumisesta. Tällaisessa tilanteessa lentueen ilmapiiri on oppimista tukeva, alaiset ovat motivoituneita ja heillä on mahdollisuus saavuttaa hyviä oppimistuloksia.<sup>96</sup>

Jokaisen alaisen tulisi tuntea olevansa pätevä omaan tehtäväänsä, olipa hän sitten lentooppilas, lennonopettaja tai valmiusohjaaja. Lentueen päällikkö voi vaikuttaa tähän pätevyyden tunteeseen antamalla sopivan haasteellisia tehtäviä, joista alainen voi sopivasti panostamalla selvitä onnistuneesti. Lentueessa toimivien lennonopettajien tulisi toimia samojen pedagogisen johtamisen periaatteiden mukaan. Hyvin suoritetuista tehtävistä olisi tärkeä saada positiivista palautetta, koska se on hyvä keino motivaation kasvattamiseen. Positiivinen palaute ja hyvien oppimistulosten esille tuominen ovat hyviä keinoja saada lentooppilas tuntemaan itsensä päteväksi omaan tehtäväänsä. Tässä lennonopettajillakin on hyvä tilaisuus tukea lentooppilaita, koska he ovat lentooppilaiden kanssa enemmän tekemisissä kuin lentueen päällikkö. Motivaatio lisääntyy varsinkin positiivisten kokemusten myötä. ”*Vain silloin, kun koen onnistuneeni ja menestyneeni, tavoittelen edelleenkin menestystä ja haluan oppia – en epäonnistuttuani.*”<sup>97</sup>

Kaksi muuta kohtaa Minä-dimensiossa ovat vastuu ja valta. Vastuu ja valta ovat usein rinnakkaisia käsitteitä johtamisessa. Jokaisen tulisi saada riittävästi johtamis- tai suunnittelutilanteita, joista on mahdollista omien taitojen avulla selviytyä. Tällaisia ovat esimerkiksi lento-harjoituksen vääpelinä toimiminen tai lentoharjoituksen suunnitteluun osallistuminen. Minä-dimension tärkein tehtävä on saada tuntemaan yksilö päteväksi ja tärkeäksi osaksi edustamaansa organisaatiota.<sup>98</sup>

Ilmavoimissa yksinlennot ovat tärkeitä lentooppilaan kehityksen kannalta. Ensimmäinen yksinlento on lentooppilaalle varmistus siitä, että hän pätevä tehtäväänsä. Ensimmäinen yksinlento suoritetaan aina hyväksytyin tarkastuslennon jälkeen. Tarkastuslennolla tarkastetaan oppilaan taitotaso ja varmistetaan, että yksinlennon suorittaminen on turvallista.<sup>99</sup> Yksinlennot, ensimmäinen varsinkin, ovat suurimpia itseluottamuksen kasvattajia lentokoulutuksessa. Yksinlennot lisäävät oppilaan pätevyyden tunnetta.

Toinen Theirin sisäinen terveysteorian kulmakivistä on *Ympäristö-dimensio*. Sen tavoitteena on saada yksilö hyväksymään ja noudattamaan yhteisön sääntöjä ja toimintatapamalleja. Puolustusvoimissa toimintatapamallit ovat selkeät ja ne on hyväksyttävä, mikäli haluaa työskennellä puolustusvoimissa. Pedagoginen johtaminen voi olla otollisempaa perusyksiköissä, jossa suurin osa henkilöstöstä on palkattua henkilökuntaa, koska niissä henkilökunta tiedottaa puolustusvoimien toimintakulttuurin. Lentue sopii pienestä henkilömäärästään sekä sen ”laadusta” johtuen hyvin pedagogisen johtamisen alaisuuteen.



Henkilömäärä lentueessa on pieni, joten päällikkö voi tuntea alaisensa myös yksilöinä, mikä parantaa pedagogisen johtamisen onnistumismahdollisuuksia. Tyypillisesti lentueen päällikön alaisuudessa työskentelee 10-20 palkattuun henkilökuntaan kuuluvaa henkilöä. Näiden lisäksi lentokoulutusta saavia lento-oppilaita sekä lentouypseereja on noin 15–25. Siltikin lentueen päällikön tehtäväkuvauksissa kerrotaan lento-oppilaiden yksilöllisen tuntemisen olevan haaste johtamiselle.<sup>100</sup> Tässä ongelmassa korostuu lennonopettajien rooli ”alijohtajina”, joiden avulla lentueen päällikkö kykenee tuntemaan kaikki lento-oppilaansa yksilöllisesti.

Pedagoginen johtaminen voi olla hankalampaa perusyksiköissä, joissa palvelee suuri määrä varusmiehiä. Varusmiehet ovat pääosin tulleet kutsuntojen kautta ja varusmiespalvelus on osalle vain pakollinen suoritus. Osalla varusmiehistä on negatiivinen asenne varusmiespalvelukseen. Se heikentää motivaatiota, mikä taas vaikeuttaa pedagogisen johtamisen toteuttamista.<sup>101</sup> Uskon, että pedagoginen johtaminen toimii paremmin varusmiesten kanssa, joilla on korkea motivaatio sotilaskoulutukseen. Tällaisia varusmiesjoukkoja ovat esimerkiksi erikoisjoukot sekä eri puolustushaarojen reserviupseerikoulut. Alaisen asenteen on oltava hyvä ja hänen on tiedostettava oma asemansa, lisäksi hänen oma asema on koettava tärkeäksi organisaatiossa.

Kolmas Theirin sisäinen terveys – teorian kulmakivistä on *Dynamiikka-dimensio*. Tämä dimensio korostaa alaisen toiminnan haasteita, odotuksia sekä tavoitteita. Alaisen eli lentueen tapauksessa lentäjän, (olipa kyseessä lento-oppilas, lennonopettaja tai valmiusohjaaja) on saatava kohdata haasteita ja saavutettava tavoitteita, joista selviäminen lisää motivaatiota sekä itseluottamusta. Haasteet tulevat useimmiten lentokoulutusohjelman suorittamisesta ja siinä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta.

