

Pedagogisesta johtamisesta ja itsekasvatuksesta

Hannu Rentola

Abstract

The revolution of learning and technology challenges teaching and education. The scholar's capacities and abilities are different than they used to be. As work life changes, we must be able to recognize the necessary aptitude of the 2020 century. Through pedagogical leadership we can "clarify" the main goals of education and aptitude. Taking care of the individual's self-education and communal aptitude are responsibilities that belong to all of us. We must recognize and make use of the possibilities around us to help ourselves evolve. In the future, we will be required to have the ability to make use of the topics we have learned, the ability to adapt to situations and the ability to make use of communal and experiential aptitude. Our task is to develop personal aptitudes and abilities which will help us perform in the future.

Johdanto

Elämme jälleen eräänlaista oppimisen ja teknologian vallankumousta (ks. Hakkarainen 2001; Mäkinen 2010; Rentola 2018, 129). Tämä vallankumous ei ole laatuaan ensimmäinen eikä viimeinen, mutta nykyhetken ja tulevaisuuden toimijoille merkityksellinen. Nykyhetken opiskeluun ja osaamisen kehittämiseen kohdistuu runsaasti erilaisia vaatimuksia. Oppimista ja opiskelua tulisi tehostaa sekä niitä tulisi kehittää tulevaisuuden vaatimusten mukaisesti. Teknologian nopea kehittyminen, digitalisaatio ja muuttuva toimintaympäristö haastavat oppimisen, kasvatuksen, koulutuksen ja osaamisen kehittämistä eri tavoin.

Keitä ovat nykyhetken ja huomisen koulutettavat – kasvatuksen kohteet? Minkälaisesta maailmasta he tulevat, millaisia valmiuksia heillä on oppia uutta, mitä heidän tulisi opiskella ja millä tavalla? Erilaiset tutkimustulokset (esimerkiksi PISA) tuottavat informaatiota suomalaisten nuorten oppimistuloksista. Nuoria tarkastellaan erilaisten tilastollisten lukujen (ks. Pääesikunta 2018)

valossa ja niiden kautta voidaan nähdä muun muassa heidän toimintakyvyn osa-alueilla merkittäviä muutoksia¹. Luvuissa heijastuu yhteiskunnallinen läpileikkaus nuorison toimintakyvystä, joka ilmentää osaltaan kotien, perheiden, varhaiskasvatus- ja peruskoulutusjärjestelmän tilaa sekä ravinto- ja liikuntatottumusten muutosta. Lisäksi syrjäytymisvaarassa olevien nuorten ja aikuisten toimintakyvyn eri osa-alueilla (psyykkinen, sosiaalinen, eettinen) nähdään haasteita, jotka heijastuvat heidän opiskeluunsa, kasvatukseensa ja kasvuunsa sekä kykyynsä kehittää itseään toimintakykyisiksi ja osaavaksi toimijoiksi. Tämän artikkelin yhteydessä ei voida sivuuttaa myöskään aikuisopiskelijoita, joilla on sekä toimintakykynsä että osaamisensa kehittämiseksi haasteita pärjätäkseen 2020-luvun työmarkkinoilla ja yhteiskunnan toimijoina. Työssä tapahtuva oppiminen ja kokemuksiin perustuva dokumentoitu niin sanottu hiljainen tieto (ks. Hakkarainen & Paavola 2008) edellyttää uusiutuvia tapoja oppimiseen ja tiedon siirtämisen mahdollistamiseen muutenkin kuin vain paikan päällä tapahtuvassa koulutuksessa (ks. Mäkinen 2016, 250). Olemme siis kaikki kasvatuksen kohteita, myös sinä lukijani ja minä kirjoittajana.

