

# Opetustyön tutkiva kehittäminen – esimerkkinä vapaa sivistystyö

---

Sirpa Polo

FT

sirpa.polo@pp.inet.fi

**A**rtikkelissa tarkastellaan kehittävän toimintatutkimuksen soveltamista opetustyön kehittämisessä. Taustalla on vapaan sivistystyön kontekstissa toteutettu VSOP-hanke, jossa etsitään kehittävän toimintatutkimuksen mahdollisuuksia opettajien työn ja vapaan sivistystyön työyhteisöjen kehittämiseksi. Artikkelin kuvaus. Siinä esitetään kehittämisprosessin taustoja, lähtökohtia ja suunnitelma, jonka mukaan kehittämistyötä on lähdetty toteuttamaan.

## Johdanto

**K**ulttuurinen murros (Fullan, 2001) merkitsee sitä, että entiset käsitykset menettävät merkityksensä. Tilalle on rakennettava uutta ajattelua ja toimintaa. Kulttuurisen murroksen seurauksena ihminen kohtaa haasteen. Hänen on löydettävä tekijöitä ja toimintatapoja, joiden avulla säilyttämisen arvoinen perinne ja kokemus voidaan konstruoida hedelmällisellä tavalla uutta luovaksi ymmärrykseksi ja ihmisten tarpeita vastaavaksi toiminnaksi. Turbulentti kehitys johtaa siihen, että entiset käsitykset pyrkivät murenemaan siinä, missä uudet astuvat tilalle. Tieto ja totuus ovat jotakin, jota yksilön

on lähdettävä etsimään myös itsestään, vaikka löytäminen ei olisikaan aina itselle imartelevaa (Ojanen, 2000; Ruohotie, 1997).

Hargreaves (2006) korostaa näkemystä, jonka mukaan ihminen tekee omaa tulevaisuuttaan. Tulevaisuus tulee luoda menneisyyttä säilyttävällä tavalla. Suurten muutosten aikoina on kyettävä suunnittelemaan toiminta ja ratkaisut huolellisesti siten, että kehityksen vaatima pitkäjänteisyys ja jatkuvuus otetaan huomioon. Tämä edellyttää tietoa siitä, mikä on säilyttämisen arvoista. Uuden kulttuurin mukainen ihmisiä ja yhteiskuntaa hyödyttävä toiminta ei synny itsestään. Ihmisen täytyy rakentaa se itse tekemällä. Jotta siihen kyetään, tulevaisuuden ydinkompetenssina tulee nähdä oppimaan oppiminen, ajattelun taitojen kehittäminen, käsitteellistämisen taito ja yhteisöllisyystaidot. Tulevaisuuden tekeminen tarkoittaa sitä, että jokaisesta tulee kriittinen oppija, joka luottaa itseensä. Hän on innovatiivinen ajattelija, joka kykenee ottamaan huomioon toisten ihmisten tarpeet (ks. myös Aaltonen & Wilenius, 2002; Anttila, 2006).

Oppiminen ja osaamisen kehittäminen on perinteisessä koulumuotoisessa ajattelussa kohdistunut yksilön toimintaan. Kulttuurisessa muutoksessa oppiminen täytyy laajentaa koskemaan myös yhteisöjen kehittymistä. Oppiminen on ajattelun kehittämistä, jossa on suunta sekä taidot ja tahto oppia. Pitkäkestoisessa aikuisille tarkoitettussa täydennyskoulutuksessa oppiminen koskettaa samanaikaisesti sekä yksilön ajattelun kehittämistä että yhteisön rakenteiden ja toimintaperiaatteiden kehittämistä siten, että sekä yksilö että yhteisö kehittyvät yhdessä. Samalla ne omaksuvat jat-

kuvan kehittämisen toimintaidean (Ruohotie, 2000).

## **Tapausesimerkinä Vapaan sivistystyön osaaminen ja pätevyys -ohjelma**

### VSOP-ohjelma

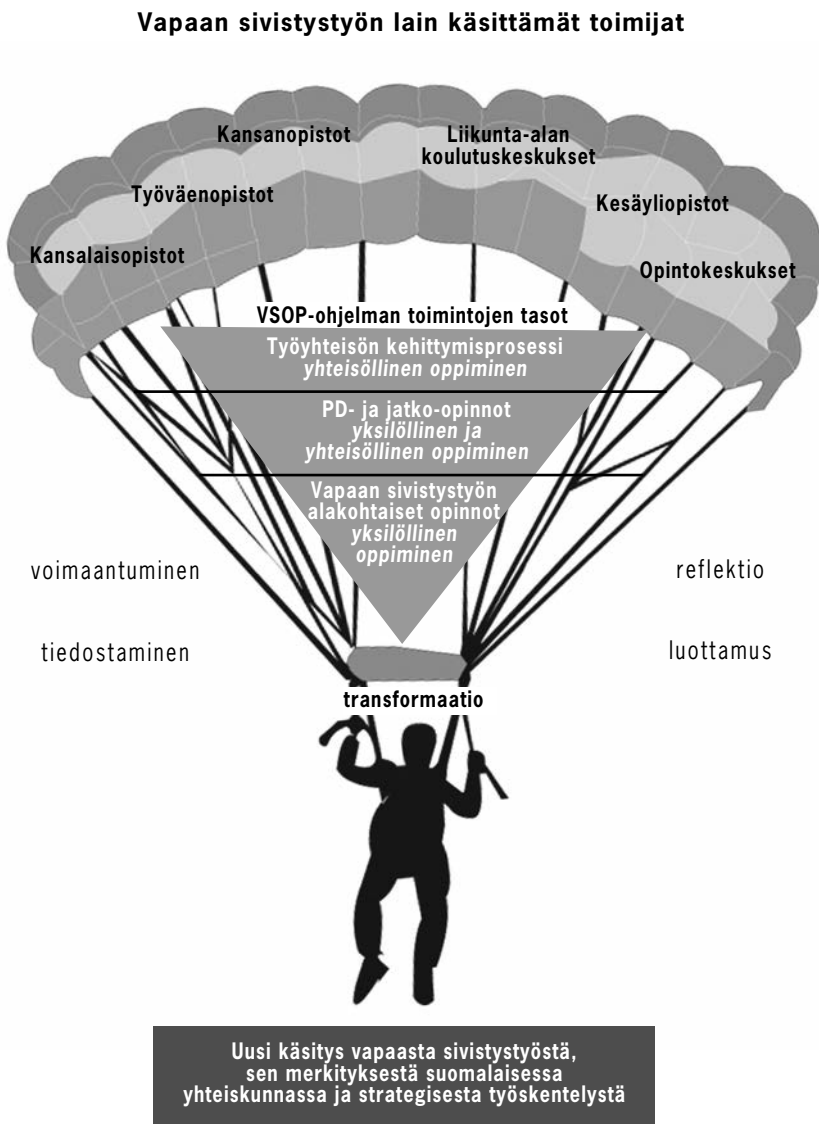
**V**apaan Sivistystyön Osaaminen ja Pätevyys – VSOP-ohjelma tähtää vapaan sivistystyön toimijoiden osaamisen ja pätevyuden kehittämiseen vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Ohjelmassa koulutetaan organisaatioiden henkilöstöä, kehitetään työyhteisöjen toimivuutta ja edistetään vapaan sivistystyön toimijoiden keskinäistä yhteistyötä. Ohjelma on tarkoitettu kaikille vapaan sivistystyön organisaatioille, niissä toimiville johdolle, työntekijöille ja luottamustehtävissä oleville henkilöille. Vapaan sivistystyön lain (21.8.1998/632) piiriin kuuluvat kansalais- ja työväenopistot, kansanopistot, opintokeskukset, liikunnan koulutuskeskukset ja kesäyliopistot.