Lentueen päällikön tulee saada alaisensa kiinnostumaan työstään. Motivaatiota lisääviä tekijöitä ovat odotukset tulevasta sekä tavoitteiden saavuttaminen. Käytännön tasolla näitä asioita ovat esimerkiksi ensimmäinen yksinlento uudella konekalustolla tai seuraavaan koulutusvaiheeseen siirtyminen. Odotukset ja tavoitteet koostuvat usein samoista asioista, joiden eteen lento-oppilaat tekevät töitä. Lentueen päällikön tärkein tehtävä tämän asian suhteen on oikeanlaisten tavoitteiden asettaminen. Lentokoulutusohjelmien tavoitteet tulee asettaa haastaviksi, mutta kuitenkin mahdollisiksi saavuttaa. Sopivan haasteelliset tavoitteet motivoivat lento-oppilaat tekemään kaikkensa tavoitteiden saavuttamisen eteen. Positiivinen palaute suorituksen aikana sekä sen jälkeen on omiaan lisäämään motivaatiota entisestään.<sup>102</sup>

Mikäli lentueen päällikkö saa aikaan kaikkien kolmen dimension toteutumisen, on ympäristö otollinen pedagogiselle johtamiselle. Tärkeimpiä asioita ovat oppimiselle otollinen ilmapiiri, alaisen pätevyys ja vastuun tunne, tietoisuus toimintaympäristöstä ja omasta asemasta sekä haasteet ja tavoitteet, jotka lisäävät innostusta ja motivaatiota työntekoa kohtaan. Näiden edellytysten täytyessä on todennäköistä, että saavutetut oppimistulokset paranevat. Näihin edellä mainittuihin asioihin panostamalla lentueen päälliköllä on mahdollisuus parantaa lento-oppilaiden oppimistuloksia.

### 5.2.2 Lentueen päällikön keinovalikoima pedagogisena johtajana

Ville Tolkki on kirjoittanut vuonna 2008 esipuseerikurssin tutkielman aiheesta ”Pedagogisen johtamisen keinovalikoima henkilöstön osaamisen kehittämisessä”. Tolkki on määritellyt tutkielmassaan keinoja, joita pedagogisella johtajalla on käytössään perusyksikössä. Tässä luvussa pyritään soveltamaan keinoja lentueen toimintaympäristöön.

Tolkki määrittelee seuraavanlaisia keinoja kehittää henkilöstöä pedagogisen johtamisen keinoin: Yhteisten visioiden ja arvojen korostaminen, osaamisen kehittämisen seuraaminen (pedagoginen vuosikello), osaamisen kartoittaminen, kehityskeskustelut, työilmapiirikyselyt, työssä oppiminen, ryhmätyön mahdollisuus sekä päällikön roolin vaikutus.<sup>103</sup> Tässä luvussa tutkitaan, mitä mahdollisuuksia nämä keinot antavat lentueen päällikölle.

**Visio ja arvot:** Yhteiset visiot ja arvot ovat sekä pedagogisen johtamisen että oppivan organisaation peruslähtökohtia. Pedagogisen johtajan tulee pystyä tiedostamaan henkilökohtaisten arvojen vaikutus yhteisön arvoihin. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi olisi tärkeää saada kaikki tekemään pyyteettömästi työtä tavoitteiden eteen. Johtajan tehtävä onkin yhdistää alaisten arvot yhteiseksi arvoksi, joka motivoi alaisia työskentelemään tavoitteiden saavuttamisen eteen. Yksikön tehtävä määräytyy yleensä suoraan puolustusvoimien määrittämästä tehtävästä.<sup>104</sup> Lisäksi tärkeimpänä perustana on Suomen sotilaallinen maanpuolustus.

Käytännössä arvojen läpikäyminen on mahdollista kehityskeskustelussa, joita pedagogisen johtajan tulisi vähintään muutaman kerran vuodessa. Lentueen päällikön olisi hyvä olla tietoinen alaistensa henkilökohtaisesta arvomaailmasta, kuten esimerkiksi uskonnollisesta vakaumuksesta ja perhesuhteista. Lentueen ja koko puolustusvoimien yhteisiä arvoja tulee korostaa mahdollisimman paljon. Alaisen täytyy tuntea työnsä tärkeys osana organisaation tavoitteen saavuttamista. Tällöin hän kykenee antamaan täyden työpanoksensa<sup>105</sup>.

**Pedagoginen vuosikello:** Vesa Nissinen on kuvannut pedagogisen prosessin johtamista vuosikellolla. Vuosikello tarkoittaa yksilön, ryhmän tai organisaation oppimistavoitteita ja niiden seuranta.<sup>106</sup> Seuraamisessa on mahdollista hyödyntää itsearviointeja, työn arviointeja ja muita oppimisen seurantamenetelmiä. Mielestäni Tolkin tekemän listan kohdat: osaamisen kartoittaminen, työssä oppiminen sekä työilmapiirikyselyt voidaan ottaa käsittelyyn tämän keinon alaisuudessa. Ne ovat mittareita, joilla voidaan arvioida työntekijän työpanosta, työssä onnistumista sekä viihtyvyyttä työpaikalla.

Lentueen päällikön toimessa tämä tarkoittaa lennoista tehtävien arvostelujen seuranta<sup>107</sup>, laadittuja vertaispalautteita sekä muun päivittäisen toiminnan seuraamista. Lentueen päällikön tehtäviin kuuluu myös lento-oppilaiden asennekasvatus. Pedagogisen vuosikellon tärkein idea on kuitenkin mahdollisuus seurata alaisen kehitystä ja sen kautta kyetä ajoissa puuttumaan havaittuihin ongelmiin. Hyvät suoritukset tulee huomioida positiivisella palautteella. Säännöllisesti pidetyt kehityskeskustelut ovat hyvä keino käydä läpi sekä positiiviset että negatiiviset asiat. Normaali avoin vuorovaikutus päällikön ja alaisten välillä helpottaa asioista keskustelua.