Organisaatiot ja yhteisöt edellyttävät työntekijöiltään muutos- ja kehittämisvalmiuksia, jotta ne voivat varmistua henkilöstön osaamisesta ja kyvystä toimia muuttuvissa tilanteissa. (ks. Rentola 2018, 89) Kysymyksiä voidaan asettaa meille jokaiselle: mistä tulemme, minne olemme matkalla ja miten varmistamme tulevaisuudessa tarvittavan toimintakyvyn? (ks. Toiskallio 2009, 48; Värrö 2016, 76)

Kasvatuksesta ja kasvattajista

Kasvaminen on kasvamaan saattamista, ja tämä merkitsee, että se on luonnollisen, selittämättömän, mutta ilmauksissaan täysin selvän kasvamisvoiman tielle sattuvien esteiden poistamista, suotuisten olosuhteiden luomista itsestään tapahtuvalle kasvamiselle (ks. Hollo 1952, 22). Kyseessä on siis kasvun mahdollistaminen, siitä huolehtiminen (Rentola 2018, 93 & 114) ja avunanto (Hollo 1952, 53), joka koskettaa myös kasvatettavaa itseään. Kasvaminen on alkupe- räisesti aina kasvatusta (ks. Hollo 1931, 63), mutta ei ainoastaan kasvatettavan, vaan myös kasvattajan alinomaista kehittymistä ja kasvua (ks. Hollo 1931, 78). ”Ei kuitenkaan riitä, että kasvattaja kasvattaa itseään, vaan hänen tulee etsiä kasvamiselleen virikkeitä kaikkialta ulkopuoleltaankin, mistä voi vain löytää (esimerkiksi sosiaalinen elämä, taide, luonto, elämänpiiri), missä hänen varsinaisen toimintansa tapahtuu”, toteaa Hollo (1931, 79). Mitä tämä tarkoittaa opetus- ja kasvatustehtävien parissa työskenteleville ihmisille, kun teknologia on kehittynyt tukien yhteistoiminnallista ja tutkivaa oppimista erilaisissa toimin-

taympäristöissä (ks. Mäkinen 2016, 250). Eikö se edellytä meiltä kaikilta ympäristön tarkkailua kasvumahdollisuuksien tunnistamiseksi, yksilön sisäisen motivaation tunnistamista ja sen tukemista eri tavoin sekä rohkeutta hyödyntää olemassa olevia mahdollisuuksia oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen?

Mistä johtuu, että kasvattajina ja opettajina koetaan osaamattomuutta, kykenemättömyyttä ja voimattomuutta esimerkiksi peruskoulun uuden opetussuunnitelman, osaamis pohjaisen opetussuunnitelmatyön tai yhteiseurooppalaisen korkeakoulututkinnon äärellä? Heijastuvatko nämä haasteet myös aikuiskoulutukseen eli täten sekä siviili- että sotilaskasvatukseen? Erilaiset keskustelut tuovat esiin tarpeita opetushenkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja vaatimuksia heidän täydennyskoulutukselleen. Opetustoimen henkilöstökoulutusta rahoitetaan Opetushallituksen toimesta noin 10 miljoonalla eurolla vuosittain runsaalle 23 000 osallistujalle (Opetushallitus 2018). Puolustusvoimissa on vuosittainen täydennyskoulutustarjonta poikkeuksellisen laajaa ja monipuolista. Kouluttautumismahdollisuuksia on siis tarjolla, mutta koulutusta odotetaan saatavan lisää. Kysynkin hieman kärjistäen, edellytetäänkö koulutusta ensisijaisesti järjestettävän organisaation tai työnantajan toimesta, samalla sivuuttaen omaehtoisen itsensä kehittämisen mahdollisuuksia? Väitän, että nyt tarvittaisiin asennoitumista omaehtoiseen itsensä kehittämiseen ja kasvattamiseen siten, että kasvattajana ja toimijana erilaisissa tehtävissä voisi paremmin palvella yhteisöä ja työnantajaa siinä tehtävässä, johon on asetettu tai itse asettautunut. Mitä tulee johtamiseen ja johtajana toimimiseen, samat lainalaisuudet pätevät myös näihin ilmiöihin.