VSOP-ohjelman tarkoitus myötäilee vapaalle sivistystyölle asetettua yhteiskunnallista merkitystä. Vapaan sivistystyön toiminnalta odotetaan, että suomalaisessa yhteiskunnassa elinikäinen oppiminen toteutuu mahdollisimman laajasti ja että kansalaiset saavat jatkuvaa persoonallisuuden kasvua tukevia palveluja siten, että heidän kykynsä toimia yhteistyössä muiden kanssa demokratian, tasa-arvon ja moniarvoisuuden hengessä kehittyvät.

Jatkuva osaamisen kehittäminen nähdään perustaitona koulutuksen ja sivistyksen kentällä. Oman arvoperustan, historian, filosofian ja toimintatapojen syvempi ymmärtäminen ja vapaan sivist-

tystyön tuntemus antavat muutoksessa hyvät lähtökohdat jatkuvalla osaamisen kehittämiselle. Tulevaisuuden tekeminen määritellyn vision suuntaisesti antaa kehittämiselle suunnan ja tavoitteet. Pedagogisen ajattelun taidot ja pedagoginen pätevytyminen ovat keskeisiä välineitä johtaa ja tehdä työtä vapaan sivistystyön kentällä.

Kuvassa 1 esitetään vapaan sivistystyön lain käsittämät toimijat ja esimerkiksi olevan kehittämisohjelman tavoite. VSOP-ohjelma kokoaa vaikutuspiiriinsä koko vapaan sivistystyön kentän toimijat sekä yksilöinä että yhteisinä. Tavoitteena on vapaan sivistystyön aseman lujiittaminen, osaamisen ja pätevyuden vahvistaminen, yhteistyön ja verkostoi-



Kuva 1. Vapaan sivistystyön osaamisen ja pätevyuden kehittäminen.

tumisen lisääntyminen ja tutkimustoinninan vahvistuminen. Ohjelmassa kehittäminen perustuu yksilöiden oman osaamisen kehittämiseen omassa roolissa ja tehtävässä. Liitovarjo kokonaisuudessaan kuvaa vapaan sivistystyön lainalaiset organisaatiot ja toimintamuotojen keskinäisen yhteistyön aseman lujittamisen analogiana. Liitovarjo kokonaisuus rakentuu itsenäisistä sektoreista, mikä vertauskuvallisesti viittaa yksittäisen toimintamuodon itsenäiseen ja erityiseen tehtävään sivistystyön alueella. Varjon suojassa kärjellään oleva kolmio havainnollistaa kehittämissuhteen toimintojen tasoja ja kehittämissuhteen läpikäyviä periaatteita. Prosessin tarkoituksena on konstruoida uusi ajantasaisesti käsitelty vapaasta sivistystyöstä ja sen merkityksestä suomalaisessa yhteiskunnassa. Läpikäyvien periaatteiden avulla luodaan mainetta (brändi) korostava strateginen työskentelyote (Vuokko, 2007).

Ohjelmassa tarjotaan yksilön osaamisen kehittämiseen kohdistuvaa koulutusta organisaation kaikilla tasoilla. Koulutuksen sisältö nousee vapaan sivistystyön kentän sisällä esille nousseista koulutustarpeista. Yksilön koulutus kytkeytyy työyhteisön kehittämiseen. Oppiminen on luonteeltaan konstruktivistista, prosessinomaista työssä oppimista (Tynjälä, 2004; Pohjonen, 2005). Sosiaalisen konstruktivismiin mukaan tietoa rakennetaan, puretaan ja konstruoidaan uudelleen kehittämistyössä käytävän diskurssin ja tavoitteiden mukaisesti. (Vygotsky, 1934/1978. Tämä yhdistää työyhteisön ja sen jäsenet sosiaalisen ja yhteistoiminnallisen periaatteen mukaisesti kunkin työntekijän oppimisprosessiin. Oppiminen laajenee organisaatio- tasolle ja työyhteisössä viriää ohjelman tukemana kehittämismyönteinen asen-

noituminen. Työyhteisössä tapahtuvan kehittämisen varmistamiseksi ohjelma toteutetaan siten, että organisaatioiden ja koko kentän luottamushenkilöt ja omistajat ovat aktiivisesti mukana kehittämissuhteissa. Ohjelma järjestetään myös ruotsinkielisenä. Koulutus toteutetaan siten, että osallistujia saa suoriutuksistaan omaa pätevyyttään osoittavan todistuksen.

### Päämäärätietoinen kehittäminen

Päämäärätietoinen toimintatapa viittaa ihmisen kasvun mahdollisuuteen ja jatkuvaan oman osaamisen kehittämiseen. Kasvu ymmärretään ihmisessä tapahtuvana rakentavana muutoksena. Tavoitteellinen toiminta on olennainen osa ihmisten käyttäytymistä. Ammatillisessa kasvussa kysymys on ammatissa ja työssä tarvittavien valmiuksien tiedostamisesta ja kehittymisestä. Voidakseen kehittyä ammatissaan ihminen asettaa itselleen tavoitteita, joiden saavuttamisesta hän kokee olevan itselleen hyötyä. Yksilön kehittyminen edellyttää vuorovaikutusta toisten vastaavassa ammatissa toimivien kanssa. Itselle asetettavat tavoitteet voivat olla yksilön henkilökohtaisia tavoitteita, mutta parhaimmillaan ne toteutuvat silloin, kun ne ovat yhteydessä työyhteisön tavoitteiden kanssa (Polo, 2004).