Näissä asioissa toiminta lentueessa on pedagogista johtamista tarkastellen hyvällä tasolla. Lentueissa työskentelee upseerit, jotka seuraavat lento-oppilaiden kehitystä lentokoulutuksen eri vaiheissa. He raportoivat säännöllisesti lentueen päällikölle, mikäli ongelmia oppimisessa ilmenee.<sup>108</sup> Näin kyetään puuttumaan ajoissa ongelmakohtiin, mikä parantaa osaltaan oppimistuloksia.

**Kehityskeskustelut:** Kehityskeskustelu käydään vuosittain esimiehen ja alaisen välillä. Se on suunnittelu- ja palautetilaisuus, jonka tarkoituksena on suunnata henkilöstöresurssit yksilön kokonaistavoitteiden kannalta järkevästi. Myös alainen voi antaa palautetta esimiehelle. Kehityskeskusteluissa pyritään parantamaan yksilön henkilökohtaista työsuoritusta sekä motivaatiota.<sup>109</sup>

Normaalissa kehityskeskustelussa tulisi käydä läpi seuraavia asioita: Alaisen toimenkuva ja vastuualue, tehtävissä onnistuminen, fyysinen suorituskyky ja kehittämistarpeet ja sodan ajan tehtävä. Lisäksi alainen saa edellytyksiä ja tukea tehtävänsä suorittamiseen ja urakehityksen suunnitteluun.<sup>110</sup> Hesso painottaa tutkimuksessaan tavoitteiden asettelun tärkeyttä kehityskeskustelussa, joilla alainen voidaan sitoa organisaation yhteisiin tavoitteisiin.<sup>111</sup>

Lentueissa kehityskeskustelu järjestetään jokaisen lentokoulutusvaiheen puolella välissä ja mahdollisten oppimisvaikeuksien ilmetessä. Normaalissa kehityskeskustelussa käydään läpi yllä mainittuja asioita. Päähuomio keskittyy kuitenkin lentokoulutuksessa saavutettuihin oppimistuloksiin, yleiseen toimenkuvaan liittyviin asioihin sekä urakehityssuunnitelmiin.<sup>112</sup> Pedagogisena johtajana lentueen päällikön kannattaisi järjestää kehityskeskusteluita useammin, jolloin mahdollisiin ongelmiin voitaisiin puuttua ajoissa. Hesson mukaan kehityskeskustelu tulisi järjestää kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelut vievät kuitenkin paljon lentueen päällikön aikaa, joten niitä ei välttämättä kyetä järjestämään useammin. Kehityskeskusteluissa päällikkö oppii myös tuntemaan alaisiaan henkilökohtaisesti ja pedagogisen johtamisen edellytykset paranevat. Pedagogisen johtajan tulisi käyttää hyväkseen myös muut tilaisuudet tutustua alaisiinsa. Esimerkiksi lyhyet kahvi- tai ruokapöytäkeskustelut voivat parantaa pedagogisen johtamisen edellytyksiä. Kehityskeskusteluihin päällikön tulee valmistautua perehtymällä alaisen viimeaikaiseen työpanokseen ja oppimistuloksiin.<sup>113</sup> Kehityskeskustelut luovat myös alaiselle tunteen, että hänen omalla työpanoksellaan on merkitystä. Tällainen yksilöllinen huomiointi ja saatu palaute lisäävät motivaatiota työntekoon.<sup>114</sup>

Mikäli lento-oppilas kohtaa vaikeuksia lentokoulutuksesta selviytymisessä, hänelle järjestetään PR (Progress Review). Tässä kehityskeskustelussa pyritään löytämään syitä heikkoon oppimiseen ja antamaan tukea oppimistulosten parantamisessa. Lentueen päällikkö päättää tilanteen jatkosta. Vaihtoehtoina ovat lentokoulutuksen jatkaminen normaalisti, määrättyjen lentojen tai kokeiden uusiminen tai asian käsittelyn siirtäminen eteenpäin PRT:lle (Progress Review Team). Progress Review Team on useasta lennonopettajasta koottu ryhmä, joka päättää lento-oppilaan koulutuksen jatkamisesta.<sup>115</sup>

**Ryhmätyön mahdollisuus:** Tilanteen mahdollistaessa on hyvä yhdistää kokemusta ja osaamista työyhteisössä paremman lopputuloksen saavuttamiseksi. Ryhmätyöhön lähdetessä on mietittävä, mitä tehtäviä kannattaa suorittaa yksin ja mitä ryhmässä. Ryhmätyössä täytyy varmistaa, että lopullinen tavoite on kaikilla sama ja kaikki ovat sitoutuneet samaan tavoitteeseen. Kuitenkin niin, että jokainen vastaa omasta vastuualueestaan.<sup>116</sup> Lopuksi on hyvä keskustella yhteisesti kehitysideoiden saamiseksi.<sup>117</sup>

Ryhmätöitä kannattaa suosia tilanteissa, joissa on mahdollista saada ryhmään kokemusta eri tilanteista ja näkökulmista. Vaaditusta työstä saadaan todennäköisesti laajempi ja työhön saadaan useita näkökulmia, kun sitä tekemässä useita eri koulutusvaiheessa olevia henkilöitä. Esimerkkejä tällaisista ryhmätöistä voisivat olla ORM:it (Operational Risk Management) eli

riskikartoitukset lentoharjoitukseen liittyen tai muutokset sekä ja päivitykset lentokoulutusohjelmiin. Ryhmätyöllä kyetään ottamaan enemmän asioita huomioon ja saavutetaan parempia lopputuloksia. Lisäksi yhteistyötä tekemällä on mahdollista tutustua paremmin muihin lentueessa työskenteleviin henkilöihin.