Kasvatuksen päämääristä

Oman osaamisen kehittämiseen ja opiskeluun liittyvät tavoitteet voivat olla yksilöllä epäselviä. Miten voitaisiin löytää yhteinen tahtotila siitä, mihin olemme (tai kuvittelemme olevamme) matkalla? Voisiko sen ymmärtämisen kautta löytyä tuki ja suunta tekemisen (opiskelun) sisällöille ja menetelmille? Osaamisen kehittämistä ja oppimista ohjataan erilaisten strategioiden, visioiden ja tavoitteiden kautta. Strategiat voivat kuvata esimerkiksi henkilöstöltä tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista ja sen hankkimista yleisellä tasolla, kuten Henkilöstöstrategia (Pääesikunta 2014). Strategioihin voi liittyä harhakuva siitä, että kaikki opettajat, kouluttajat ja kasvattajat olisivat tietoisia kehityksen suunnasta tai ymmärtäisivät ne samalla tavalla. Yhteistä työskentelyä tulevaisuuden päämäärien kirkastamiseksi ja ymmärtämiseksi tarvitaan lisää. Strategioiden lisäksi tarvitaan niiden avaamista, pilkkomista ja konkretisoimista siten, että erilaiset oppimisympäristöjen kehittämiset (esimerkiksi simulaatio, digitalisaa-

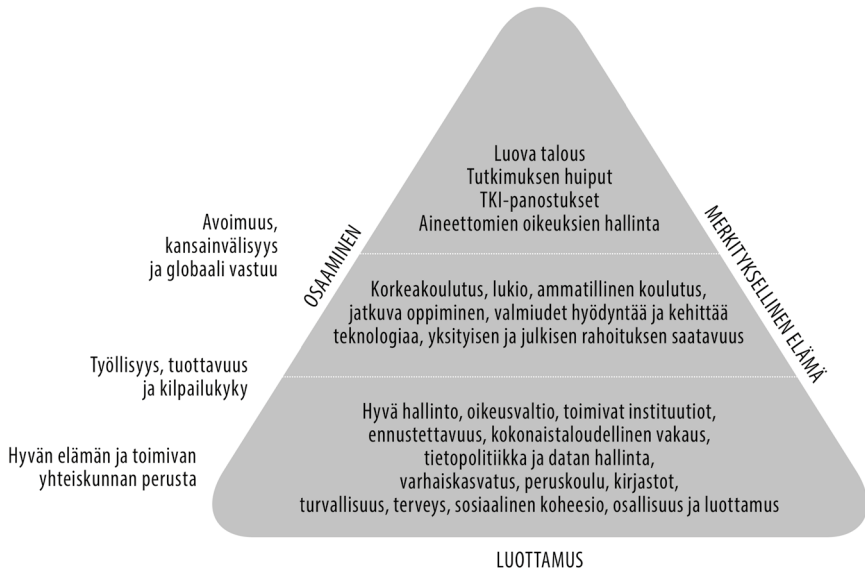
tio, virtuaalikoulutus) voidaan ymmärtää ja nähdä kasvatuksen mahdollistajana – liittyen osaamisen kehittämiseen, oppimiseen ja opiskeluun 2020-luvulla.

Pohdittavaksi jää, tulisiko keskittyä nykyistä enemmän selvittämään näiden edellä mainittujen ja muidenkin välineiden ja teknologioiden sijaan sitä, miten niiden avulla tuotetaan ja edistetään oppimista ja osaamista, jota tulevaisuuden työelämä edellyttää? Uskon, että näiden kysymysten avaamisen kautta voitaisiin löytää yhteinen peruste Hollon (1931; 1952) esittämälle kasvatustoiminnalle. Vai riittääkö se, että pyrimme ”kasvamisvoiman tielle sattuvien esteiden poistamiseen ja suotuisten olosuhteiden luomiseen” (ks. Hollo 1952, 22) rakentamalla simulaattoreita, virtuaaliympäristöjä, harjoituksia ilman, että yritämme muodostaa yhteistä käsitystä oppimisen ja kasvatuksen prosesseista tai sen pedagogisista päämääristä?