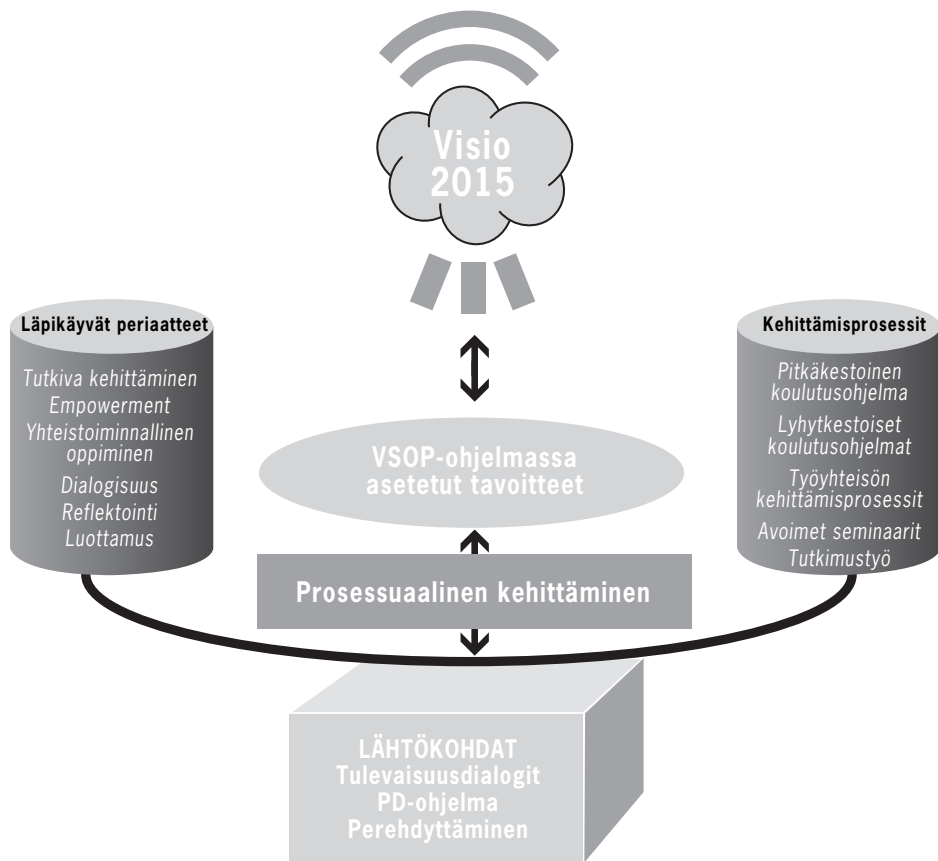
Päämäärätietoinen toiminta tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijä asettaa itselleen omia tavoitteitaan samaan aikaan työyhteisössä suunniteltavien kehittämistoimien kanssa. Työntekijät voivat asettaa itselleen tarkoituksen mukaisia kehittämistavoitteita, koska he näkevät kehittämismahdollisuudet omassa työyhteisössään. Samalla heidän sitoutumisensa työhön ja työyhteisön arvoi-

hin ja toimintaperiaatteisiin vahvistuu. Työyhteisön johto puolestaan varmistuu kehittämissuunnitelmien toteutumisesta, koska työntekijät ovat sitoutuneita kehittämistoimiin ja he saavat ohjausta ja tukea toteutettavasta kehittämisohjelmasta.

Kuvassa 2 havainnollistetaan päämäärätietoisin ajattelun mukaisesti konstruoitu ohjelmaprosessi. Ohjelman lähtökohtaelementit ovat aiemmin vapaan sivistystyön toimijoiden yhteisesti keskustellun vision sisällössä ja siinä määritellyn suunnan hahmottamisessa. Sen mukaan vapaa sivistystyö on kehittynyt vuoteen 2015 mennessä arvostetuksi suunnannäyttäjäksi maailmaan, jossa jo-

kaisen omaehtoinen oppiminen, ihmisen kasvaminen ja täysipainoinen kansalaisuus toteutuvat.

Kehittämisohjelma muodostuu erilaisista kehittämisprosesseista, joita ovat pitkä- ja lyhytkestoinen tavoitteellinen koulutus, työyhteisöjen kehittämisprosessit ja avoimet seminaarit. Nämä ovat keinoja, jotka auttavat tavoitteeseen pääsemisessä. Läpikäyvät periaatteet osoittavat ohjelmassa sovellettavat toimintaperiaatteet ja strategiat. Ne ovat koko kehittämisen punainen lanka. Päämäärätietoinen toiminta sisältää toiminnan jatkuvan arvioimisen. Itse-reflektointiin perustuvan arvioinnin tarkoituksena on varmistua siitä, että kehittämistoimet to-



Kuva 2. Päämäärätietoinen toiminta VSOP-ohjelmassa.

teutuvat suunnitelmien mukaisesti ja että toiminnan suunta säilyy. Reflektoiva ote vahvistaa myös kokemuksen merkitystä ja oman osaamisen tiedostamista (Anttila, 2007; Ojanen, 2000; Ruohotie, 2000; Mezirow, 1994; Schön, 1983). Kriittinen reflektoiva arviointi tarkoittaa sitä, että samalla, kun kehittämistoimien toteutumista arvioidaan, arvioidaan myös etukäteissuunnitelmien luotettavuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Mikäli suunnitelmat todetaan virheelliseksi, niitä voidaan perustelujen pohjalta muuttaa. Päämäärätietoinen kehittäminen on vähän samaa, kuin laivan varustaminen pitkälle merimatkalle, jossa etukäteen varmistetaan turvallisesta satamaan saapumisesta.

VSOP-ohjelman toteuttaminen on rakennettu prosessiksi, jossa eri tasoilla ja erilaisin toimenpitein toteutettavat aktiviteetit luovat olosuhteita vapaan sivistystyön kentän työntekijöiden ja luotamushenkilöiden itse kehittää omaa toimintaansa ja ottaa siitä myös kehittämisvastuu.

Päämäärätietoinen kehittäminen jaetaan käsitteellisesti erilaisiin toiminnallisiin osakokonaisuuksiin. Prosessi aloitetaan lähtökohtatilanearviosta. Siinä pyritään koko kentän aktiiviseen osallistumiseen kehittämistoimiin siten, että kehittämisprosessit johtavat vähitellen ennako-oletusten tiedostamiseen ja uudistumiseen. Alkuvaiheessa rakennetaan potentiaalisia toimintamalleja tulevaisuuden tarpeita ennakoimalla tekemällä oppimistehtäviä ja tutkimustyötä. Kokeilujen ja vuorovaikutteisen keskustelun kautta pyritään toimintatapojen uudistamiseen. Toiminnan jatkuvalla seurannalla ja vaikutusten arvioimisella pyritään varmistumaan siitä, että kehitys tapahtuu halutulla tavalla ja oikeaan

suuntaan. Tarkoituksena on, että edellä esitellyn vision mukainen tavoitetilä saavutetaan vuoteen 2015 mennessä.

## Tutkimus

Tutkimustoimintaa edistetään myöntämällä työskentelyapurahoja vapaan sivistystyön tekijöille ja tutkijoille, joiden tutkimuksen kohteena on vapaan sivistystyön koko kenttä. VSOP-ohjelma kehittämishankkeena tarjoaa useita näkökulmia opinnäytetöiden empiirisen tarkastelun kohteeksi. Tavoitteena on, että ohjelmassa toteutettava koulutus ja sen yhteydessä tehtävät harjoitustyöt voidaan käyttää hyväksi tutkimustarkoituksessa. Oppimistehtävät on suunniteltu siten, että ne tuottavat aineistoa kehittämistoimien lähtökohtatilanteen arvioimista ja historiasta säilytettävän perinteen konstruoinnista varten. Tietoa voidaan koota yhteen ja analysoida ohjelmaan sisältyvän tutkimusrahoituksen avulla. Tutkimustoiminta tuottaa samalla kentälle päteviä henkilöitä, jotka tulevaisuudessa voivat toimia tutkimus-, arviointi- ja kehittämistehtävissä erityisosaamisalueenaan vapaa sivistystyö suomalaisessa, eurooppalaisessa ja globaalissa kulttuurissa.

## Tutkivan kehittämisen taustafilosofiaa

Tutkivan kehittämisen periaatteiden mukaisesti toteutettava pitkäkestoinen koulutus- ja kehittämisprosessi tuovat yhteisön työntekijät tilanteeseen, jossa omaa toimintakenttää tutkitaan tarkoituksena ymmärtää sen nykytilaa ja muutostarpeita. Lewinin (1948) toimintatutkimuksellista lähestymistapaa soveltaen toimintaympäristön sosiaalinen ja kulttuurinen todellisuus tulevat paremmin ymmärrettäväksi, kun osaamisen kehittä-

---

# *Konstruktivistisen näkömyksen mukaan ihminen rakentaa aktiivisesti tietoa.*

---

täminen yhdistetään todellisessa työssä toteutettavaan muutokseen. Toiminnan kautta tapahtuvassa kehittämistyössä voidaan tiedostaa yhteisössä omaksuttuja käytäntöjä ja toimintatapoja, joita muuttamalla voidaan uudistua ja kehittyä (Cohen, Manion & Morrison, 2008; Kuula, 1999; Rauste von Wright & von Wright, 1998).