**Päällikön rooli:** Oppivan organisaation kokonaisuuden johtaminen ja hallitseminen on erittäin vaativaa. Se vaatii johtajalta, että hän on itse esimerkillinen kehittyjä ja oppija, oppimisen arvostaja ja kokonaisvastuullinen kehityksen ja oppimisen edistäjä.<sup>118</sup> Hän toimii lentueessa ikään kuin oppimisen opettajana. Hänen on oltava ihmisläheinen, mutta silti säilytettävä auktoriteetti alaisiin nähden.<sup>119</sup>

Päälliköstä riippuu, toteutetaanko lentueessa viikkopalavereja, kehityskeskusteluja, palautetilaisuuksia tai muita oppimista tukevia tilaisuuksia oppivan organisaation hengessä. Niitä tulisi järjestää mahdollisimman paljon aikataulun puitteissa. Päällikön on siis kyettävä viestimään alaisille, että oppiminen ja kehittyminen ovat lähtökohta organisaation ja työyhteisön menestymiselle. Kehittymiseen vaikuttaa myös asioiden ja toimintojen kyseenalaistaminen. Johtajan tulee kyetä luomaan avoin, motivoiva ja kyselevä ilmapiiri, kannustaa luovaan ajatteluun ja olla itse asioiden kyseenalaistaja kehityksen aikaan saamiseksi.<sup>120</sup> Päällikkö kykenee omalla ihmisläheisellä ja avoimella toiminnallaan kehittämään ilmapiiriä oppimista tukevaan suuntaan. Lentueen päällikön tulee toimia esimerkkinä oppimisen ja kehittymisen alalla. Päällikön on kuitenkin säilytettävä oma auktoriteettinen asemansa alaisiin nähden.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Lentueen päällikön tulisi kehittää lentueeseen oppimisen mahdollistava ja sitä aktiivisesti tukeva ihmiskeskeinen sekä suoritusorientoitunut ilmapiiri. Keskeisimpiä asioita tällaisessa ilmapiirissä ovat alaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, kaksisuuntainen palautekulttuuri, vapaus itsenäiseen toimintaan, alaisten saama vastuu tavoitteiden saavuttamisessa sekä esimiehen rohkaisu tavoitteiden saavuttamiseksi.

Pedagoginen johtaminen antaa lentueen päällikölle keinoja kehittää ilmapiiriä tähän suuntaan. Tärkeää on henkilökohtainen vuorovaikutus alaisten kanssa. Alaisensa tunteva lentueen päällikkö kykenee ymmärtämään alaisiaan yksilöinä, asettamaan tavoitteet yhdessä alaisen kanssa, kehittämään yksilöllisiä oppimisen keinoja sekä poistamaan mahdollisia oppimisen esteitä. Tällä tavoin päällikkö kykenee paremmin arvioimaan alaisen suoritusta ja antamaan positiivista ja rakentavaa palautetta. Näillä keinoilla saadaan syntymään oppimista tukeva ilmapiiri, jossa alaisilla on helpompi oppia ja ottaa itse vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta. Tällainen ilmapiiri lisää alaisten sisäistä motivaatiota työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lentueen päällikön tärkein keino parantaa alaisten motivaatiota on oppimista tukevan ilmapiirin luominen, jossa oppimista tuetaan ja arvostetaan. Alaista motivoivat myös yhdessä päällikön kanssa asetetut henkilökohtaiset tavoitteet, niiden haasteellisuus sekä saavuttaminen. Tavoitteiden saavuttamisesta tulee antaa rakentavaa palautetta. Päällikön tulee saada alainen sitoutumaan myös lentueen yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin. Alaisen tietoisuus omasta merkityksestä tavoitteen saavuttamisessa motivoi alaista työskentelemään kovemmin tavoitteiden saavuttamiseksi. Edellä mainittujen asioiden toteutuminen saa alaisen viihtymään tehtävässään, mikä on myös tärkeä motivaatiota lisäävä tekijä.

Tutkimuksen perusteella lentueen päälliköllä on mahdollisuudet vaikuttaa positiivisesti saavutettuihin oppimistuloksiin pedagogisen johtamisen keinoin. Pedagogisen johtajan täytyy luoda pedagogiselle johtamiselle mahdollisuudet Theirin Sisäinen terveys – teorian mukaisesti. Mikäli alaiset ovat ”sisäisesti terveitä”, kykenevät he toimimaan pedagogisen johtajan alaisina tehokkaasti ja ilmapiiri on oppimista tukeva. Pedagoginen johtamisen onnistuminen edellyttää motivoituneita, oman asemansa tiedostavia ja kehittymishaluisia alaisia.

Lentueen päälliköllä on pedagogisena johtajana käytössään keinoja, joilla hän kykenee parantamaan ilmapiiriä, motivoimaan alaisia sekä haastamaan heitä suoriutumaan entistä paremmin.

**Visioiden ja arvojen korostaminen:** Päällikön tulee saada kaikki alaiset sitoutumaan lentueen yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin. Mikäli tämä onnistuu, yksilöiden kehittyminen mahdollistaa koko organisaation kehittymisen. Tärkeimpänä arvona ilmavoimissa nousee esille lentoturvallisuus.

**Pedagoginen vuosikello:** Tarkoittaa päällikön toteuttamaa alaisten oppimisen seuranta. Näin ollen mahdollisiin ongelmiin kyetään puuttumaan ajoissa. Mahdollisia ongelmia kohdattaessa on hyvä tarkistaa tavoitteita, motivoida ja rohkaista alaisia kohti tavoitteiden saavuttamista. Lentueissa oppimistuloksia seurataan tarkasti sähköisten arviointityökalujen avulla. Päälliköllä on hyvät mahdollisuudet yhteistyössä lennonopettajien kanssa huomata poikkeavuudet lento-oppilaiden oppimisessa.

**Kehityskeskustelut:** Päällikön ja alaisen välinen, puolen vuoden tai vuoden välein järjestettävä, suunnittelu- ja palautetilaisuus. Kehityskeskustelussa tulee käydä läpi alaisen onnistumista, antaa rakentavaa palautetta sekä yhdessä määritellä uudet tavoitteet seuraavalle jaksolle. Uudet yksilölliset tavoitteet sekä kahdenkeskinen vuorovaikutus päällikön kanssa lisäävät alaisen motivaatiota työntekoon. Kehityskeskustelu tulee järjestää myös, jos oppimisessa tai muilla osa-alueilla ilmenee ongelmia.