Kasvatus on jo kauan sitten nähty laaja-alaisesti yhteiskunnallisena tehtävänä. Kasvatuksen avarammaksi tehtäväksi onkin jo Hollon (1952, 222) mukaan katsottava terveiden, elinvoimaisten ihmisyyhteisöjen luominen, säilyttäminen ja kehittäminen. Hän (1952, 223) viittaa myös valtion vallan käyttöön kasvatuksellisiin tehtäviin, kasvattaa itseänsä sukupolvesta toiseen jatkuvaa kansallista elämää varten. Kun tätä ajattelua peilataan tähän päivään, Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsauksessa (2018, 13) hahmoteltua kuvaa ”maailman osaavimman kansan menestysmallista” ei voida sivuuttaa pysähtymättä. Tuossa mallissa (kuvio 1) kolmion kolmelle sivulle on sijoitettuina luottamus, osaaminen ja merkityksellinen elämä. Siinä osaaminen rakentuu kolmesta osasta: hyvän elämän ja toimivan yhteiskunnan perustasta, työllisyydestä, tuottavuudesta ja kilpailukyvyistä sekä avoimuudesta, kansainvälisyydestä ja globaalista vastuusta. Kun kuvaa tarkastelee sotilaspedagogisesta, sekä pedagogisen johtamisen ja itsekasvatuksen (ks. Rentola 2018) näkökulmista, voidaan esittää pohdintaa siitä, voisiko kuvion alin osa rakentua kokonaisvaltaisesta toimintakyvystä (ks. Toiskallio 1998; 2009), kuvion keskiosa itsekasvatuksesta, elinikäisestä oppimisesta ja niiden mahdollistamisesta sekä kolmion kärki kirkastetuista ja tutkituista päämääristä?

Pedagogisesta johtamisesta

Opetushallituksen pääjohtaja Olli-Pekka Heinonen toteaa blogikirjoituksessaan (2018), kuinka entistä enemmän ”kyky hyödyntää oppimaansa, kyky muuttua adaptiivisesti tilanteiden mukaan ja hyödyntää toinen toisensa osaamista jatkuvan oppimisen hengessä, korostuvat”. Voimme nähdä tässä keskeisen liittymäpinnan kokonaisvaltaisen toimintakyvyn käsitteeseen sekä sen kautta syntyvään kykyyn ja valmiuteen toimia. Heinonen viittaa samassa kir-



Kuvio 1. Maailman osaavimman kansan menestysmalli. (Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsaus 2018, 13)

joituksessa yksilölliseen oppimiseen ja sen mahdollistamiseen, liittäen tähän myös tämän päivän johtajan, joka tarvitsee pedagogista ajattelua lähellä olevia taitoja. Heinosen kirjoituksen mukaan ”johtamisen ja oppimisen sukulaisuus antaa edellytykset löytää tulevaisuuden johtajuutta juuri koulutusmaailmassa. Vaikuttavimpia tapoja oppimisen kehittämiseen on varmistaa laadukas johtaminen”. Toisaalta osaamisen johtaminen (ks. Viitala 2005) nähdään olevan muutoksessa, joka edellyttää opetuksesta vastaavien toimijoiden kollegiaalista pedagogista yhteistoimintaa (ks. Korhonen ym. 2011, 130) sekä opetuksen jatkuvaa johtamis- ja kehittämistoimintaa (ks. Korhonen ym. 2011, 148).

Sotilaspedagogiikka ja johtaminen ovat eräällä tavalla kahden oppiaineen muodostama ”aisapari”, samoin kuin pedagogiikka ja johtaminen. Pedagoginen johtaminen on sotilaspedagogiikan ja johtamisen yhteisellä tutkimuksellisella intressialueella. Kaksi erilaista näkökulmaa tarjoavat käsitteen tarkasteluun monisäikeisen mahdollisuuden selvittää erilaisia yksityiskohtia ja rakennusaineita kahteen erilaiseen oppiaineeseen. Toisaalta voidaan kysyä, tulisiko yhteisen tarkastelun kautta tarjoutua joitain yhteisiä elementtejä molemmille oppiaineille?

Pedagogisen johtamisen (Kurki 1993; Their 1994; Nissinen 2007) yhteydessä puhutaan usein osaamisen johtamisesta ja sen kehittämisestä. Syvällisemmin asiaa tarkastellen voidaan kuitenkin pohtia pedagogisen johtamisen liittymistä

yksilön ja yhteisön kasvuun ja kasvatukseen (Rentola 2018), joiden avulla voidaan hankkia ja edistää yksilöllistä ja yhteisöllistä kykyä toimia tulevaisuudessa. Tämä tarvitsee tuekseen erilaisia elementtejä, joiden avulla kasvu ja kasvatustavat voivat rakentaa toimintakykyä.