Kehittämisestä tulee tavoitteellista, kun toiminnassa käytetään hyväksi hermeneuttisen tiedonintressin ajatusta (Anttila, 2004; Gadamer, 2004; Patton, 2002). Sen mukaan uudistamisessa pyritään ymmärtämään toiminnan päämääriä ja motiiveja. Ymmärtämistä ja tiedostamista lisätään suunnittelemalla, tekemällä ja arvioimalla työtä yhdessä toteuttajien ja ohjaajien kanssa. Uuden käsityksen luominen on mahdollista tavoitteeseen suuntautuneen ajattelua kehittävän prosessin, hermeneuttisen kehän, kautta. Konstruktivistisen näkömyksen mukaan ihminen rakentaa aktiivisesti tietoa. Tieto nähdään kollektiivisena tuotteena, jossa kielen merkitys korostuu yhteisöjä ylläpitävänä ja kehi-

tystä palvelevana välineenä (Tynjälä, 2004). Kun kehittämisprosessi yhdistetään yksilön henkilökohtaista pätevyyttä lisäävään koulutukseen, uuden käsityksen luomisprosessi ja tiedon rakentaminen tulevat myös laadullisen arvioinnin ja palautekeskustelun kohteeksi.

## **Transformatiivinen uudistuminen**

Transformatiivinen ajattelu tarkoittaa ennako-oletusten tiedostamista ja niiden uudistamista. Kun ihminen tiedostaa ennako-oletuksensa, niiden syntyhistorian ja merkitysperspektiivit, hänellä on edellytykset oppia ajattelemaan ja toimimaan nykyhetkessä tarkoituksenmukaisesti. Tiedostaessaan omasta toiminnasta aiheutuvat seuraukset hän kykenee arvioimaan tulevaisuuden tarpeita oman työn, ammatin ja työyhteisön kehittymisen kannalta (vrt. Mezirow, 1994; Aaltonen & Wilenius, 2002).

Transformatiiviseen ajattelun uudistamiseen tähtäävä toiminta vaatii aikaa. Työyhteisön kehittyminen alkaa yksilöissä tapahtuvasta ajattelun uudistumisesta. Se laajenee koskettamaan koko työyhteisöä dialogien, suunnittelutiimien ja erilaisten kehittämisprosessien toteuttamisen ja niiden arvioinnin kautta. Uudistuvan yhteisön piirteitä ovat valmius kommunikaatioon, yhteinen ymmärtäminen, tiedon saanti ja prosessointi sekä mahdollisuus olla yhdessä luomassa organisaation muistia. Pelkkä ajattelu ja tieto eivät uudista yksilön käyttäytymistä eivätkä yhteisön toimintakäytäntöjä. Uudistava kehitys on mahdollista vasta sen jälkeen, kun ihmisillä on kyky altistaa itsensä uudentalaiselle ymmärtämiselle.

Coenraad van Houten (1995, 2000) mallintaa ajattelun uudistamisen tahdon käsitteen varaan. Hän puhuu tahdon herättämisestä, mikä tapahtuu aikuisen ajattelussa seitsemän elämänprosessin kautta. Ne vaikuttavat aistitoimintaan ja samalla myös sielunvoimien kehitykseen. Seitsemän elämänprosessia ovat havaitseminen, suhteen luominen, muokkaaminen, yksilöllistäminen, harjoittaminen, taitojen kasvattaminen ja uuden luominen. Voidakseen uudistua aikuisen täytyy ylittää eräänlainen kynnyksen. Van Houtenin mallissa tämä kynnyksen ylittäminen tapahtuu yksilöllistämisen vaiheessa (Petäjä & Koponen, 2002). Uudistumista voidaan tarkastella myös motivaation ja tahdon välisen suhteen kautta. Motivaatio herättää ihmisen kiinnostuksen uudistumista kohtaan, mutta vasta tahto tekee transformaation mahdolliseksi. Kyseessä on yksilön kannalta peruuttamaton kehitys, joka johtaa kehittämistoimintaan sitoutumiseen. Uudistava muutos haastaa sekä yksilöt että yhteisön itsetutkisteluun. Se johtaa usein kriisiin, jossa oma haavoittuvuus tulee hyväksyttäväksi ja vaatii hallintaa. Ollaan uuden ajattelun syntymisen ytimessä, missä tarvitaan tukea ja luottamusta. Prosessin läpikäymisen jälkeen yhteisössä kyetään rakentamaan uusia toimintatapoja ja perustamaan kestävää arvopohjaa (Snow, Corno ja Freiberg, 1996; ks. myös Ruohotie, 2002).

Transformatiivisen uudistumisen läpivienti yhteisössä vaatii aikaa. Juuti ja Lindström (1995) ovat tutkineet muutosta organisaation alitajunnan kautta. He tarkastelevat muutosprosessia kolmen vaiheen, oivaltamisen, toimintatapojen muuttamisen ja toimintakulttuurin muutoksen käsitteillä. Tutkimusten mukaan oivaltamisvaiheeseen aikaa

kuluu nolasta kahteen kolmeen vuotta. Toimintatapojen muuttaminen voi tapahtua noin neljässä vuodessa. Toimintakulttuurin muutosvaihe ja uuden luominen kestävät noin kymmenen vuotta.

## **Ajattelun näkökulmia kehittämisohjelman**

### *Systeeminen näkökulma – neljä oletusta*

**S**ysteemiajattelun pohjalle rakennetun tutkivan kehittämissuunnan mukaan toiminnan kohde nähdään kokonaisuutena, jonka kaikki osatekijät ovat yhteydessä kokonaisuuteen ja vaikuttavat sen toimintaan. Teoriassa erotetaan neljä osasysteemiä, joiden avulla voidaan hahmottaa yksilön ja yhteisön kehittymistä. Mikrosysteemit viittaavat yksilön välittömään vuorovaikutuskenttään. Mesosysteemit tarkoittavat vuorovaikutusta niiden sosiaalisten kokonaisuuksien välillä, joihin yksilö aktiivisesti osallistuu. Kolmantena ovat ekosysteemit. Nämä viittaavat niihin yhteisöllisiin järjestelmiin, jotka vaikuttavat yksilöön, mutta joiden kanssa hän ei ole aktiivisesti vuorovaikutuksessa. Neljäntenä systeeminä ovat makrosysteemit, kulloisenkin kulttuurin tai alakulttuurin muodostamat kokonaisuudet ja niiden ideologiset ja institutionaaliset järjestelmät. Jokainen systeeminen kokonaisuus säätelee siihen kuuluvan yksilön toimintaa ja asettaa omat rajat toiminnalle. Jokaisen koulutusprosessin suunnittelussa ja toteuttamisessa on otettava huomioon kunkin osallistujan oman elämän kokonaisuus, sen osasysteemit ja osallistujan pyrkimykset (Rauste-von Wright & von Wright, 1998).