**Ryhmätyön mahdollisuus:** Ryhmätöitä kannattaa järjestää aina, kun siihen on mahdollisuus. Ryhmätyössä jokainen saa ottaa vastuuta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ryhmätyöt lisäävät alaisen vastuuntuntoa ja kokemusta omasta tärkeydestään lentueessa.

**Päällikön roolin käyttäminen:** Lentueen päällikön tulee itse olla esimerkillinen kehittyjä ja oppija, oppimisen arvostaja ja kokonaisvastuullinen kehityksen ja oppimisen edistäjä. Hänen tulee säilyttää auktoriteettinsa, vaikka toimiikin ihmisläheisenä johtajana. Päällikön tulee kyetä luomaan avoin, motivoiva ja kyselevä ilmapiiri, kannustaa luovaan ajatteluun ja olla itse asioiden kyseenalaistaja kehityksen aikaan saamiseksi.

---

**VIITTEET**

- <sup>1</sup> Halonen, Pekka: Osaamisen johtaminen puolustusvoimissa 2010-luvulla, 2011, 4.
- <sup>2</sup> Their, Siv: Pedagoginen johtaminen, 1994, 40–45.
- <sup>3</sup> Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus: Perusyksikön päällikön opas, 1996 ja LentoSK:n lentueiden päälliköiden tehtäväkuvaukset, materiaali tutkijan hallussa.
- <sup>4</sup> Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005, 11–21.
- <sup>5</sup> Tuominen, Juha: Puolustusvoimien perusyksikkö oppivana yhteisönä – Päällikkö pedagogisena johtajana, teoksessa Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhla- ja kirjasto, Military Pedagogical Reflections (toim.) Mäkinen, Juha ym., 2010, 210.
- <sup>6</sup> Kaipia, Marko: Opetussuunnitelman vaikutus merivalvontakoulutukseen merivoimien reserviupseerikurssilla, 2007, 1.
- <sup>7</sup> Moilanen, Raili: Oppivan organisaation mahdollisuudet, 2001, 14–15.
- <sup>8</sup> Lentueen päällikön tehtävän kuvaukset, materiaali tutkijan hallussa
- <sup>9</sup> HW-lentokoulutuksen arviointiohje, 2011.
- <sup>10</sup> Konttinen, Sampo: Lentokoulutuksen keskeyttämiset Vinka- ja Hawk-vaiheessa vuosina 1990–2002, 2004.
- <sup>11</sup> Ilmavoimat puolustusvoimauudistuksessa,  
([http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/c32f32004a16b5c8a524a559887e8543/20120207\\_Ilmavoimien+tiedotusmateriaali+puolustusvoimauudistuksessa.pdf?MOD=AJPERES](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/c32f32004a16b5c8a524a559887e8543/20120207_Ilmavoimien+tiedotusmateriaali+puolustusvoimauudistuksessa.pdf?MOD=AJPERES)), 2012
- <sup>12</sup> HW1-lentokoulutusohjelma, 2010.
- <sup>13</sup> Moilanen, Raili: Oppivan organisaation mahdollisuudet, 2001, 164–179.
- <sup>14</sup> Seitamaa-Hakkarainen, Pirita: Kvalitatiivinen sisällönanalyysi, 1999, 5
- <sup>15</sup> Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, 2002, 105.
- <sup>16</sup> Mäkinen, Juha ja Tuominen, Juha: Kehittyvät perusyksiköt osana verkostopuolustusta, *Sotilasaikakauslehti* 2/2011, 21–22.
- <sup>17</sup> Kurki, Leena: Pedagoginen johtajuus, 1993, 69–73.
- <sup>18</sup> Halonen, Pekka: Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen, 2007, 59–60.
- <sup>19</sup> Mäkinen, Juha: Lisää huomioita organisaation pedagogiseen johtamiseen, *Defensor Patriae* 1/2011, 29–30.
- <sup>20</sup> Their, Siv: Pedagoginen johtaminen, 1994, 42.
- <sup>21</sup> Sarala, Urpo ja Sarala, Anita: Oppiva organisaatio – Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen, 2001, 53.
- <sup>22</sup> Their, Siv: Pedagoginen johtaminen, 1994, 12–20.



- 
- <sup>23</sup> Mäkinen, Juha ja Tuominen, Juha: Kehittyvät perusyksilöt osana verkostopuolustusta, *Sotilasaikakauslehti* 2/2011, 21–22.
- <sup>24</sup> Tuominen, Juha: Puolustusvoimien perusyksikkö oppivana yhteisönä – Päällikkö pedagogisena johtajana, *Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhlaKirja, Military Pedagogical Reflections* (toim.) Mäkinen, Juha ym., 2010, 224–227.
- <sup>25</sup> Their, Siv: *Pedagoginen johtaminen*, 1994, 46.
- <sup>26</sup> Kurki, Leena: *Pedagoginen johtajuus*, 1993, 34–37.
- <sup>27</sup> Kallioinen, Outi: *Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhlaKirja, Military Pedagogical Reflections* (toim.) Mäkinen, Juha ym., 2010, 33–34.
- <sup>28</sup> Their, Siv, *Pedagoginen johtaminen*, 1994, 43.
- <sup>29</sup> Their, Siv, *Pedagoginen johtaminen*, 1994, 42–45.
- <sup>30</sup> Their, Siv: *Pedagoginen johtaminen*, 1994, 51.
- <sup>31</sup> Sistonen, Samuli: *Paranna tuloksia ja palkitse*, 2008, 110–118.
- <sup>32</sup> Zadalis, Timothy ja Shrader, Billy: *Building Better Leaders: Developing Air Force Squadron Leadership for the Next Century*, (<http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA424999&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>) 2003, 1.
- <sup>33</sup> Valtioneuvoston selonteko VNS 6/2004.
- <sup>34</sup> *Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005*, 6–12.
- <sup>35</sup> Tuominen, Juha: Puolustusvoimien perusyksikkö oppivana yhteisönä - Päällikkö pedagogisena johtajana, *Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhlaKirja, Military Pedagogical Reflections* (toim.) Mäkinen, Juha ym., 2010, 213–214.
- <sup>36</sup> Halonen, Pekka: *Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen*, 2007, 29–30.
- <sup>37</sup> Moilanen, Raili: *Oppivan organisaation mahdollisuudet*, 2001, 164–196.
- <sup>38</sup> Halonen, Pekka: *Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen*, 2007, 29.
- <sup>39</sup> Hätönen, Heljä: *Oppiva organisaatio*, Educa-instituutti OY:n koulutusmateriaalia, ([http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/09B05A90-DA27-4CE5-A074-BAE48DEFEE73/0/Hatonen2\\_08102007.pdf](http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/09B05A90-DA27-4CE5-A074-BAE48DEFEE73/0/Hatonen2_08102007.pdf)), 2007, 2.
- <sup>40</sup> Sarala, Urpo ja Sarala, Anita: *Oppiva organisaatio – Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*, 2001, 53.
- <sup>41</sup> Juuti, Pauli ja Vuorela, Antti: *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*, 2004, 27.
- <sup>42</sup> Sarala, Unto ja Sarala, Anita: *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*, 2001, 126–129.
- <sup>43</sup> Viitala, Riikka: *Henkilöstöjohtaminen*, 2004, 183–184.