Itsekasvatuksesta

Pedagogista johtamista käsittelevä kehkeytyvä aineistoteoria (Rentola 2018) muodostuu kirkastamisen, huolehtimisen ja avartumisen osa-alueista, joiden keskiössä on aikuisen yksilön itsekasvatus ja toimintakyvyn (action competence) kehittäminen. Samalla tavoin ymmärretty perustehtävän (toiminnan merkitys) ja tulevaisuuden päämäärien (toiminnan suunta) kirkastaminen ovat työyhteisössä tapahtuvan kollegiaalisen työskentelyn, kasvun ja itsekasvatuksen edellytyksiä. Turvallinen ja hyvinvoiva yhteisö huolehtii yksilöistä (sisäinen henkinen tila, rinnalla kulkeminen ja kasvun auttaminen), edistäen samalla yhteisöllistä kasvua ja siellä tapahtuvaa kasvatuksellista toimintaa. Avartuminen tarjoaa yksilölle mahdollisuuden työelämän ja kokemusten vastavuoroiseen tutkimiseen, teorian ja käytännön yhdistämiseen sekä itsekasvatukseen, jonka avulla hän voi kehittää omaa toimintakykyä.

Kokemus voidaan nähdä keskeisenä osana aikuisen yksilön oppimista ja kasvua. Yksilö tarvitsee ympärilleen kasvua edistävän yhteisön, jonka puitteissa tapahtuvassa dialogissa hän voi reflektoida ja peilata ajatuksiaan, kokemuksiaan, opiskelemaansa teoriaa sekä toimintaansa muiden ajatteluun ja kokemuksiin. Oman kokemuksen ja ajattelun jakamisen kautta yhteisön jäsenet voivat tulla toisistaan tietoisiksi ja asettautua kasvuhakuisiin suhteisiin toistensa kanssa. Ajatuksien jakaminen yhteisön muiden toimijoiden kanssa (sosiaalisen vaihdantaperiaatteen mukaisesti) tuottaa dialogissa vastavuoroisella (ks. Harra 2014; Foster 2012) tavalla sosiaalista pääomaa (ks. Koivumäki 2012) yhteiseen käyttöön ”vaihdantapöydälle”. Sosiaalisen pääoman ja vastavuoroisten kokemusten jakamisen avulla yhteisön jokainen jäsen voi reflektoida, oppia ja avartaa omaa ajatteluaan käsiteltävistä ilmiöistä. Yksilön itsekasvatus on yhteisössä olevan sosiaalisen pääoman kehittymisen kannalta välttämätöntä, mutta yksilön itsekasvatuksen näkökulmasta yhteisen sosiaalisen pääoman tuottaminen voidaan ajatella olevan hänen kasvuprosessinsa sivutuote. Itsekasvatukseen voidaan sanoa olevan osa yhteisön jokaisen jäsenen vastuullista toimintaa. (Komulainen & Rajakaltio 2017, 229–230; Rentola 2018)

Aikuiskasvatus on lähes aina itsekasvatusta (Salomaa 1950, 21). Olenkin pohtinut, voitaisiinko pedagogisen johtamisen sijaan puhua tulevaisuudessa jopa aikuiskasvatuksellisesta (ks. Lindeman 1926, 9–10; Knowles 1980, 44;

Revans 1982; Malinen 2000; Rentola 2018, 143) johtamisesta, joka voisi olla tuore avaus aikuisten ihmisten osaamisen johtamiseen – heidän kasvustaan huolehtimiseen. Käsitteeseen liitetään varautuneisuutta ja vierautta ainakin aluksi, mutta asian syvällisempi tarkastelu voisi olla hedelmällistä.