Kehittyvä ja oppiva ihminen nähdään psykofyysisenä kokonaisuutena, joka tajunnallisuutensa ja kehollisuutensa kautta on yhteydessä tilanteeseen ja olosuhteisiin ja joka näistä käsin pyrkii toimimaan tarkoituksenmukaisesti (Rauhala, 1983). Ihminen muodostaa avoimen systeemin, jota voidaan tutkia tekemällä erilaisia sen rakenteita ja tasoja koskevia havaintoja. Samalla kun yksilö on itsenäinen kokonaisuus, hän on osasysteemi sosiaalisten systeemien hierarkiassa. Ihmisen kasvun ja kehittymisen mahdollisuus kytkeytyy erottamattomasti yksilön ulkopuolella olevaan todellisuuteen. Ihminen kehittyy vuorovaikutuksessa ympäristönsä ja muiden ihmisten kanssa (Berger & Luckmann, 1994). Tämä merkitsee sitä, että yksilö, jonka mielessä kehittyminen tapahtuu, ei voi kehittyä ilman yhteisön kehittymistä. Se edellyttää jatkuvaa keskinäistä vuorovaikutusta ja ajatusten vaihtoa.

### *Fenomenologia ja kokemuksellinen oppiminen tutkivan kehittämisen lähtökohtana*

Humanistisen ajattelun mukaan päämääränä on, että jokaisella yksilöllä on mahdollisuus kasvaa omaksi itsekseen. Oppimisen kautta ihminen kehittyy sellaiseksi, mitä hän lähtökohtaisesti on. Ihmisellä on luontaisia potentiaalisia mahdollisuuksia, jotka voivat toteutua hänen elämänsä aikana tai jäädä toteutumatta. Fenomenologisen näkemyksen mukaan ihmisen ajattelulle ja toiminnalle on ominaista, että se on aina tarkoituksellisesti suuntautunut johonkin. Jotta yksilössä oleva kasvun potentiaali saadaan puhkeamaan ja hän kykenee suuntautumaan viisaasti, ihmissuhteissa (opettaja - oppilas, johtaja - alainen) tarvitaan avoimuutta, auttajan ja autettavan tasavertaisuutta ja tietoisien arvova-

lintojen merkityksen tiedostamista yksilön henkiselle kasvulle (Rogers, 1983).

Kokemuksellinen näkemys painottaa itsereflektion roolia ajattelun kehittämässä. Itsereflektiolla tarkoitetaan ihmisen käymää sisäistä dialogia oman itsensä kanssa (Zimmerman, 2000; Ojanen, 2000). Itsesäätely nähdään oman toiminnan johtamisena yhteisön tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Itsereflektion edellytyksenä on, että ihminen kykenee tarkastelemaan itseään ulkopuolisin silmin, jolloin hän tulee tietoiseksi omista kehittymistarpeistaan. Kolbin (1984) painottamassa kokemuksellisessa näkökulmassa tavoitellaan koulutukseen osallistuvien työ- ja toimintatapojen uusimista, itsetuntemuksen kasvattamista, erilaisten strategioiden aktiivista kokeilua ja uusien asenteiden sisäistämistä. Oppijan kokemuksilla - elämyksillä - on prosessissa keskeinen rooli: kehittyvä ja oppiva minä on merkittävässä roolissa, kun kysymys on ajattelun kehittämistä. Kokemuksiaan ja ajatuksiaan reflektoimalla yksilö kehittää itseään ja ympäristöään. Keskusteluryhmä, jossa kehittämisprosessin johtaja toimii lähinnä asiantuntijan, ohjaajan tai myötävaikuttajan roolissa, huolehtii siitä, että yksilöt saavat palautetta ja että yhteisön yhteinen ymmärrys ja kokemus lisääntyvät.

Tutkiva kehittäminen ymmärrettynä spiraalimaisesti syvenevänä prosessina tarjoaa mahdollisuuden jatkuvaan kriittisesti reflektoivaan vuorovaikutusprosessiin yksilön ja prosessissa mukana olevien kanssa. Yksilön ammatillinen minäidentiteetti jäsentyy. Hänen itsetuntemuksensa ja itseluottamuksensa kasvavat ja hän kykenee tarkoituksellisesti suuntautumaan sekä omaan että yhteisön jatkuvaan kehittämiseen. Sa-

---

# Heuristinen prosessi liittää ajattelun ja tunteet toisiinsa.

---

malla luodaan uutta yhteisöllistä ajattelua. Tämä johtaa sekä yksilön että yhteisön uudistumiseen, mikä tukee muutoksessa selviytymistä. Yhteisöllisyys ja organisaation toiminta paranevat, koska sen jäsenet ajattelevat riittävästi samalla tavalla samoista asioista ja tähtäävät yhteiseen päämäärään. Yhteisön koheesio lisääntyy ilman, että yksilö menettää mahdollisuuttaan ja kiinnostustaan ajatella myös itse.

## Tutkivaan kehittämiseen sisältyvä heuristinen näkökulma

**H**euristinen näkökulma viittaa keksimään johtavaan tutkimiseen ja löytämiseen. Heuristinen näkökulma prosessuaalisessa kehittämistyössä merkitsee sitä, että tutkivaa kehittämistyötä tehtäessä nostetaan etualalle henkilökohtaisen kokemuksen mukanaan tuomat oivallukset. Heuristisen tutkimuksen perustava kysymys on se, mikä ihmisen oma kokemus tästä ilmiöstä on sekä se, millaisia oivalluksia

muut ovat saaneet intensiivisen tekemisen seurauksena. Heuristinen ajatusmalli johdattaa toimijan prosessiin, joka on olennainen inhimillisen kokemuksen tutkimisessa tilanteessa, jossa tavoitellaan muutosta osana organisaation tulevaisuuden tekemistä.

Heuristinen näkökulma tutkivan kehittämisen prosessissa on luonnollinen, koska siinä oppiva toimija on itse tutkijan roolissa koko prosessin ajan. Pyrkimällä ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin tutkija kokee kasvua, hänen itsetietoisuutensa lisääntyy ja itsetuntemuksensa kehittyy. Heuristinen prosessi liittää ajattelun ja tunteet toisiinsa, jolloin havainnot yhdistyvät kokemukseen, mistä puolestaan seuraa oppimista. Dialogiset keskustelut toisten samanlaisessa tilanteessa olevien kollegojen kanssa tukevat tulevaisuuden tekemistä tavalla, jossa ylilyöntejä pystytään karsimaan kriittisen reflektoinnin keinoilla. Toiminta kehittää yksilön metatason prosesseja. Hänestä kehittyy taitavampi ajattelija ja tekijä. Taitavasti toimivat yksilöt ja kehittymistä tukeva johtaminen luovat toimivan ja jatkuvasti kehittyvän yhteisön.