- 
- <sup>44</sup> Tuominen, Juha: Puolustusvoimien perusyksikkö oppivana yhteisönä - Päällikkö pedagogisena johtajana, Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhlaKirja, Military Pedagogical Reflections (toim.) Mäkinen, Juha ym., 2010, 214.
- <sup>45</sup> Wiig, Karl: Knowledge management, 1994, 6.
- <sup>46</sup> Senge, Peter: Artikkel, The leader's new work: Building learning organizations, (<http://www.elcamino.edu/faculty/bcarr/documents/TheLeadersNewWork.pdf>), 1990, 10–14.
- <sup>47</sup> Moilanen, Raili: Oppivan organisaation mahdollisuudet, 2001, 167–169.
- <sup>48</sup> Sarala, Urpo ja Sarala, Anita: Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen, 2001, 60–62.
- <sup>49</sup> Sydänmaalakka, Pentti: Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen, 2002, 30–34.
- <sup>50</sup> Pääesikunnan koulutusosasto: Kouluttajan opas, 2007, 18–20.
- <sup>51</sup> Peltonen, Matti ja Ruohotie, Pekka: Ihmisten johtaminen, 1991, 9.
- <sup>52</sup> Valtanen, Mikko: Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, 2008, 62–63.
- <sup>53</sup> Pääesikunnan koulutusosasto: Kouluttajan opas, 2007, 22–23.
- <sup>54</sup> Moilanen, Raili: Oppivan organisaation mahdollisuudet, 2001, 127.
- <sup>55</sup> Pääesikunnan koulutusosasto: Kouluttajan opas, 2007, 22–23.
- <sup>56</sup> Pääesikunnan koulutusosasto: Kouluttajan opas, 2007, 22–23.
- <sup>57</sup> Pääesikunnan koulutusosasto: Kouluttajan opas, 2007, 22–25.
- <sup>58</sup> Kärkkäinen, Merja: Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä, 2005, 53–54.
- <sup>59</sup> Oulun yliopisto, Motivaatio oppimisessa, ([http://tievie.oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku\\_4/motivaatio.htm](http://tievie.oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku_4/motivaatio.htm)), 2004
- <sup>60</sup> Pääesikunnan koulutusosasto, Sotilasjohtaja 1. osa, 1990, 122–127.
- <sup>61</sup> Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005, 13.
- <sup>62</sup> Kallioinen, Outi: Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhlaKirja, Military Pedagogical Reflections (toim.) Mäkinen, Juha ym., 2010, 32.
- <sup>63</sup> Peltonen, Matti ja Ruohotie, Pekka: Ihmisten johtaminen, 1991, 89–92.
- <sup>64</sup> Peltonen, Matti ja Ruohotie, Pekka: Ihmisten johtaminen, 1991, 91–93.
- <sup>65</sup> Sarala, Unto ja Sarala, Anita: Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen, 2001, 58–59.
- <sup>66</sup> Sistonen, Samuli: Paranna tuloksia ja palkitse, 2008, 109–112.
- <sup>67</sup> Kallioinen, Outi: Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhlaKirja, Military Pedagogical Reflections (toim.) Mäkinen, Juha ym., 2010, 35.