Anttila (1926) on nostanut esiin sotilaspedagogisen kasvatuksen merkityksen, jossa ”voidaksemme hoitaa tärkeätä kasvattajatehtävää maamme puolustuslaitoksen palveluksessa, tulee upseereiden tietää kasvatustieteen joitakin osa-alueita”: kasvattajan on tunnettava kasvatettavansa sielutieteellinen toiminta, on kiinnitettävä huomiota kasvatettavan aineksen ruumiilliseen puoleen toisin kuin tavallisessa siviilikasvatuksessa ja sotilaspedagogiikan tulee sisältää varsinainen kasvatusoppi, jossa sotilaspedagogiikan on turvauduttava yleisen kasvatusopin apuun ja sovellettava sitä sotilaskasvatukseen. Tämän lisäksi sotilaskasvattajien opetukseen tulee liittää opetusoppi, joka kulkisi ”siviiliopetusopin latuja” kuten Anttila (1926) ilmaisee. Sotilaspedagogiikan painotus nähtiin vahvasti kasvatuksellisena ja linkittyneenä ”siviiliopetukseen” jo lähes sata vuotta sitten.

Rentolan (2018) pedagogista johtamista käsittelevän aineistoteorian keskeinen liittymäpinta Hollon (1931) kuvaamaan itsekasvatukseen löytyy sotilaspedagogiikan keskeisestä ilmiöstä, toimintakyvystä ja sen kehittämisestä. Salomaa (1950, 21) ja Sivonen (2006, 87) tuovat esiin, kuinka koko ihmisen, ja erityisesti aikuisen ihmisen, elämä on kasvatusta, itsekasvatusta ja uuden oppimista. Itsekasvatuksen lähtökohtana ovat itsetuntemus, motivaatio ja itsensä löytäminen (Salomaa 1950, 91–92; Sivonen 2006, 87; Mäkinen 2016, 250; Paakkola 2016, 35–41). Yksilön itsetuntemuksen ja identiteetin merkitys (ks. Mäkinen 2010) korostuu, koska toiminta osana vuorovaikutteisia ryhmiä edellyttää yksilöllisiä taitoja ja kykyä ajatella, siis toimintakykyä. Toimintakyky on määritetty ”yksilön henkilökohtaiseksi *valmiudeksi* yksilölliseen ja yhteisölliseen toimintaan” (Toiskallio 1998, 79). Yksilön on saavutettava henkinen kehityksensä omin ponnistuksin, hänen on jatkuvasti taisteltava itsestään, muovailtava, kasvatettava ja toteutettava itseään. On siis harjoitettava itsetuntemusta ja yhteisöllistä toimintaa (ks. Wilenius 1987; Haslam ym. 2012).

Lopuksi

Pedagogisessa johtamisessa on kyse kasvusta huolehtimisesta, toimintakykyisen yksilön itsekasvatuksen ja yhteisöllisen kasvun mahdollistamisesta erilaisissa yhteisöissä. Itsekasvatuksen kautta tapahtuu avartumista ja oman toimijuuden sekä kokonaisvaltaisen toimintakyvyn kehittymistä, joilla vastataan myös nykyisiin (arkisiin) haasteisiin.

Puhuttaessa pedagogisesta johtamisesta voidaan löytää siihen erilaisia näkökulmia. Esimiestoimintaa tarkasteltaessa siihen liittyy kasvun ja kasvatuksen mahdollistamista, ohjaamista ja suunnan näyttämistä. Työyhteisöön tarvitaan yhteistoiminnallisia toimintatapoja jäsentävää yhteistä ymmärrystä tulevaisuuden suunnasta sekä erilaisten ihmisten kokemuksista ja ymmärryksestä. Ilmapiiriin tulee olla oppimista ja kasvua tukeva, rohkaissen kokeilemaan (eksperimentointi) uutta ja kehittämään toimintaa. Esimies- ja johtamistoiminnan lähtökohtana tulee olla kasvatukselliset arvot ja johtajan oma esimerkki, jotka heijastuvat arkipäivän toiminnassa koko yhteisöön.