## Toimintatutkimuksellinen kehittämisprosessi

**L**ewinin organisaation kehittämisen -koulutuksen pääperiaate on hyvin yksinkertainen. Sen mukaan ensin toimitaan ja koetaan, sitten reflektoidaan kokemuksia kysymällä esimerkiksi: Mitä opin? Mitä tunsin? Miksi? Kysymysten tarkoituksena on auttaa ymmärtämään tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä syvällisemmin ja hahmottaa kokemukset laajemmassa perspektiivissä. Seuraavassa vaiheessa käsitteellistetään uudet oivallukset ja pyritään luo-

maan niiden pohjalta kyseessä olevasta asiasta ja itsestä toimijana entistä parempi käsitys. Lopuksi kokeillaan tätä uutta käsitystä tai teoriaa ja etsitään siihen palautetta. Tämän jälkeen alkaa uusi kierros. Lewin painottaa teorian käytännöllisyyttä ja pyrkii siten muuttamaan teoriaan kohdistuvaa ajattelua. Hän viittaa niihin ennakkokäsityksiin, joiden mukaan teoreettinen ajattelu on abstraktia ja vaikeaa ja että sillä on korkeintaan vain vähän tekemistä käytännön kanssa (Rauste-von Wright & von Wright, 1998; ks. myös Kuula, 1999).

### **Läpikäyvät periaatteet**

**T**utkivan kehittämisen keskeinen kysymys on, miten kehittämisprosessi toteutetaan ja mihin asioihin huomio kiinnitetään. Läpikäyvillä periaatteilla tarkoitetaan niitä toimintatapoja, joita noudatetaan kaikilla ohjelman osa-alueilla. Läpikäyvillä periaatteilla pyritään saamaan aikaan mahdollisimman yhteinen käsitys toimintatavoista ja asenteista, joiden suuntaisesti jokainen kehittämisprosessiin osallistuva toimija ohjaa ja säätelee omaa toimintaansa. Tutkivan kehittämisprosessin pelisäännöillä pyritään varmistamaan tavoitteen saavuttaminen ja toiminnan luotettavuus. Läpikäyvät periaatteet muodostavat arviointikriteerin, kun tarkastellaan prosessin onnistumista ja siihen kohdistuvia kehittämistarpeita. Ne ovat oleellinen osa myös maineen (brändin) luomisessa. Esimerkkinä olevan VSOP-ohjelman toteuttamisessa keskeiset läpikäyvät periaatteet olivat voimaannuttaminen, reflektointi, yhteistoiminnallisuus, luottamus ja dialogisuus.

### *Voimaannuttaminen – empowerment*

Tutkivan kehittämisprosessin toiminnallinen periaate on voimaannuttaminen. Tällä tarkoitetaan inhimillisten voimavarojen vapauttamista ja niiden rajoitusten poistamista, jotka estävät henkilöä tekemästä työtään ja kehittymästä optimaalisella tehokkuudella. Kysymys on yksilön uskosta omaan pysyvyyteensä toteuttaa vaativiakin tavoitteita. Se on jatkuvaa oppimista ylläpitävää, yksilöstä lähtevää kehittämisprosessia, johon ympäristö vaikuttaa merkittävästi. Kehittämisen tarkoituksena on etsiä syvintä sisäistä olemustamme, nauttia elämästä ja herättää iloa sekä yhdistää luovuus ja arkinen aherrus (vrt. Ruohotie, 2000; Antikainen, 2005; Nokelainen, 2008).

Voimaannuttamisen tarkoituksena on, että osallistuja kyseenalaistaa omat ennako-oletuksensa ja -odotuksensa tullakseen tietoisiksi omista tavoistaan havaita todellisuutta. Kun ihminen alkaa tutkia vaihtoehtoisia näkökulmia, hän tulee tietoisiksi omasta ajattelustaan ja voi muuttaa aiempia ennako-oletuksiaan ja käyttäytymistään.

Voimaannuttaminen on prosessi, jossa sosiaalinen ja psykologinen, yhteisöllinen ja yksilöllinen ovat välttämättöminä systeemin osina yhtä aikaa voimassa olevia tekijöitä. Voimaantuminen on yksilön sisäinen prosessi, joka hänen täytyy työstää itse. Omien rajoitustensa poistamista varten yksilö tarvitsee vuorovaikutussuhteita ja terveen itsetunnon. Ammatillisesti voimaantumisen jatkuvuus vuorovaikutus kollegojen, työyhteisön johdon ja jäsenten ja luottamushenkilöiden välillä voi johtaa jatkuvan kehittämisen ja kehittämistyöhön aktivoitumiseen. Tämä voi puolestaan

---

*Voimaantuminen  
on yksilön  
sisäinen prosessi,  
joka hänen täytyy  
työstää itse.*

---

johtaa omaleimaisuuden kehittämiseen organisaation ylivoimatekijänä, brändinä, jota voidaan hyödyntää jatkuvassa kehittämisen tasapainottelussa (vrt. Heikkilä & Heikkilä, 2007).

### *Luottamus*

Luottamuksen rakentaminen on perusedellytys pitkäkestoisen työhön yhteydessä olevan täydennyskoulutuksen toteuttamisessa ja kaikessa kehittämistoiminnassa. Ilman luottamusta ei ole mitään mahdollisuuksia edetä prosessissa, jonka tarkoituksena on työntekijän ja hänen työyhteisönsä kehittäminen muutostilanteessa. Kehittämisen prosessiin suostuminen merkitsee siirtymistä niin sanotulle epämukavuusalueelle: olemassa olevan ajattelun ja käytännön asettamista kyseenalaiseksi ja niiden oikeellisuuden varmistamista. Käytännössä kehittämisessä etsitään oikeita ja vääriä ratkaisuja. Uudet toimivat ratkaisut eivät löydy suoraan, vaan on suostuttava myös olemaan väärässä ja erehtymään. Ilman luottamusta ihmiset eivät uskalla

esittää omia kehittämisideoitaan silloinkaan, kun ne saattavat sisältää muihin verrattuna ylivoimaisen ratkaisun.

Luottamus ei synny itsestään. Työyhteisössä vastuu on viime kädessä aina johtajalla, joka omalla esimerkillään rakentaa luottamusta kaikilla teoillaan ja tekemättä jättämisillään. Tällä tavalla luottamus syntyy määrätietoisesti rakentamalla ja sitä haluamalla. Luottamus voidaan määritellä tunteeksi, jonka mukaan ihmettely on sallittua. Luottamuksellinen ilmapiiri voimaannuttaa työntekijät kehittämään omaa osaamistaan ja tekemään kehittämis ehdotuksia, jotka syntyvät käytännön työssä saadussa kokemuksissa. Yksi länsimaisen kulttuurin perusarvoista on jokaisen oikeus ilmaista oma mielipiteensä ja käsityksensä asioista. Työntekijät eivät kehity ammattilaisina työyhteisössä, jos he eivät voi omana itsenään ottaa keskustelun alle asioita (Senge, 1990; Niemelä, 2002; Hyyppä, 2005; Polo & Kopu, 2007).