- 
- <sup>68</sup> Sydänmaalakka, Pentti: Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen, 2002, 122–124.
- <sup>69</sup> Sarala, Unto ja Sarala, Anita: Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen, 2001, 34–35.
- <sup>70</sup> Fiol, Marlene ja Lyles, Marjorie: Organizational learning, 1985, 804-807.
- <sup>71</sup> Moilanen, Raili: Oppivan organisaation mahdollisuudet, 2001, 123–125.
- <sup>72</sup> Bass, Bernard: The Future of Leadership in Learning Organizations, (<http://ieconsults.com/pdf/Leadership%20in%20Learning%20Orgns.pdf>) 2000, 20.
- <sup>73</sup> Zadalis, Timothy ja Shrader, Billy: Building Better Leaders: Developing Air Force Squadron Leadership for the Next Century, (<http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA424999&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>), 2003, 40-41.
- <sup>74</sup> Ronthy-Östberg, Marika ja Rosendahl, Suzanne: Kehityskeskustelun opas, 2004, 99–100.
- <sup>75</sup> LentoSK:n lentueiden päälliköiden tehtävänkuvaukset, materiaali tutkijan hallussa.
- <sup>76</sup> LentoSK:n lentueiden päälliköiden tehtävänkuvaukset, materiaali tutkijan hallussa.
- <sup>77</sup> Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus: Perusyksikön päällikön opas, 1996, 39.
- <sup>78</sup> LentoSK:n lentueiden päälliköiden tehtävänkuvaukset, materiaali tutkijan hallussa.
- <sup>79</sup> Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus: Perusyksikön päällikön opas, 1996, 17–19.
- <sup>80</sup> LentoSK:n lentueiden päälliköiden tehtävänkuvaukset, materiaali tutkijan hallussa.
- <sup>81</sup> LentoSK:n lentueiden päälliköiden tehtävänkuvaukset, materiaali tutkijan hallussa.
- <sup>82</sup> LentoSK:n lentueiden päälliköiden tehtävänkuvaukset, materiaali tutkijan hallussa.
- <sup>83</sup> [www.ilmavoimat.fi](http://www.ilmavoimat.fi)
- <sup>84</sup> [www.ilmavoimat.fi](http://www.ilmavoimat.fi)
- <sup>85</sup> [www.ilmavoimat.fi](http://www.ilmavoimat.fi)
- <sup>86</sup> LentoSK:n lentueiden päälliköiden tehtävänkuvaukset, materiaali tutkijan hallussa.
- <sup>87</sup> HW1-lentokoulutusohjelma, 2011.
- <sup>88</sup> HW-lentokoulutuksen arviointiohje, 2011.
- <sup>89</sup> LentoSK:n lentueiden päälliköiden tehtävänkuvaukset, materiaali tutkijan hallussa.
- <sup>90</sup> Konttinen, Sampo: Lentokoulutuksen keskeyttämiset Vinka- ja Hawk-vaiheessa vuosina 1990–2002, 2004, 54–56.
- <sup>91</sup> LentoSK:n lentueiden päälliköiden tehtävänkuvaukset, materiaali tutkijan hallussa.
- <sup>92</sup> HW1-lentokoulutusohjelma, 2011.
- <sup>93</sup> LentoSK:n lentueiden päälliköiden tehtävän kuvaukset, materiaali tutkijan hallussa.
- <sup>94</sup> LentoSK:n lentueiden päälliköiden tehtävän kuvaukset, materiaali tutkijan hallussa.
- <sup>95</sup> LentoSK:n lentueiden päälliköiden tehtävän kuvaukset, materiaali tutkijan hallussa.

- 
- <sup>96</sup> Their, Siv: Pedagoginen johtaminen, 1994, 42–45.
- <sup>97</sup> Their, Siv: Pedagoginen johtaminen, 1994, 44.
- <sup>98</sup> Their, Siv: Pedagoginen johtaminen, 1994, 42–45.
- <sup>99</sup> HW1-lentokoulutusohjelma, 2011.
- <sup>100</sup> LentoSK:n lentueiden päälliköiden tehtäväkuvaukset, materiaali tutkijan hallussa.
- <sup>101</sup> Puolustusministeriö, Suomalainen asevelvollisuus, 2010, 164.
- <sup>102</sup> Pääesikunnan koulutusosasto: Kouluttajan opas, 2007, 22–24.
- <sup>103</sup> Tolkki, Ville: Pedagogisen johtamisen keinovalikoima henkilöstön osaamisen kehittämisessä, 2008, 17–35.
- <sup>104</sup> Tolkki, Ville: Pedagogisen johtamisen keinovalikoima henkilöstön osaamisen kehittämisessä, 2008, 13–15 ja Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus: Perusyksikön päällikön opas, 1996, 13–14.
- <sup>105</sup> Their, Siv: Pedagoginen johtaminen, 1994, 44.
- <sup>106</sup> Nissinen, Vesa: Kasvu pedagogiseen johtamiseen, Suomen sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu Tiede ja ase 2007, 5.
- <sup>107</sup> HW1-lentokoulutusohjelma, 2011.
- <sup>108</sup> LentoSK:n lentueiden päälliköiden tehtäväkuvaukset, materiaali tutkijan hallussa.
- <sup>109</sup> Tolkki, Ville: Pedagogisen johtamisen keinovalikoima henkilöstön osaamisen kehittämisessä, 2008, 22–23.
- <sup>110</sup> Tolkki, Ville: Pedagogisen johtamisen keinovalikoima henkilöstön osaamisen kehittämisessä, 2008, 31–32.
- <sup>111</sup> Hesso, Timo: Kehityskeskustelu pedagogisen johtamisen työkaluna, 2008, 31–32.
- <sup>112</sup> HW-lentokoulutuksen arviointiohje, 2011.
- <sup>113</sup> Hesso, Timo: Kehityskeskustelu pedagogisen johtamisen työkaluna, 2008, 23–24.
- <sup>114</sup> Valpola, Anneli: Kehityskeskustelun mahdollisuudet, 2000, 137–144.
- <sup>115</sup> HW-lentokoulutuksen arviointiohje, 2011, 11–14.
- <sup>116</sup> Sydänmaalakka, Pentti: Älykäs johtajuus, 2004, 197–199.
- <sup>117</sup> Tolkki, Ville: Pedagogisen johtamisen keinovalikoima henkilöstön osaamisen kehittämisessä, 2008, 31–32.
- <sup>118</sup> Moilanen, Raili: Oppivan organisaation mahdollisuudet, 2001, 168.
- <sup>119</sup> Their, Siv: Pedagoginen johtaminen, 1994, 42.
- <sup>120</sup> Tolkki, Ville: Pedagogisen johtamisen keinovalikoima henkilöstön osaamisen kehittämisessä, 2008, 17–35.

---

## LÄHTEET

- Bass, Bernard: *The Future of Leadership in Learning Organizations*, Sage, (<http://ieconsults.com/pdf/Leadership%20in%20Learning%20Orgns.pdf>), 2000.
- Fiol, Marlene ja Lyles, Marjorie: *Organizational learning*, *The academy of management review*, vol.10, no.4, 1985.
- Halonen, Pekka: *Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. Creating an Educational and Training Culture at the Finnish Defence Forces*, Edita Prima Oy, Helsinki 2007.
- Halonen, Pekka: *Osaamisen johtaminen puolustusvoimissa 2010-luvulla*, Pääesikunta, 2011.
- Hesso, Timo: *Kehityskeskustelu pedagogisen johtamisen työkaluna*, *Esiupseerikurssin tutkielma*, Maanpuolustuskorkeakoulu, 2008.
- Hätönen, Heljä: *Oppiva organisaatio*, Educa-instituutti Oy:n koulutusmateriaalia ([http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/09B05A90-DA27-4CE5-A074-BAE48DEFEE73/0/Hatonen2\\_08102007.pdf](http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/09B05A90-DA27-4CE5-A074-BAE48DEFEE73/0/Hatonen2_08102007.pdf)), 2007.
- Ilmavoimat, ([www.ilmavoimat.fi](http://www.ilmavoimat.fi))
- Ilmavoimien esikunta, *HW1-lentokoulutusohjelma*, 2010.
- Ilmavoimien esikunta, *HW1-lentokoulutusohjelma*, 2011.
- Ilmavoimien esikunta, *HW-lentokoulutuksen arviointiohje*, 2011.
- Ilmavoimat, *Ilmavoimat puolustusvoimauudistuksessa*, ([http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/c32f32004a16b5c8a524a559887e8543/20120207\\_Ilmavoimien+tiedotusmateriaali+puolustusvoimauudistuksessa.pdf?MOD=AJPERES](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/c32f32004a16b5c8a524a559887e8543/20120207_Ilmavoimien+tiedotusmateriaali+puolustusvoimauudistuksessa.pdf?MOD=AJPERES)), 2012.
- Juuti, Pauli ja Vuorela, Antti: *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*, PS-kustannus, Juva, 2004.
- Kaipia, Marko: *Opetussuunnitelman vaikutus merivalvontakoulutukseen merivoimien reserviupseerikurssilla*, *Pro gradu – tutkielma*, Maanpuolustuskorkeakoulu, 2007.
- Kallioinen, Outi: *Toimintakyvyn kehittäminen – Kouluttajuutta toimintakyvyn keskiössä*, teoksessa *Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhla kirja*, *Military Pedagogical Reflections*, Edita Prima Oy, Helsinki 2010.
- Kontinen, Sampo: *Lentokoulutuksen keskeyttämiset Vinka- ja Hawk-vaiheessa vuosina 1990–2002*, *sotatieteiden kandidaatin tutkielma*, Maanpuolustuskorkeakoulu, 2004.
- Kurki, Leena: *Pedagoginen johtajuus*, Tampereen yliopisto, Tampere, 1993.
- Kärkkäinen, Merja: *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä*, Edita Prima Oy, Helsinki, 2005.
- LentoSK:n lentueiden päälliköiden tehtävän kuvaukset, materiaali tutkijan hallussa.

- 
- Moilanen, Raili: Oppivan organisaation mahdollisuudet, Tammer-Paino Oy, Tampere, 2001.
- Mäkinen, Juha ja Tuominen, Juha: Kehittyvät perusyksilöt osana verkostopuolustusta, Sotilasaikakauslehti 2/2011.
- Mäkinen, Juha: Lisää huomiota organisaation pedagogiseen johtamiseen, Defensor Patriae, Maanpuolustuskorkeakoulun lehti 1/2011.
- Nissinen, Vesa: Kasvu pedagogiseen johtamiseen, Suomen sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu Tiede ja ase 2007 (vol. 65).
- Oulun yliopisto, Motivaatio oppimisessa, verkkomateriaali, ([http://tievie.oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku\\_4/motivaatio.htm](http://tievie.oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku_4/motivaatio.htm)), 2004.
- Peltonen, Matti ja Ruohotie, Pekka: Ihmisten johtaminen, Otava, Helsinki, 1991.
- Puolustusministeriö, Suomalainen asevelvollisuus, Painoyhtymä, 2010.
- Puolustusvoimien henkilöstöstrategia, Pääesikunta, ([http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/51429600400a1df4a853bf86c8584b8e/hestra\\_2005.pdf?MOD=AJPERES](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/51429600400a1df4a853bf86c8584b8e/hestra_2005.pdf?MOD=AJPERES)), 2005.
- Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus: Perusyksikön päällikön opas, Vaasa, 1996.
- Pääesikunnan koulutusosasto: Kouluttajan opas, 2007.
- Pääesikunnan koulutusosasto, Sotilasjohtaja 1. osa, Valtion painatuskeskus, 1990.
- Ronthy-Östberg, Marika ja Rosendahl, Suzanne: Kehityskeskustelun opas, Tietosanoma, Tukholma, 1994.
- Sarala, Urpo ja Sarala, Anita: Oppiva organisaatio – Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen, Tammer-Paino Oy, Tampere, 2001.
- Seitamaa-Hakkarainen, Pirita: Kvalitatiivinen sisällönanalyysi, 1999.
- Sistonen, Samuli: Paranna tuloksia ja palkitse, Talentum, Helsinki, 2008.
- Sydänmaalakka, Pentti: Älykäs johtajuus, Talentum, Helsinki, 2004.
- Sydänmaalakka, Pentti: Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen, Talentum, Helsinki, 2002.
- Senge, Peter: The leader's new work: Building learning organizations, (<http://www.elcamino.edu/faculty/bcarr/documents/TheLeadersNewWork.pdf>), 1990.
- Their, Siv: Pedagoginen johtaminen, Tammer-Paino Oy, Tampere, 1994.
- Tolkki, Ville: Pedagogisen johtamisen keinovalikoima henkilöstön osaamisen kehittämisessä, Esiupseerikurssin tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, 2008.
- Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Tammi,

---

Helsinki, 2002.

Tuominen, Juha: Puolustusvoimien perusyksikkö oppivana yhteisönä - Päällikkö pedagogisena johtajana, teoksessa Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhlakirja, Military Pedagogical Reflections, Edita Prima Oy, Helsinki 2010.

Valpola, Anneli: Kehityskeskustelun mahdollisuudet, WSOY, Juva, 2000.

Valtanen, Mikko: Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, Maanpuolustuskorkeakoulu, 2008.

Valtioneuvoston selonteko VNS 6/2004.

Viitala, Riikka: Henkilöstöjohtaminen, Edita Prima Oy, Helsinki, 2004

Wiig, Karl: Knowledge management, Schema press, Arlington, 1994.

Zadalis, Timothy ja Shrader, Billy: Building Better Leaders: Developing Air Force Squadron Leadership for the Next Century, Harvard University, (<http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA424999&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>), 2003.