Mikäli pedagogista johtamista tarkastellaan yksilön itsensä kasvattamisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmista, liittyy käsitteeseen keskeinen ymmärrys omasta toimintakyvystä ja siitä, miten sitä haluaa kehittää. Se tarkoittaa itsetutkiskelua, reflektointia ja mahdollisuutta käydä dialogia toisten ihmisten kanssa. Itsetietoisuuden lisääntyessä syntyy tarve teoille ja toiminnalle, itsekasvatukselle. Tulevaisuudessa kajastava toimintaympäristö erilaisine tavoitteineen luotsaa yksilöä itsekasvatuksen polulla, jotta hän voisi saavuttaa ja tavoitella sitä valmiutta ja toimintakykyä, joilla uskotaan kyettävän toimimaan tulevaisuudessa.

Viitteet

- 1 Pääesikunnan (2018) julkaiseman Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksen 2017 mukaan varusmiespalveluksen aloittavien varusmiesten Cooper-testin keskiarvo on vuoden 1990 tasosta (2665 metriä) laskenut vuoteen 2017 (2402 metriä) mennessä yhteensä 263 metriä. Samaan aikaan Cooper-testiin osallistuneiden huonokuntoisten määrä on lisääntynyt noin 20 %. Lihaskuntotestin osalta kiitettävän tai hyvän arvosanan saaneiden joukko on laskenut vuoden 1990 (66,7 %) tasosta vuoteen 2017 (37,6 %) noin 29 %. (Huomautettakoon, että lihaskuntotestin testipatteristoa uusittiin vuonna 2011 ja tulokset eivät ole siltä osin täysin vertailukelpoisia.)

Lähteet

- Anttila, Hannes (1926). Upseeriston pedagogisesta kasvatuksesta. *Teoksessa Suomen sotilas-aikakauslehti*. Helsinki: Gutenberg Kirjapaino, 527–533.
- Foster, Raisa (2012). *The Pedagogy of Recognition. Dancing Identity and Mutuality*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Hakkarainen, Kai (2001). Aikuisten oppiminen verkossa. Teoksessa P. Sallila & P. Kalli (toim.). *Verkot ja teknologia aikuisopiskelun tukena*. Aikuiskasvatuksen 42. vuosikirja. Jyväskylä: Gummerus, 16–52.
- Hakkarainen, Kai. & Sami, Paavola (2008). Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat käytännöt. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa, & A. Kajanto. (toim.), *Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino. 59–82.

- Harra, Toini (2014). *Terapeuttinen yhteistoiminta. Asiakkaan osallistamisen mahdollistaminen toimintaterapiassa*. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto, Acta Universitas Laponiensis 288.
- Haslam, S. Alexander, Stephen D. Reicher, & Michael J. Platow (2012). *Uusi johtamisen psykologia*. Tallinna: Gaudeamus.
- Hollo, Juha (1931). *Itsekasvatus ja elämisen taito*. Porvoo: Werner Söderström osakeyhtiön kirjapaino.
- Hollo, Juha (1952). *Kasvatuksen maailma*. Porvoo: Werner Söderström osakeyhtiön kirjapaino.
- Heinonen, Olli-Pekka (2018). Johtaja ja opettaja ovatkin sukulaisia. Blogikirjoitus 28.3.2018. https://www.oph.fi/kehittamishankkeet/oph2-0/johtamisen_oppiva_yhteiso/blogikirjoitukset/103/0/olli-pekka_heinonen_johtaja_ja_opettaja_ovatkin_sukulaisia, (23.8.2018).
- Knowles, Malcolm S. (1980). *The modern practice of adult education. From Pedagogy to Andragogy*. New York: Cambridge Book Company.
- Koivumäki, Jaakko (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntija-organisaatioissa*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Komulainen, Kauko & Helena Rajakaltio (2017). Opettaja johtamisparadigmojen ristipaineissa. Teoksessa T. Autio, L. Hakala & T. Kujala, T. (toim.). *Opetussuunnitelmatutkimus. Keskustelunavauksia suomalaiseen kouluun ja opettajankoulutukseen*. Tampere: Suomen Yliopistopaino, 223–246.
- Korhonen, Vesa, Anne Nevgi & Antero Stenlund (2011). Pedagogisen johtamisen ja yhteisten oppimiskäsitysten luomisen haasteet korkeakoulujen muutoksissa. Teoksessa M. Mäkinen, V. Korhonen, J. Annala, P. Kalli P. Svärd P. & V-M. Värri. *Korkeajännityksiä. Kohti osallisuutta luovaa korkeakoulutusta*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 130–152.
- Kurki, Leena (1993). *Pedagoginen johtajuus*. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos.
- Lindeman, Eduard C. (1926). *The Meaning of Adult Education*. New York: New Republic.
- Malinen, Anita (2000). *Towards the essence of adult experiential learning. A reading of the theories of Knowles, Kolb, Mezirow, Revans and Schön*. Väitöskirja. SoPhi, Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Mäkinen, Juha (2010). Constructively Aligned Military Education and Training in the Times of European Bologna Process. Teoksessa J. Mäkinen & J. Tuominen (toim.). *Toimintakykyä kehittämässä. Jarmo Toiskallion juhla kirja. Military Pedagogical Reflections*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 39–52.
- Mäkinen, Juha (2016). Näkökulmia sotilastoiminnan perusteiden kirkastamiseen. Teoksessa *Tiede ja Ase 2016*. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu. Helsinki: Suomen Sotatieteellinen Seura, 240–253.
- Nissinen, Vesa (2007). Kasvu pedagogiseen johtamiseen. Teoksessa *Tiede & Ase 2007*. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu. Helsinki: Suomen Sotatieteellinen seura, 335–344.
- Opetushallitus (2018). https://www.oph.fi/rahoitus/valtionavustukset/opetustoimen_henkilostokoulutus, (17.9.2018).
- Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuus katsaus 2018. Maailman osaavimmaksi kansaksi. Valtioneuvoston julkaisusarja 21. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160903/21_TUKA_OKM_WEB.pdf?sequence=8&isAllowed=y, (23.8.2018).