### *Yhteistoiminnallinen oppiminen*

Yhteistoiminnallisella oppimisella tarkoitetaan toimintakulttuuria, joka käsittelee yhteistä toimintaa ohjaavat normit ja pelisäännöt. Työyhteisön muutosprosessin toteuttamisen yhteydessä voidaan puhua yhteistoiminnallisesta uudistamisesta yhteisön perustehtävän toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yhteistoiminnallisen kehittämisen perusajatuksena on, että työntekijät oppivat kehittämään osaamistaan ja ajatellaan tehokkaasti pienissä ryhmissä yhdessä toisten kanssa. Toiminta rakennetaan siten, että osallistujat alkavat ottaa

vastuuta oman kehittymisensä lisäksi myös muiden edistymisestä sen sijaan, että vallalla olisi kilpailun ja yksilöllisen paremmuuden tavoittelun ilmapiiri. Toimintakulttuuri kehittää ja tukee sosiaalisen toiminnan taitoja. Oppimisesa korostuvat tiedollisen ja taidollisen kehittymisen ohella myös itsetunnon, sosiaalisten ryhmätyötaitojen ja oppimisstrategioiden kehittyminen. Vuorovaikutus on avointa ja läheistä. Jokainen on sisäistänyt vastuun kantamisen merkityksen. He ymmärtävät, että yksin saavutetut päämäärät jäävät yhteisten ponnistelujen tuloksia vaatimattomammiksi ja että yhteisöllisyydestä on ajan mittaan enemmän hyötyä kuin haittaa. Oman toiminnan arvioiminen ja pohtiminen yhdessä kehittävät rohkeutta ja taitoa uudistua jatkuvasti. Arvostelun kohteeksi joutumisen pelko vähenee ja todellinen kehittämisententio alkaa kehittyä ryhmässä (vrt. Sahlberg & Leppilampi, 1997; Kagan, 1992).

### *Reflektointi*

Reflektoinnilla tarkoitetaan ajattelun ja toiminnan heijastamista siten, että yksilö tulee tietoiseksi omasta toiminnastaan ja sen seurauksista. Reflektiivinen toiminta (Ruohotie, 2000) ymmärtää oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten kriittiseksi analysoinniksi ja pohtimiseksi. Reflektoinnin tarkoituksena on oman toiminnan jatkuva edelleen kehittäminen ja oman ajattelun luotettavuuden varmistaminen. Käsite viittaa yhtäältä omien tunteiden, asenteiden, ajatusten ja toimintatapojen tarkasteluun. Reflektoinnin käsite voi viitata myös etäisyyden ottamiseen omiin rutiineihin. Reflektioimista voi tapahtua kuuntelemalla toisen ihmisen ajattelua ja heijastamalla siitä tehtyjä ha-

vaintoja omiin vastaaviin tapoihin ajatella, jäsentää asioita, tehdä johtopäätöksiä tai ratkaista ongelmia.

Reflektioprosessi tarjoaa oppijalle kognitiivisen tason taustalla olevan metatason kehittymisen, kyvyn tiedostaa omaa ajattelua ja ohjata sitä. Jokainen mahdollisuus saada kokeilla uudistunutta toimintaa merkitsee oppijalle ymmärtämisen syvenemistä, joka puolestaan johtaa siihen, että hän on valmis jatkuvasti arvioimaan ja kyseenalaistamaan omat ennako-oletuksensa ja uskomuksensa. Näin hänestä kehittyy hyvin muutoksessa selviytyvä toimija, joka ajattelee itse; hän on luova ja itseohjautuva ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen kykenevä työntekijä.

Reflektointi on jatkuva spiraalimaisesti etenevä prosessi, jossa voidaan erottaa viisi erilaista vaihetta (Barnett, 1989). Prosessi alkaa omakohtaisesta kokemuksesta, johon toimija välittömästi kiinnittää huomionsa ja alkaa havainnoida ja pohdiskella tapahtunutta. Pohdiskelun helpottamiseksi taitava reflektioija käsitteellistää ilmiön käyttämällä hyväkseen abstrakteja ilmaisuja. Hän kysyy itseltään, mitä on oppinut ja miten hän voisi soveltaa oppimaansa. Prosessissa seuraa toteuttaminen käytännössä kysymällä, mitä tulisi tehdä toisin. Varmuus oman ajatuksen paikkansa pitävyyteen saadaan toiminnan ja aktiivisen kokeilun ja arvioinnin kautta.

### *Dialogisuus*

Dialogisuus on uutta luova prosessi, jonka vaikutukset kohdistuvat siihen osallistuviin yksilöihin ja heidän muodostamaansa yhteisöön. Se on yhdessä etsimistä, toisen kuuntelemista ja aitoa

kiinnostusta toisen esittämiä näkemyksiä kohtaan. Dialogi perustuu ajatukseen, jonka mukaan ihmiset luovat itselleen ymmärrystä toisten toiminnan tarkoituksesta ja suhteuttavat oman toimintansa mielen toisten toimintaan ja pyrkivät ohjautumaan suhteessa siihen (vrt. Sch tz, 2007).

Työyhteisödialogi merkitsee interventiota ryhmän, organisaation tai verkoston sisäiseen toimintaan. Dialogissa keskustelijat ovat tasavertaisia. Toiset eivät pyri käyttämään valtaa toisen yli. Todellinen vuoropuhelu on halua kysyä lisää. Arkipäiväisessä keskustelussa aihe voi muuttua, dialogissa keskitytään yhteen asiaan kerrallaan. Siinä missä tavallisessa keskustelussa me olemme valmiita heti vastaamaan edellisen puhujan ajatuksiin vahvistamalla tai torjumalla asian omalla äänellämme, dialogissa tulkintaa viivästytetään siten, että kuulijan huomio kiinnittyy omien ajatusten asemasta siihen, mitä puhuja haluaa ilmaista. Huomion kohteena ovat puhujan sanojen takana olevat sanojalle tärkeät merkitykset. Dialogin tarkoituksena on luoda yhteisesti jaettavia merkityksiä yhteisölle tärkeisiin kysymyksiin. Tämä edellyttää kuulijalta kuuntelemisen taitoa. Aitoon dialogiin kykenevää ihmistä ei voida esineellistää johonkin lokeroon kuuluvaksi. Sen sijaan syntyy tunne, että puhujaa kannattaa kuunnella, koska hänen antamansa tieto ja ymmärrys ovat ainutlaatuista ja persoonallista (Isaacs, 1999; Phillips, 2007; Arnkil, 2006).

### **Lopuksi**

**T**utkiva kehittäminen tarjoaa käytännön tasolla tapahtuvan ammatillisen osaamisen ja työyhteisöjen kehittämisen sosiaalisen kon-

---

## *Dialogissa keskustelijat ovat tasavertaisia.*

---

struktivistisen näkökulman uudistavaan ja uutta luovaan kehittämistyöhön. Ihmisellä on taipumus ratkaista itse omat ongelmansa. Tutkimalla omaa ja työyhteisön toimintaa, ongelmiin voidaan löytää juuri kyseessä olevaan kontekstiin ja toimintatapaan soveltuvat ratkaisut. Tällä artikkelilla pyritään kuvaamaan yhden tutkivalla kehittämisotteella toteutetun ohjelman tausta-ajattelua, lähtökohtia ja tehtyjä valintoja. Transformatiiviseen uudistamiseen tähtäävä kehittämistoiminta vaatii vankan ja perustellun ajattelullisen kivijalan. Artikkelin kirjoittamisen tarkoituksena on antaa lukijalle reflektointipintaa prosessinomaisen kehittämishankkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Artikkelissa esimerkkinä olevan VSOP -ohjelman toteuttaminen oli onnistunut ohjelmaan osallistuneiden opiskelijoiden, opettajien ja yhteistyötahojen antaman palautteen pohjalta arvioituna. Se tarjosi tilaisuuksia tehdä ohjatusti todellista kehittämistyötä omassa organisaatiossa. Henkilökohtaiset valmiudet kehittää omaa osaamista ja kollegojen välistä yhteistyö-

tä koettiin onnistuneina. Ohjelman toteuttajaorganisaatiolle ohjelma osoittautui sen toimintaperiaatteisiin huonosti sopivana toimintatapana. Tutkiva kehittäminen vaatii organisaation johdon voimakasta sitoutumista kehittämiseen. Prosessinomaisen tutkivan kehittämistyön ehdoton edellytys on johdon vankka sitoutuminen, vuorovaikutteisen keskustelun jatkuva ylläpitäminen ja luottamus siihen, että organisaation työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuulluksi. Autoritaarisen johtamisen kulttuuriin tutkiva kehittämistyö ei ole käytännössä toimiva työväline.

Artikkeli jää teoreettisen kuvauksen tasolle siitä syystä, että käytännön kehittämisprosessi jäi toteutumatta. Siihen johtaneiden syiden analyysi jäänee toiselle foorumille. Prosessikuvaus on kuitenkin perusteltua oppimismielessä sen soveltamisesta saadun keskeneräiseksi jääneestä tuloksesta huolimatta.

Ruotsalainen fyysikko Jönsson (2002) hyppää ajatuksissaan tulevaisuuteen. Muutoskulttuurisessa maailmassa toimitaan myymällä palveluja niitä kysyville asiakkaille. Jönsson sanoo, että asiakkaalle myydään sitä, mitä asiakas itse on, tai sitä, mikä on asiakkaan unelma itsestään entistä ehompana. Oppimisesta, jatkuvasta tiedonhausta, luomisesta ja muutoksen kaipuusta on tullut normaalitila. Ihmiset alkavat vähitellen pitää itsestään selvänä, että on mahdollista elää ilman oppimista. Ihmisestä tulee ihminen vain oppimisen kautta. Ennen kuin Jönssonin tulevaisuuden visio toteutuu, teemme sekä onnistuneita että epäonnistuneita kokeiluja. Jokainen niistä tuottaa kokemusta, josta me voimme ottaa oppia.

## Lähteet

- Aaltonen, M., & Wilenius, M. (2002). *Osaamisen ennakointi - Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen*. Johtamistaito. Kauppakamari-sarja. Helsinki: Edita.
- Antikainen, E.-L. (2005). *Kasvuorientoitunut ilmapääri esimiestyön tavoitteena. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulussa*. Acta Universitatis Tampereensis 1088. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Anttila, P. (2006). *Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen*. Hamina: Artefacta.
- Arnkil, R. (2006). *Tulevaisuusdialogi ja dialogin tulevaisuus. Aikuiskasvatus*, 2, 104-114.
- Barnett, B. G. (1989). *Reflection. The Cornerstone of Learning from Experience*. Paper presented at the University Council for Educational Administrators Annual Convention, Scottsdale, Arizona.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Research Methods in Education*. New York: Routledge.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gadamer, H.-G. (2004). *Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Tampere: Vastapaino.
- Hardgreaves, A. (2006). *Sustainable Leadership and Development in Education. Lifelong learning in Europe*, 4, 222-233.
- Heikkilä, J., & Heikkilä, K. (2007). *Voimaannuttaminen työyhteisön haasteena*. Helsinki: WSOY.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York: Random House.
- Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (2002) Yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisu. Teoksessa P. Sahlberg & S. Shalomo (toim.), *Yhteistoiminnallinen käsikirja* (pp. 119-136). Porvoo: WSOY.
- Juuti, P., & Lindström, K. (1995). *Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos*. JTO-tutkimuksia. Sarja 9. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Jönsson, B. (2002). *Ajatusvoimaa*. Helsinki: Tammi.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kuula, A. (1999). *Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Lewin, K. (1948). *Action Research and Minority Problems*. In G. W. Lewin (Ed.), *Resolv-*

- ing *Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics* by Kurt Lewin (pp. 201-216). New York: Harper and Brothers.
- Mezirow, J. (1994). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (1996). Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Teoksessa J. Mezirow et al. (toim.), *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*. (pp. 17-37). Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Niemelä, S. (2002). *Menestyvä yritysverkko. Verkostorakentajan abc*. Helsinki: Edita.
- Nokelainen, P. (2008). *Modelling of Professional Growth and Learning: Bayesian approach*. Acta Universitatis Tampereensis 1317. Tampere: Tampere University Press.
- Ojanen, S. (2000). *Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittäjä*. Saarijärvi: Palmenia kustannus.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Petäjä, M., & Koponen, E. (2002). *Muutosprosessin ohjaaminen. Aikuiskouluttajan opas*. Helsinki: Dialogia Oy.
- Phillips, C. (2007). *Sokrates kahvila. Filosofisia kohtaamisia*. Juva: WSOY.
- Pohjonen, P. (2005). *Työssä oppiminen. Ammatillisen osaamisen perusta*. PS-kustannus. Opetus 2000. Keuruu: Otava.
- Polo, S. (2004). *Minästäkö kaikki riippuu? Ammatillisen aikuisopettajan valmiudet selviytyä muutuksessa toimintaympäristössä*. Acta Universitatis Tampereensis 1043. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Polo, S., & Kopu, L. (2007). *Verkostoluottotointa yrittäjösaamisen kehittäjänä. Grameen Bank – Tie ihmisten talouteen*. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 6/2007. Vammala: Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä.
- Rauhala, L. (1983). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Jyväskylä: Gaudeamus.
- Rauste-von Wright, M., & von Wright, J. (1998). *Oppiminen ja koulutus*. Juva: WSOY.
- Rogers, C. (1983). *Freedom to Learn for the 80's*. Charles E. Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company. A Bell & Howell Company.
- Ruohotie, P. (1999). Relationship-Based Learning in the Work Environment. In B. Beirsto & P. Ruohotie (Eds.) *The Education of Educators. Enabling Professional Growth for Teachers and Administrators* (pp. 23-52.) Research Centre for Vocational Education. Hämeenlinna.
- Saarijärven Offset Oy: Saarijärvi.
- Ruohotie, P. (2000). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Juva: WSOY.
- Sahlberg, P., & Leppilampi, A. (1997). *Yksinään vai yhteisvoimin? yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä*. Helsingin yliopisto. Vantaan täydennyskoulutuslaitos. Yliopistopaino: Helsinki.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and The Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Schütz, A. (2007). *Sosiaalisen maailman merkityksenkäs rakentuminen*. Tampere: Vastapaino.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic books.
- Snow, R. E., Corno, L., & Jackson, D. (1996). Individual Differences in Affective and Conative Functions. In D. C. Berliner & R. C. Calfee, (Eds.) *Handbook of Educational Psychology* (pp. 243-310). New York: Simon & Schuster Macmillan.
- Tynjälä, P. (2004). *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Helsinki: Tammi.
- van Houten, C. (2004). *The Threefold Nature of Destiny Learning*. Temple Lodge Publishing: The Square Forest Row.
- van Houten, C. (2007). *Practising Destiny. Principles and Processes in Adult Learning*. Temple Lodge publishing: East Sussex.
- Vuokko, P. (2007). *Markkinointiajattelun laajentaminen – mutta mihin suuntaan*. H. Mäkinen, A. Halinen & L. Hurmerinta-Peltomäki (toim.), *Markkinointitieteen näköalapaikalla* (pp. 71-85). Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja C-1:2007.
- Vygotsky, L.S. (1934/1978). *Mind in society. The development for higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Zimmerman, B.J. (2000). *Attaining Self-Regulation. A Social Cognitive Perspective*. In M. Boekaerts, P.R.Pintrich & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of Self-Regulation* (pp. 13-39). San Diego, CA: Academic Press.