- Paakkola, Esko (2016). Itsen tunteminen itsekasvatuksen lähtökohtana. Teoksessa M. Niinivirta, & M. Wilenius (toim.). Reijo Wilenius. *Henkisen kasvun ja toiminnan filosofi*. Kotka: Snellman-korkeakoulu, 35–41.
- Salomaa, J.E. (1950). *Tie Ihmissyyteen. Kansalaisen itsekasvatuksen perusteita*. Porvoo: WSOY.
- Pääesikunta, Henkilöstöosasto (2014). Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. PVOHJK - PE, HK1027/19.12.2014.
- Pääesikunta, Henkilöstöosasto (2018). Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2017. Tampere: Pääesikunnan henkilöstöosasto.
- Rentola, Hannu (2018). *Itsekasvatus osana yhteisöllistä kasvua. Aineistoteoria pedagogisesta johtamisesta*. Akateeminen väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print.
- Revsans, Reginald (1982). *The origins and growth of action learning*. Lund: Studentlitteratur.
- Sivonen, Kirsti (2006). *Itsekasvatus suomalaisena käsitteenä ja käytäntönä*. Väitöskirja. Joensuu: University of Joensuu.
- Their, Siv (1994). *Pedagoginen johtaminen*. Mermerus.
- Toiskallio, Jarmo (1998). Kohti sotilaan toimintakyvyn teoriaa. Teoksessa J. Toiskallio (toim.) *Toimintakyky sotilaspedagogiikassa*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 161–185.
- Toiskallio, Jarmo (2009). Toimintakyky sotilaspedagogiikan käsitteenä. Teoksessa J. Toiskallio & J. Mäkinen (toim.). *Sotilaspedagogiikka: sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä. Military Pedagogical Reflections*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 48–69.
- Viitala, Riitta (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Kolmas painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Värri, Veli-Matti (2016). Ihmisen probleemi ekologisena sivistystehtävänä – juhlaesitelmä filosofian professori Reijo Wileniukselle 12.5.2015. Teoksessa M. Niinivirta & M. Wilenius (toim.). Reijo Wilenius. *Henkisen kasvun ja toiminnan filosofi*. Kotka: Snellman-korkeakoulu, 64–82.
- Wilenius, Reijo (1987). *Kasvatuksen ehdot. Kasvatusfilosofian luonnos*. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus.