



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Eeva Kaisa Malin

Kannustava johtaminen musiikkioppilaitoksessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Musiikkipedagogi YAMK

Musiikin tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

14.5.2019

Tekijä(t) Otsikko	Eeva Kaisa Malin Kannustava johtaminen musiikkioppilaitoksessa
Sivumäärä Aika	60 sivua + 2 liitettä 14.5.2019
Tutkinto	Musiikkipedagogi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Musiikin tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Musiikkipedagogi
Ohjaaja(t)	Annu Tuovila, MuT
<p>Opinnäytetyössäni tutkin mitä kannustava johtaminen on ja niitä keinoja, joilla kannustavaa johtamista voidaan lisätä musiikkioppilaitoksissa. Valitsin kannustavan johtamisen näkökulmiksi valmentavan johtamisen, palvelevan johtamisen ja jaetun johtajuuden. Opinnäytetyössäni pyrin löytämään johtamisen työkaluja musiikkioppilaitosten rehtoreille. Lisäksi työssä käsitellään musiikkioppilaitosten muutostarpeita ja tulevaisuuden johtamisen haasteita.</p> <p>Keräsin aineistoa haastattelemalla seitsemää musiikkioppilaitoksen rehtoria. Tein myös kyselyn Pohjois-Kymen musiikkiopiston opettajille. Työn perustana ovat omat kokemukseni johtamisesta ja musiikkioppilaitosten kehittämistarpeista sekä monipuolinen kirjallisuus erilaisista johtamismalleista.</p> <p>Rehtoreilta ja opettajilta kerätyn aineiston perusteella kannustava johtaja antaa myönteistä palautetta, osoittaa luottamusta ja on aidosti kiinnostunut työntekijästä sekä tukee henkilöstön ammattitaidon kehittämistä. Kannustavaan johtajuuteen kuuluu myös työhyvinvoinnista huolehtiminen.</p> <p>Mielestäni kannustavaa johtajuutta tulisi lisätä musiikkioppilaitoksissa, jotta ne tulevaisuudessa säilyttävät vetovoimansa dynaamisina oppimiskeskuksina ja motivoivina työpaikkoina. Perinteiset johtamistyylit, jotka korostavat enemmän ns. asijahtamista kuin henkilöstöjohtamista eivät enää vastaa tämän päivän johtamisodotuksiin. Musiikkioppilaitoksissa tulisi miettiä, miten tämän päivän johtamisodotuksiin ja uudistumistarpeisiin voidaan erilaisilla johtamisen keinoilla vastata.</p>	
Avainsanat	johtaminen, musiikkioppilaitokset, kannustava johtaminen, valmentava johtaminen, palveleva johtaminen, jaettu johtajuus

Author(s) Title	Eeva Kaisa Malin Encouraging Leadership at Music Institutes
Number of Pages Date	60 pages + 2 appendices 14 May 2019
Degree	Master of Music
Degree Programme	Music
Specialisation option	Music Pedagogy
Instructor(s)	Annu Tuovila, DMus
<p>This final project investigates what encouraging leadership at music institutes could be. The aim of the study was to construct management models that will support encouraging leadership. Another aspect of this thesis was to study the future challenges of leading music institutes and find solutions for challenging leadership situations.</p> <p>On the basis of my own leadership experience and literature on leadership methods and work well-being, I chose three cornerstones of leadership for the management models: management by coaching, serving leadership and shared governance. In the second phase, I interviewed seven principals of music institutes across Finland and conducted a survey among teachers working at the North Kymi Music Institute.</p> <p>According to the principals and teachers, an encouraging leader gives positive feedback, shows trust, is truly interested in their faculty and supports the professional development and work well-being of the teachers.</p> <p>In my opinion, it is crucial to develop leadership skills at music institutes so that in the future they will remain as dynamic learning centers and motivating working places. The traditional management style that emphasizes management more than leadership no longer meets the expectations of today. It is important to consider how the changing needs can be met with modern leadership tools. If the principals are committed to develop their leadership, they can influence teachers' motivation, participation and well-being at work. I hope this study will help principals find encouraging leadership tools to take music institutes to the next level.</p>	
Keywords	Leadership, music institutes, encouraging leadership, management by coaching, serving leadership and shared governance

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämistyön tarkoitus	2
3	Musiikkioppilaitokset muutoksessa	4
3.1	Ainutlaatuinen musiikkioppilaitosjärjestelmä	4
3.2	Uudet taiteen perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet	7
3.2.1	Arvioinnin kehittäminen	8
3.2.2	Pedagoginen kehittäminen	9
3.2.3	Toimintakulttuurin kehittäminen	9
3.2.4	Toimintakulttuurin kehittäminen yhteisöllisemmäksi	11
3.3	Saavutettavuus, esteettömyys ja tasa-arvo	12
3.4	Näkyvyys ja harrastuskilpailu	13
3.5	Talous ja hanketyön lisääntyminen	14
4	Musiikkioppilaitoksen johtamisen haasteita	15
4.1	Asiantuntijasta monipuoliseksi yleisosaaajaksi	15
4.2	Y-sukupolvi - johtajuuden murros	17
4.3	Opettajien lisäkoulutustarpeet	18
4.4	Itseohjautuvuuden tukeminen	18
4.4.1	Omaehtoisuus	19
4.4.2	Kyvykkyys	20
4.4.3	Yhteisöllisyys	21
4.4.4	Sisäisen motivaation vahvistaminen	21
5	Näkökulmia kannustavaan johtamiseen	23
5.1	Jaettu johtajuus	23
5.2	Palveleva johtaminen	25
5.3	Valmentava johtaminen	26
6	Mitä kannustava johtaminen on?	28
6.1	Kannustava johtaminen rehtoreiden kuvaamana	28
6.1.1	Toimintakulttuuri	28
6.1.2	Kannustava johtaminen	29
6.1.3	Mikä estää kannustavaa johtamista?	34
6.1.4	Mitä haasteita koet johtamisessa?	35
6.2	Kannustava johtaminen opettajien kuvaamana	38

6.2.1	Kannustava johtaminen	41
6.2.2	Konkreettiset keinot kannustavaan toimintakulttuuriin	44
6.2.3	Mikä estää kannustavaa toimintakulttuuria?	45
6.3	Yhteenveto	46
7	Vinkkejä musiikkioppilaitoksen johtamiseen	47
7.1	Oman johtajuuden tavoitetaulu	47
7.2	Perehdytys	48
7.3	Kehityskeskustelut	48
7.4	Luottamus	49
7.5	Virheiden salliminen	50
7.6	Kannustava, kiinnostusta ja kunnioitusta osoittava asenne	50
7.7	Opettajien tunteminen	50
7.8	Musiikkioppilaitoksen viestintä ulospäin	51
7.9	Viestintä oppilaitoksen sisällä	52
7.10	Asiat järjestykseen ja oikeille ihmisille	52
8	Pohdinta	53

Liitteet

Liite 1. Opettajien kysely

Liite 2. Rehtoreiden haastattelurunko

1 Johdanto

Hyvä johtaminen on elintärkeää musiikkioppilaitosten työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin kannalta. Se on organisaation perusedellytys ja oppilaitoksen aineetonta pääomaa. Johtamisen tarkoituksena on tukea oppilaitoksen toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset opetukselle. Rehtoreiden hyvä johtamistapa ja toimivat vuorovaiikutussuhteet vaikuttavat työntekijöiden halukkuuteen sitoutua musiikkioppilaitokseen. Opettajien eläköityessä musiikkioppilaitokseen tulee entistä enemmän työntekijöiksi nuoria, jotka odottavat kannustavaa ja keskustelevaa johtamista.

Johtamisesta on luotu monia erilaisia malleja. Tarkastelen opinnäytetyössäni kannustavaa johtamista jaetun johtajuuden, valmentavan johtajuuden ja palvelevan johtajuuden näkökulmista. Jaetussa johtajuudessa on kyse koko työyhteisön sitouttamisesta ja tehtävien tasapuolisesta delegoimisesta. Jaetussa johtajuudessa myös opettajat osallistetaan osana johtamisprosesseja. Valmentavassa johtamisessa keskitytään ihmisten kehittämiseen, kasvattamiseen ja heidän potentiaalinsa löytämiseen. Tällöin rehtorin tehtävänä ei ole vain johtaa ihmisiä. Hän rohkaisee opettajia ottamaan vastuuta, tukee ratkaisujen löytämisessä ja tarjoaa erilaisia näkökulmia opettajien hyödynnettäväksi. Valmentava johtaminen perustuu rehtorin kykyyn ymmärtää ja hyödyntää musiikkioppilaitoksen työntekijöiden erilaisuutta, jonka avulla saadaan paras tulos esiin. Palvelevassa johtamisessa rehtori motivoi ja tukee johdettaviaan alhaalta päin. Omalla asenteellaan rehtori näyttää esimerkkiä musiikkioppilaitoksen muille työntekijöille, jolloin syntyy toimiva malli yhdessä menestymiseen.

Johtamisen vaikutukset heijastuvat läpi koko oppilaitoksen. Työyhteisön hyvinvointi tai mahdollinen pahoinvointi tulee näkyväksi musiikkiopiston oppilaalle ja sitä kautta myös vanhemmalle. Vaikka rehtori on erittäin merkityksellisessä asemassa työilmapiirin ja työhyvinvoinnin luomisessa, on musiikkioppilaitoksen työyhteisön kaikilla jäsenillä merkittävä rooli siinä, millainen toimintakulttuuri musiikkiopiston oppilaille ja heidän huoltajilleen välittyy.

Elokuussa 2018 musiikkioppilaitoksissa otettiin käyttöön uudet paikalliset opetussuunnitelmat, jotka perustuvat opetushallituksen vuonna 2017 julkaisemiin taiteen perusopetuksen opetussuunnitelman perusteisiin. Uusi opetussuunnitelma sekä digitalisaatio laitavat oppilaitokset uuden äärelle. Rehtorit ovat pääsääntöisesti jo keski-ikäisiä ja näin

ollen niin kutsutun Y-sukupolven tuleminen työntekijöiksi haastaa heidän johtamistyylejään. Uudet opetussuunnitelman perusteet ohjaavat meitä uudistamaan erityisesti pedagogiikkaa, arviointia ja toimintakulttuuria. Paikallisiin opetussuunnitelmien laatimisiin musiikkioppilaitokset saivat melko väljät rakenteet, mikä mahdollistaa oppilaitosten erilaiset painotukset ja työtavat toiminnassa. Musiikkioppilaitoksien yhtenä haasteena ovatkin opettajien täydennyskoulutustarpeet niin pedagogiikan kuin esimerkiksi arvioinnin uudistamisen näkökulmista.

Kehittämistyössäni käsittelen eri johtamistyylejä ja pohdin niitä musiikkioppilaitoksen johtamisen näkökulmasta. Näin pyrin löytämään niitä keinoja, joilla kannustavaa johtamista voisi musiikkioppilaitoksissa lisätä. Työni on tarkoitettu kaikille musiikkioppilaitoksen johtamisesta kiinnostuneille sekä omaan johtajuuteensa vinkkejä haluaville.

Kehittämistyöni perustuu omiin kokemuksiini musiikkioppilaitoksen johtamisesta. Koke-mustaustaani kuuluvat huilunsoitonopettajan työt, noin kymmenen vuoden kokemus musiikkioppilaitoksen hallinnollisista rehtoritason tehtävistä sekä yhden talven aikana kart-tunut kokemus Suomen musiikkioppilaitosten liitosta ja Taiteen perusopetusliitosta. Li-säksi keräsin aineistoa haastatteleamalla seitsemän musiikkioppilaitoksen rehtoreita sekä tein kyselyn Pohjois-Kymen musiikkiopiston opettajille.

Tarkastelen seuraavaksi luvussa kaksi kehittämistyöni tarkoitusta ja kerron työn raken-tumisesta. Luvussa kolme esittelen musiikkioppilaitosta instituutiona sekä sitä koskevaa lainsäädäntöä ja muutospaineita. Luvussa neljä käsittelen musiikkioppilaitoksen johta-misen haasteita sekä työhyvinvointia. Tämän jälkeen esittelen eri näkökulmia kannusta-vaan johtamiseen. Luvussa kuusi kokoan haastattelu- ja kyselyaineiston tuloksia. Lo-puksi tuon esiin vinkkejä musiikkioppilaitoksen johtamiseen ja pohdin kannustavaa joh-tamista oman työni näkökulmasta. Miten voisin itse edistää kannustavaa johtamista työs-säni musiikkioppilaitoksen apulaisrehtorina?

2 Kehittämistyön tarkoitus

Musiikkioppilaitoksen rehtorin työnkuva on laaja ja se sisältää paljon odotuksia ja vas-tuita. Nykyisissä monimutkaisissa toimintaympäristöissä tarvitaan sekä ihmisten johta-mista että asioiden johtamista. Hiukan tarkemmin rehtorin tehtäviä ajateltaessa ne ja-otellaan yleensä kolmeen eri osa-alueeseen: henkilöstöjohtamiseen, pedagogiseen joh-

tamiseen ja talousjohtamiseen. Henkilöstö odottaa, että rehtori hallitsee kaikki osa-alueet ja työstää niitä sopivassa suhteessa. Oman johtajuuden kehittäminen onkin tärkeä osa rehtorin urakehitystä.

Viime vuosina on vahvistunut keskustelu johtajakeskeisen ja jaetun johtajuuden mallien välisistä eroista. Jaettu johtajuuden avainasemassa on yhdessä tekeminen, jossa tulee kaikkien osaaminen hyödynnetyksi perinteisen hierarkkisen johtajuusotteen sijaan. Kilpailun kovetessa väkeä helposti vähennetään, vaatimukset kasvavat ja työympäristö muuttuu. Työtehtävät vaativat yhä laajempaa osaamista ja luovuutta, uusia ratkaisuja ja ihmisten kohtaamista. Näin ollen rehtori tarvitsee vahvaa osaamista ja muutoksen hallintakykyä. Miten saamme luotua musiikkioppilaitokseen lisää yhteisöllisyyttä, työhyvinvointia ja työssä jaksamista muutosaaltojen virrassa?

Minulla on pian kymmenen vuoden kokemus musiikkioppilaitoksen hallinnosta pääasiassa apulaisrehtorin näkökulmasta ja olen säännöllisesti kouluttanut itseäni opetushallinnon johtamisen ja hallinnon opintojen lisäksi. Ennen apulaisrehtorin tointa toimin useita vuosia eri musiikkiopistoissa huilunsoiton opettajana. Olen poiminut aktiivisesti hyviä käytänteitä ja johtamistapoja niin musiikkioppilaitoksista kuin muistakin organisaatioista. Lisäksi olen työskennellyt Suomen musiikkioppilaitosten liitossa ja Taiteen perusopetusliitossa, joten tunnen hyvin musiikkioppilaitoskentän ja taiteen perusopetusjärjestelmän. Halusin kehittämistyössä keskittyä erityisesti oman johtajuuden kehittämiseen, mikä palvelee myös nykyistä organisaatiota, jossa työskentelen. Toivon, että tutkimustulosteni esittäminen, erilaisten johtamisoppien avaaminen ja haastatteluaineiston kirjaaminen avaavat myös kollegoilleni uusia ovia ja ajatuksia johtajuuden kehittämiseen.

Yhtenä erityisen kysymyksen kohteena ovat musiikkioppilaitosten kehittämistarpeet. Valtionosuutta nauttivat musiikkioppilaitokset ovat vuosikymmenien ajan olleet taloudellisesti melko vakaita ja johtamismenetelmiltään johtajakeskeisiä. Nyt musiikkioppilaitoksissa on herätty kehittämään johtajuutta johtajakeskeisestä toimintatavasta jaetun johtajuuden suuntaan. Miksi musiikkioppilaitosten johtamistapaa tulee kehittää? Käsittelen tätä kysymystä erityisesti luvuissa kolme ja neljä.

Mitä kannustava johtaminen on? Tämä on työn toinen keskeinen kysymys. Selvittääkseni mitä kannustava johtaminen on, haastattelin seitsemää rehtoria ja tein kyselyn musiikkioppilaitoksessa työskenteleville opettajille. Kannustava johtaminen sisältää piirteitä

niin palvelevasta ja valmentavasta johtamisesta kuin jaetusta johtajuudesta. Eri johtamistyytlejä käsittelen luvussa viisi ja luvussa kuusi nostan esiin mitä kannustava johtaminen on kehittämistyön haastattelu- ja kyselyaineiston perusteella.

Kolmantena kysymyksenä pohdin millä eri keinoilla kannustavaa johtamista voidaan lisätä musiikkioppilaitoksissa. Lähtökohtina pohdinnalle ovat omat johtamiskokemukseni sekä tutkimusaineistosta esiin nousseet asiat. Kannustavan johtamisen keinoja käsittelem erityisesti luvussa seitsemän.

Haastateltaviksi valitsin seitsemän laajan oppimäärän musiikkioppilaitoksen rehtoria. Oppilaitokset valittiin siten, että ne sijaitsivat eri puolilla maata, olivat vähintään 600 oppilaan oppilaitoksia ja haastateltavat olivat sekä miehiä että naisia. Haastatelluilla rehtoreilla on johtamisesta useamman vuoden kokemus. Haastattelut tehtiin joko Skype:n välityksellä tai kyseisen oppilaitoksen tiloissa loka-marraskuussa 2018. Kukin haastattelu kesti tunnista puoleentoista tuntiin. Yhtä haastattelua täydennettiin myöhemmin puhelimitse. Haastateltavat eivät voineet tutustua haastattelurunkoon (ks. liite 1) etukäteen. Ennen haastattelua kerroin heille aiheena olevan musiikkiopistojen toimintakulttuurin ja johtamisen. Litteroin haastattelut sanatarkasti ja teemoitin ne johtamistyyleitäin. Lisäksi haastattelin Turun konservatorion rehtoria Juha Järvistä asiantuntijana musiikkioppilaitosten historiaa koskevassa osiossa.

Opettajakyselyn toteutin omassa oppilaitoksessani, Pohjois-Kymen musiikkiopistossa 28.3-10.4. välisenä aikana (ks. liite 2). Opettajakysely lähetettiin 65 opettajalle ja siihen vastasi 35 opettajaa. Kysely toteutettiin anonymisti, mutta taustatiedoilla. Esimiesasemani saattoi vaikuttaa vastauksiin, koska opettajat olivat oman oppilaitokseni henkilöstöä.

3 Musiikkioppilaitokset muutoksessa

3.1 Ainutlaatuinen musiikkioppilaitosjärjestelmä

Suomessa on ainutlaatuinen musiikkioppilaitosjärjestelmä, jonka kehittäminen valtakunnalliseksi musiikkioppilaitosverkostoksi on ollut kymmenien vuosien työn tulos. Suomalainen musiikkikasvatus on menestystarina, josta voimme olla ylpeitä. Musiikkioppilaitokset ja niiden sivutoimipisteet ovat kirjastojen lisäksi ainoa koko maan kattava kulttuuri-

palveluverkosto, joka tarjoaa lapsille ja nuorille mahdollisuuden päästä laadukkaan musiikinopetuksen piiriin lähes kaikkialla Suomessa. Musiikkikasvatuksella on vahva yhteiskunnallinen asema ja kansalaisten tuki. Yksi suomalaisen musiikkikasvatuksen menestystekijöistä on rahoitusmalli, jossa valtion ja kuntien myöntämä rahoitus yhdessä oppilasmaksujen kanssa antaa hyvän taloudellisen pohjan oppilaitosten toiminnalle. Julkisen tuen tavoitteena on ollut mahdollistaa lasten ja nuorten osallistumisen taidekasvatukseen vanhempien sosioekonomisesta asemasta huolimatta. Suomalaisen musiikkikasvatuksen tavoitteena on luoda edellytyksiä elinikäiselle musiikkisuhteelle sekä luoda valmiudet ammattiopintoihin. (SML 2016.)

Voidaan sanoa, että nykyisen kaltainen musiikkioppilaitosjärjestelmämme syntyi 1960-luvulla oman lain asettamisen myötävaikutuksesta. Se luotiin yhtenäistämään ja eheyttämään musiikinopetusta Suomessa. Musiikkiopisto-opetus on ollut mestari-kisälli -perinteeseen pohjaavaa. Tutkimusperusteisesti opetuskäytäntöjä on nykyisin kehitetty. Vuonna 1968 asetettiin laki ja asetus musiikkioppilaitosten valtioneuvoston päätöksellä 147/1968, 206/1968. (Laki ja asetus musiikkioppilaitosten valtioneuvoston päätöksellä 147/1968, 206/1968.)

Ennen valtioneuvoston päätöksensä saamista, ei oppilaitosten johtajille ollut minkäänlaisia kelpoisuusehtoja. Kun kelpoisuusehdot vuonna 1969 tulivat voimaan, oli vain neljällä musiikkioppilaitoksen rehtorilla ehtojen mukainen kelpoisuus tehtävänsä (viite 1964 tehtyyn selvitykseen). Koska rehtorille oli määrätty korkea opetusvelvollisuus, oli heidän pääasiallisena tehtävänäan opettaja johtaa siinä ohessa oppilaitoksiaan. Tästä syystä organisatoriset kehittämistoiminnot kärsivät. (Kuha 2017, 623.)

Valtioneuvoston päätöksensä alkoi musiikkioppilaitosten määrän voimakas kasvu. Kun laki astui voimaan 1969, toimi Suomessa 52 musiikkiopistoa, joissa opiskeli n. 13 000 oppilasta (Kuha 2017, 623.) Sen jälkeen alettiin ensimmäistä kertaa tekemään valtakunnallista linjausta tavoitteenasettelusta, opettajien pätevyysvaatimuksista ja rahoitusjärjestelmän ohjaamisesta. Lakisääteisen valtioneuvoston päätöksensä piiriin tuli lain voimaantullessa yhdeksän oppilaitosta. 1970-1980 -lukujen vaihteessa valtioneuvoston päätöksensä piirissä oli jo yli 30 oppilaitosta. 1990-luvun alussa Suomessa oli 51 lakisääteisen valtioneuvoston päätöksensä piiriin kuuluvaa musiikkioppilaitosta ja vuodesta 1993 alkaen oppilaitoksia oli 74 (Musiikin ammatillisen koulutuksen työryhmän muistio 2002, 11). Vuosituhannen lopulla oppilaitosten määrä oli 89, joista 78 on musiikkiopistoa ja 11 on konservatorioita. Nykyisin Suomen

musiikkioppilaitosten liitossa on yhteensä 97 oppilaitosta; 86 musiikkiopistoa ja 11 konservatoriota. Oppilaitoksissa opiskelee (laaja oppimäärä) yli 63000 oppilasta. (SML 2019.)

Kun musiikkiopistoja syntyi kovaa vauhtia 1970-1980 luvuilla, rehtoriksi valittiin usein paikallinen kapellimestari tai kanttori, joka henkilökohtaisella karismallaan ja kapellimestarimaisella johtamisotteellaan järjesteli paikallista musiikkiopistoa. Tällöin henkilövetoinen, niin sanottu karismaattinen johtaminen oli hyvin yleistä. Rehtorista saattoi tulla valistunut itsevaltiainen, jonka toimia ei juuri kyseenalaistettu. Rehtoriksi saatiin valita henkilö, joka oli menestyksellisellä julkisella konsertti-, opetus- tai muulla toiminnallaan osoittanut saavuttaneensa musiikkioppilaitoksen johtamiseen vaadittavan taiteellisen, musiikkitieteellisen ja pedagogisen pätevyyden. Rehtoreilla oli usein tunnettuutta paikkakunnalla ja hyvät verkostot jopa valtakunnallisissa musiikkiopistoissa. Musiikkioppilaitosten rehtorit saattoivatkin olla varsin räväköitä persoonia, joita ei historiikkeissa kuvailtautunut henkilöjohtajina. Rehtorin menestyksekkääseen toimintaan riitti, että hän toimi ministeriön antamien ohjeiden mukaan ja sai perustettua oppilaitokseen tai alueelle esimerkiksi sinfoniaorkesterin. (Järvinen 2019.)

Musiikkioppilaitosverkoston kasvamisen myötä opetusministeriö alkoi lisätä oppilaitosten ohjausta ja kerätä niistä tietoa yhtenäistääkseen musiikkioppilaitoskenttää, jolloin paikallinen päätösvalta kutistui. Hyvin pienetkin oppilaitoksen hankinnat tai muutokset täytyi hoitaa ministeriön kautta. Edelleenkin jotkut musiikkioppilaitokset tekevät määrämuotoisia toiminta- ja vuosikertomuksia. Tämä dokumentointi juontaa juurensa osittain aikaan, kun kaikki toiminta tuli raportoida ministeriöön. (Järvinen 2019.)

Vuonna 1992 astui voimaan laki taiteen perusopetuksesta, joka määrittelee toimintaa seuraavalla tavalla: ”Taiteen perusopetus on tasolta toiselle etenevää, erityisesti lapsille ja nuorille suunnattua taiteenalojen opetusta.” Sen tulee tukea oppilaiden persoonallisuuden kehitystä sekä antaa oppilaille opetettavan taiteenalan tietoja ja taitoja samoin kuin valmiuksia ilmaista itseään. Taiteen perusopetus järjestetään siten, että se luo oppilaille edellytykset hakeutua taiteenalan ammatilliseen ja korkea-asteen koulutukseen. (laki taiteen perusopetuksesta 424/1992 § 1.)

Vuonna 1999 musiikkiopistolaki sulautettiin taiteen perusopetuksesta annettuun lakiin. Valtionosuudet määriteltiin opetustuntikohtaisina yksikköhintoina. Valtionosuuteen vahvistettiin vuosituntikiintiö, jonka perusteella alettiin myöntämään valtionosuuksia. Tämän

jälkeen vastuu ja valta siirtyi paikallistasolle. Tämä näkyi esimerkiksi musiikkioppilaitosten oikeutena laatia ja vahvistaa paikalliset opetussuunnitelmat. Musiikkioppilaitokset saivat esimerkiksi laatia ja vahvistaa Opetushallituksen asettamien valtakunnallisten perusteiden mukaan laaditut opetussuunnitelmat (Heimonen 2005, 8, 12–13). Samoihin aikoihin opettajan ammatillinen kasvu nostettiin esille, koska yhä nuoremmat lapset aloittivat soittoharrastuksen ja oppilasmäärien kasvu johti siihen, että oppilaita oli ”laidasta laitaa”. Pedagogiset taidot tulivat tärkeämpään rooliin. Ensi kertaa alettiin pohtia ja kirjata, miksi soittoa opetetaan ja millä keinoin, sekä mitkä ovat ne tavoitteet, joita kohti pyritään ja miten lapsen oma elämä ja kokemusmaailma saadaan mukaan. Valtakunnalliset opetussuunnitelmat ohjelmistoluetteloineen (Suomen musiikkioppilaitosten liiton toimesta laaditut kurssitutkintovaatimukset ja ohjelmistolistat) antoivat sisällöllisen määrittelyn opetukselle. (Perälä 1993, 104–109.)

Vuoden 1968 lainsäädännön jälkeen musiikkioppilaitoksia koskevia lakeja on uudistettu kolmesti: 1987 1995 ja 1998 (säädökset 402/1987, 692/1987, 516/1995, 880/1995, 633/1998, 813/1998). Lakeja on 1970-luvulta lähtien seurannut kouluhallituksen ja sittemmin opetushallituksen laatimat opetussuunnitelmien perusteet (1978, 1988, 1995, 2002/laaja oppimäärä ja 2005/yleinen oppimäärä ja 2017 yleinen ja laaja oppimäärä). Asetuksiin on kirjattu myös opettajien ja rehtoreiden kelpoisuusvaatimukset.

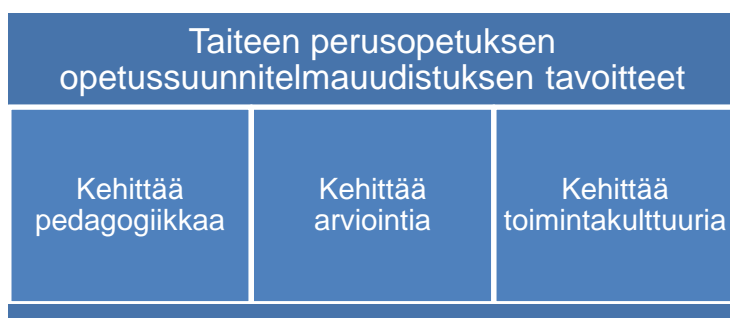
Taiteen perusopetusta säätelevät nykyisin laki taiteen perusopetuksesta (633/1998), asetus taiteen perusopetuksesta (813/1998) sekä opetushallituksen laatimat taiteen perusopetuksen opetussuunnitelmien perusteet. Näiden lisäksi musiikkioppilaitosten toimintaa määrittävät oppilaitoskohtaiset opetussuunnitelmat. Vaikka taiteen perusopetuksen puitteet ovat opetushallituksen lakien ja asetusten määrittelemiä, on varsinainen opetuksen järjestämistä vastuu kuntien vastuulla. (Opetushallitus 2008).

3.2 Uudet taiteen perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet

Opetushallitus julkaisi uudet Taiteen perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet syksyllä 2017. Opetussuunnitelmauudistuksessa tehtiin suurimpia muutoksia, mitä musiikkioppilaitosten historiassa on nähty. Taiteen perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet pohjautuvat ihmisoikeuksien, tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja kulttuurien moninaisuuden kunnioitukselle. Taiteen perusopetuksen tehtävänä on tarjota oppilaille mahdollisuuksia opiskella taidetta pitkäjänteisesti, päämäärätietoisesti ja omien kiinnos-

tuksen kohteiden suuntaisesti. Opetuksella edistetään taidesuhteen kehittymistä ja elinikäistä taiteen harrastamista ja sukupuolten tasa-arvoa. Taiteen perusopetuksen tehtävää toteutetaan yhteistyössä muiden taidekasvatusta antavien oppilaitosten ja tahojen kanssa paikallisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti (TPOPS 2017, 10-11).

Seuraavalla kuviolla kuvaan (kuvio1) Opetusneuvos Eija Kauppisen esiin nostamat Taiteen perusopetuksen opetussuunnitelmauudistuksen (2017) tärkeimmät tavoitteet. (Kauppinen 2017.)



Kuvio 1. Taiteen perusopetuksen opetussuunnitelmauudistuksen 2017 tärkeimmät tavoitteet. (OPH, Eija Kauppinen)

Paikallisen opetussuunnitelman laatiminen on keskeisin työkalu opetuksen kehittämisessä. Mitä tämä käytännössä tarkoittaa? Opetushallitus antoi selkeät, mutta melko väljät perusteet, jonka pohjalta jokainen oppilaitos laati oman opetussuunnitelman. Opetushallitus nosti opetussuunnitelmauudistuksessa keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi pedagogiikan, (oppilas) arvioinnin ja toimintakulttuurin.

3.2.1 Arvioinnin kehittäminen

Arvioinnin päätehtävänä on opetussuunnitelman perusteiden mukaan ohjata ja kannustaa oppilasta. Siksi oppilasarvioinnin kehittämisen kannalta onkin tärkeää huomioida se, ketä arviointi palvelee, miettiä mikä on arvioinnin tehtävä ja miten arvioinnista tulevaa tietoa käytetään. Perusteet korostavat arvioinnissa oppilaskeskeisyyttä, arvioinnin ohjaavaa merkitystä, jatkuvaa arviointia, oppilaan ohjaamista itsearviointiin, monipuolisia arvioinnin tapoja ja sanallisen palautteen antamista. Tämä on oppilaskeskeistä arviointiajattelua, jota opetussuunnitelman perusteet peräänkuuluttavat. Arviointiajattelun kehittämisellä pyritään oppilaan kokonaisvaltaisen kasvun ja kehityksen tukemiseen. Mielestäni arvioinnin tulee auttaa yksilöä oppimaan, eikä luoda vertailtavaa tietoa muihin nähden. Näin ajateltuna korostuu jatkuva arviointi, sekä itsearviointi osana opetusta.

Osana taiteen perusopetuksen opetussuunnitelmauudistusta arvioinnissa luovutaan numeroista. Numeroista luopumisesta seuraa se, että arvioinnista tulee prosessi. Siinä asetetut tavoitteet, arviointi ja uusien tavoitteiden muodostaminen luovat jatkumon, joka edistää oppimista. Kun arviointia ajatellaan jatkumona, on sanallinen arviointi numeroarviointia toimivampi. Näin arvioinnista, tavoitteista, toimintamalleista sekä arviointimenetelmistä tulee toisistaan riippuvaisia. Arvioinnin kehittäminen vaatiikin musiikkioppilaitoksissa opettajien lisäkoulutusta, jotta uusi arvioinnin malli, prosessiarviointi saadaan käyttöön.

3.2.2 Pedagoginen kehittäminen

Pedagogiikan kehittämisellä tarkoitetaan muutosta suorituskeskeisestä oppimisesta oppilaskeskeiseen ajatteluun sekä opiskelussa oppilaan kiinnostuksen kohteiden ja vahvuuksien huomioon ottamista. Musiikillisten tietojen ja taitojen karttuminen yhdessä rakentaa musiikkikasvatuksen päätavoitetta, joka on elinikäinen hyvä musiikkisuhde. Sisäinen motivaatio, joka syntyy rakkaudesta musiikkiin ja harrastamisen pakottomuudesta, on oppilaan vahvin harrastusta eteenpäin vievä voima. Opetuksessa tulisi korostaa entistä enemmän oppilaan omia kiinnostuksen kohteita ja vahvuuksia. Oppilaskeskeisessä pedagogiikassa oppilas itse osallistuu tavoitteiden asetteluun, niitä ei aseteta ylhäältä päin. Yhdessä tekemistä ja yhdessä oppimista tulisi opetuksessa korostaa. Myös muualla kuin musiikkiopistossa hankittu musiikkiosaaminen tulisi nostaa esiin. Myös teknologian kautta saavutettavien uusien oppimisympäristöjen hyödyntäminen ja luominen on pedagogiikan kehittämistä.

3.2.3 Toimintakulttuurin kehittäminen

Opetussuunnitelmauudistustyön yhdeksi kehittämiskohteeksi opetushallitus nosti toimintakulttuurin. Oppilaitoksen toimintakulttuuri määritellään nyt ensimmäistä kertaa opetussuunnitelman perusteissa. Perusteiden mukaan ”toimintakulttuuri muotoutuu työtä ohjaavien normien tulkinnasta, vakiintuneista käytänteistä sekä sen jäsenten ajattelu- ja toimintatavoista” (TPOPS 2017, 13). Toimintakulttuuri näkyy yhteisön toiminnassa, sekä vaikuttaa oppilaan kokemukseen osallisuudesta ja opetuksen laadusta. Tavoitteena on ”luoda oppimista ja kestävää hyvinvointia edistävää toimintakulttuuria, mikä edellyttää aitoa kohtaamista sekä välittävää ja kunnioittavaa vuorovaikutusta”. (TPOPS 2017, 13.)

Oppilaitoksissa toimintakulttuurin kehittämisen tulisi olla mielestäni säännöllistä. Rehtori on oppilaitoksessa toimintakulttuurin kehittämisen avainhenkilö, jonka tulisi rohkaista ja ohjata työyhteisöä säännöllisesti tarkastelemaan ja kehittämään toimintakulttuuria. Rehtori myös omalla esimerkillään vaikuttaa esimerkiksi työyhteisön vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin ja näin myös toimintakulttuuriin. Toimintakulttuurin kehittymisen tarve voi nousta monesta suunnasta; toisaalta siihen vaikuttavat digitalisaatio, toisaalta yhteiskunnan muutokset. Oppilaiden tarpeet tai teknologian tuomat uudet mahdollisuudet voivat antaa myös alkusysäyksen toimintakulttuurin kehittämiseksi. (OPH 2013:8, 13.)

Toimintakulttuurin kehittämisessä tulee arvioida nykyistä kulttuuria ja suunnitella uuden kulttuurin tavoitteita. Myös teknologian entistä parempi hyödyntäminen oppilaitoksessa vaatii yhteisten toimintatapojen -ja kulttuurin kehittämistä. Resurssien antaminen opettajien täydennyskoulutukseen, esimerkiksi teknologian parempaan hyödyntämiseen, on toimintakulttuurin kehittämistä. (OPH:8, 14.) Usein epäviralliset yhteisön arvot, uskomukset, käsitykset, normit, säännöt, roolit ja menettelytavat sisältyvät toimintakulttuuriin. Tämän vuoksi toimintakulttuuri on asia, johon voidaan vaikuttaa ja jota voidaan muuttaa. (Knuutila 1994). Eli toimintakulttuuri vastaa kysymykseen, kuinka asiat meillä tehdään?

Toimintakulttuurin kehittämisessä tärkeää on ei-toivottujen piirteiden tunnistaminen ja korjaaminen. Henkilöstön tulee ymmärtää oman toimintansa taustalla vaikuttavien arvojen merkitys. Toimintakulttuurin kehittämisessä on tärkeää myös koko yhteisöä osallistava, luottamusta rakentava dialogi ja ilmapiiri, jossa oppilaan etu on keskiössä. (OPH 2018, 29)

Rehtori voi tukea toimintakulttuurin kehittymistä tukemalla työyhteisöä kehittymään oppivaksi yhteisöksi, jossa osaamista kehitetään ja jaetaan. Yhteisö rohkaisee jokaista jäsentään yrittämään ja oppimaan virheistä. Tarkoitus on, että yhteinen visio ja toiminnan tavoitteet ja arvot näkyvät käytännössä. Arvioijina voivat toimia myös oppilaat ja huoltajat.

Oppilaitoksissa tulisikin keskustella siitä, minkälainen toimintakulttuurin tulisi olla ja minkälaisia vaikutuksia sillä on. Toimintakulttuurit ovat syvällä toimijoiden arjen käytännöissä; kulttuuri on sitä mikä ei näy. Mutta ilman toimintakulttuurin näkyväksi tekemistä ei sitä voida arvioida eikä kehittää. Toimintakulttuuria kehitetään toisia arvostavalla, avoimella, vuorovaikutteisella ja kaikkia työyhteisön jäseniä osallistavalla rakentavalla keskustelulla. (POPS 2014, 26)

3.2.4 Toimintakulttuurin kehittäminen yhteisöllisemmäksi

Kanervo ja Saarinen yksilöivät *Kulttuurit keskuudessamme* -kirjassa (2004), miten yksilökeskeinen kulttuuri eroaa yhteisöllisestä kulttuurista. Yksilökeskeisessä kulttuurissa yksilö itse päättää tavoitteistaan ja päämäärästään ja edustaa vain itseään. Yhteisöllisessä kulttuurissa on tyypillistä ”me-keskeisyys”, jossa yhteisön tarpeet ovat yksilön tarpeita tärkeämpiä. Yksilön käyttäytymistä ohjaavat yhteisön päämäärä ja käyttäytymissäännöt sekä hänen roolinsa yhteisössä. Yksilö edustaa koko ryhmää. Yhteisön sisällä kanssakäyminen perustuu luottamukseen ja toisen tuntemiseen. (Kanervo & Saarinen 2004.)

Työyhteisössä yhteisöllisyys tuo yhteenkuuluvaisuutta ja turvaa yhteisön jäsenille. Hyvä työyhteisö hyväksyy erilaisuuden ja tukee jäsentensä yksilöllisyyttä. (Manka, Nuutinen & Kaikkonen 2007, 16.) Yhteisöllisyyden kehittämisen positiiviset vaikutukset näkyvät sekä työnantajalle, että työntekijälle (Manka & Larjovuori 2013, 8–9).

Jotta yhteisöllisyys voi kehittyä, tulee sekä johtamista, että työyhteisötaitoja kehittää. (Manka & Larjovuori 2013, 14–20.) Yhteisöllisyyden lisääntymisen nähdään vaikuttavan koko työyhteisön työhyvinvointiin, työntekijöiden motivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Se tukee myös edessä olevista muutoksista selviytymisestä. Haastan yhteisöllisyydestä kirjoittaessani musiikkioppilaitostyötä leimaavaa yksin tekemisen kulttuuria muuttamaan.

Yhteisöllisyyden lisäämistä musiikkioppilaitoksessa voi rakentaa luomalla opettajille erilaisia tilaisuuksia tavata toisiaan ja vaikka soittaa yhdessä, niin että opettajat saavat mahdollisuuden oppia yhdessä uutta ja reflektoida opettajuuttaan. Myös kevyemmät tapaamiset esimerkiksi työhyvinvointiteeman ympärillä lisäävät yhteisöllisyyttä. Jos opettajat eivät näe toisiaan juuri koskaan, ei työyhteisössä synny yhteisöllisyyttä eikä mehenkeä. Opettajistossa voi olla toiveita, ettei opettajainkokouksia olisi niin usein tai että kaikki muu paitsi opettaminen on turhaa, mutta opettajakokouksissa käsiteltävillä asioilla ja niiden käsittelytavalla on merkitystä. Voi olla, että opettajainkokouksessa vallitseva sanelupolitiikan ilmapiiri vain rikkoo yhteisöllisyyttä. Oman kokemuksen mukaan hengästyttävän täynnä isoja asioita olevat opettajainkokoukset eivät anna tilaa yhteisön yhteiselle kasvulle. Opettajainkokouksessa tulisi jättää aikaa pienryhmätyöskentelyyn ja yhteiseen keskusteluun. Myös pienryhmäkokoontumiset voivat lisätä yhteisöllisyyttä, mutta niissä täytyy olla selkeä ja rakentava henki, jottei kokoontuminen päinvastoin riko yhteishenkeä.

3.3 Saavutettavuus, esteettömyys ja tasa-arvo

ArtsEqual-tutkimusryhmä julkaisi maaliskuussa 2018 kunnille ja oppilaitoksille toimenpidesuosituksen, jossa suositellaan saavutettavuuden ja esteettömyyden ottamista taiteen perusopetuksen lähtökohdaksi. Taideyliopiston koordinoima ArtsEqual-hanke tutkii yli 50 vuorovaikutuskumppanin kanssa, kuinka taide julkisena palveluna voisi lisätä yhteiskunnallista tasa-arvoa ja hyvinvointia 2020-luvun Suomessa. Toimenpidesuosituksen tavoitteena on parantaa taiteen ja kulttuurin saavutettavuutta, tuoda kulttuuri osaksi lasten arkea, vahvistaa lasten ja nuorten luovuutta sekä lisätä taiteen ja kulttuurin saavutettavuutta ja tasa-arvoa.

Musiikkioppilaitoksessa tulisikin tarkastella toimenpidesuosituksen pohjalta saavutettavuuteen vaikuttavia tekijöitä säännöllisesti. Kuinka musiikkiopiston toiminnassa voimme edistää aitoa tasa-arvoa, ja miten mahdollistamme mahdollisimman monen musiikkiopistoon pyrkivän oppilaan pääsyn opintoihin? Miten oppilaitoksessa vastaamme erilaisten oppijoiden tarpeisiin niin opintoihin hakeutumisessa kuin oppimisessa? Vastuu jää viime kädessä paikallisille toimijoille. Musiikkioppilaitokset voivat itse määritellä opetussuunnitelmissaan muun muassa näiden huolenaiheiden toteutumisesta. (Hasu & Tuovinen 2018.)

Nykyään pyritäänkin siihen, että musiikkiopistojen toiminta näkyy osana lasten ja nuorten päivää. On kansanterveydellisesti ja sivistyksellisesti merkityksellistä aktivoida lapsia ja nuoria kulttuurin pariin. Taideharrastuksessa lapsi ja nuori saa sisältöä elämäänsä, mahdollisuuden käsitellä tunteita ja se myös lisää psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia, joka ehkäisee syrjäytymistä. (Rissanen 2018.)

ArtsEqual- toimenpidesuosituksen mukaan ”taiteen perusopetuksessa on otettava huomioon opetuksen saavutettavuus ja esteettömyys päätöksenteossa, strategisessa työssä ja opetuksen kehittämisessä” (ArtsEqual 2018). Yhtenä osana taiteen ja kulttuurin kärkihanketta 2016-2018 oli taiteen perusopetuksen saavutettavuus (Valtioneuvosto 2015, 40-42.) Taloudellinen saavutettavuus tarkoittaa, että ”oppilaalla on mahdollisuus osallistua opetukseen omasta tai perheen varallisuudesta riippumatta” (OKM 2016). Yhtenä esimerkkinä taloudellisesta saavutettavuudesta voidaan esittää vapaaoppilasjärjestelmä. Pedagoginen saavutettavuus ”viittaa opetuksellisiin ratkaisuihin, jotka tukevat oppilaiden yhdenvertaisia osallistumisen mahdollisuuksia heille itselleen merkityksellisellä

tavalla”. Keinoina saavuttaa pedagoginen saavutettavuus ovat oppijälähtöisyys, opetuksen eriyttäminen ja mukauttaminen, oppimäärän yksilöllistäminen sekä osallisuuden tukeminen.

Toinen ArtsEqual toimenpidesuosituksessa esiin nostettu asia on varmistaa oppilaitosten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien ajantasaisuus. (ArtsEqual 2018, 2) Tällä pyritään oppilaiden oikeuteen saada kykujensä ja erityisten tarpeitten mukaista muutakin kuin perusopetusta ja kehittyä varallisuudesta riippumatta (Suomen perustuslaki 731/1999, 16§).

Kolmas toimenpidesuosituksen ehdotuksista on, että oppilaitoksella tulee olla tehtynä saavutettavuus- ja esteettömyyskartoitus. Ne ovat työkaluja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteuttamiseen. Henkilöstö yhteistyössä oppilaiden kanssa laatii yhdenvertaisuus- sekä tasa-arvosuunnitelmat. Toimenpidesuosituksessa otetaan lisäksi esille erilaisten opistojen, kuten koulujen, taideoppilaitosten ja varhaiskasvatusyksiköiden välinen yhteistyö, joka voi tukea matalan kynnyksen toimintaa ja edesauttaa lapsen mahdollisuutta saada sopiva harrastus.

Opettajien mahdollisuus täydennyskoulutukseen otetaan myös suosituksessa esille. Esi-merkiksi taiteen perusopetuksen oppilaitosten toimintakulttuurissa, resursseissa ja opettajien osaamisessa on todettu erityisen tuen tarvitsevien oppilaiden kohtaamiseen ja ohjaamiseen liittyviä puutteita (Helén 2016).

3.4 Näkyvyys ja harrastuskilpailu

Kilpailemme lasten ja nuorten ajasta ja huomiosta monien muiden harrastusten rinnalla. Enää ei musiikkiopisto ole maakunnassakaan ”se yksi kolmesta harrastusvaihtoehdosta”, vaan harrastustarjontaa on joka puolella Suomea reilusti. Yksi harrastuksen valintakriteereistä on julkisuuskuva, joka kertoo mitä lisäarvoa ja iloa harrastus tuo elämään. Onko oppilaitos paikkakunnan vanhanaikaisin laitos, jonka pedagogiikka ja toimintatavat ovat jämähtäneet kultaiselle 80-luvulle? Vai dynaaminen, muuntautumiskykyinen, oppilaan omat tavoitteet huomioon ottava oppilaitos, jossa oppimisen ilo johtaa toimintaa?

Valtakunnallisesti tarkasteltuna musiikkiopistoihin pyrkijöiden kokonaismäärässä ei ole tapahtunut suuria muutoksia (Heino & Ojala 1999; Heino & Ojala 2006; Koramo 2009).

Erityisesti kasvukeskuksissa hakijoita riittää, ja määrät jopa kasvavat. Muuttotappiokunnissa ja ikärakenteeltaan vanhenevissa kunnissa hakijoiden määrä taas on laskenut.

Musiikkiopiston opetuksessa tarjottavaa soitinvalikoimaa tulisikin aktiivisesti markkinoida paikallisesti, esimerkiksi kouluissa. Musiikkiopiston erilaiset markkinointitempaukset, kuten avoimet ovet, joissa voi kokeilla erilaisia soittimia, ovat myös hyödyllinen tapa markkinoida musiikkiopistoa.

3.5 Talous ja hanketyön lisääntyminen

Taiteen perusopetuksen rahoitusta ohjaa kaksi lakia: laki kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta (1704/2009) sekä laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta. (1705/2009). Valtio tukee valtionosuusjärjestelmän kautta kunnallisten palvelujen rahoitusta maksamalla kunnille asukasluvun mukaan määräytyviä valtionosuuksia. Sen lisäksi oppilaitokset saavat opetustuntiperusteista valtionosuutta. Oppilaitokset voivat myös periä opetuksesta kohtuullisia maksuja. (Lahtinen & Lankinen 2013, 73–74; Opetushallitus 2014, 5.)

Musiikkioppilaitosten taloustilanne on tiukentunut, ja taloudellisiin malleihin nojaava yhteiskuntapolitiikka tuo ongelmia musiikkioppilaitoksiin. Musiikkiopistojen rahoitusta on leikattu: muun muassa Helsingin kaupunki leikkasi 5% valtion osuutta saavien musiikkiopistojen tuista vuonna 2018 (Helsingin kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta 2018), ja taiteen perusopetuksen tuntiperusteisen valtionavun perusteena oleva yksikköhinta laski vuonna 2019 3% eli yhteensä 309000€ (OPH, yksikköhinnat 2019).

Hankerahoituksilla tehtävä työ lisääntyy musiikkioppilaitoksissa. Monet musiikkiopistot ovat kehittäneetkin opetustaan jo erilaisilla hankkeilla ja hankkineet uudenlaisia työvälineitä. Hankkeet antavat uusia taloudellisia resursseja, joita musiikkioppilaitoksilla ei muuten olisi käytettävissä. Musiikkiopistojen osallistuminen hankkeisiin kertoo halusta kehittää pedagogiikkaa ja opistossa tehtävää kehittämistyötä ylipäättään. Hankkeet ovat oiva kehittämis- ja muutostyön väline, mutta viimekädessä hankerahat ovat projektiluontoisia, ja hankkeiden hallinnointi vaatii myös resursseja. Oppilaitoksen rahoitusta ei voi korvata hankerahoilla, vaan hankkeet luovat lisäresursseja esimerkiksi juuri pedagogiseen kehittämistyöhön. Pitkäjänteinen harrastaminen on avainasemassa soittotaidon kehittämisessä. Jotta opetusta voidaan suunnitella pitkäjänteisesti, tulee perusopetuksen rahoituksen järjestyä muulla tavalla.

4 Musiikkioppilaitoksen johtamisen haasteita

4.1 Asiantuntijasta monipuoliseksi yleisosaaajaksi

Suomessa oppilaitoksen rehtorin kelpoisuusehtoihin kuuluu ylempi korkeakoulututkinto, asianomaisen koulutusmuodon opettajan kelpoisuus, riittävä kokemus opettajan tehtävistä sekä opetushallituksen hyväksymien perusteiden mukainen opetushallinnon tutkinto. (Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 986/1998 2 §.) Musiikkioppilaitoksessa tämä tarkoittaa sitä, että rehtori on opiskellut alaansa hyvin pitkälle ja on oman instrumenttinsa pedagogiikan asiantuntija. Kun opettajana toiminut henkilö koulutautuu ja hakeutuu rehtorin tehtäviin, hänen täytyy sisäistää paljon uutta tietoa. Musiikkioppilaitoksen rehtorin hallinnollinen työ koostuu muun muassa talousjohtamisesta, pedagogisesta johtamisesta, muutosjohtamisesta, henkilöstöjohtamisesta ja nykyään myös digijohtamisesta. Rehtorin tulisi johtaa laadun kehittämistä ja viestintää sekä tehdä pitkän aikavälin strategioita ja ennakointia. Rehtorin tulee oppia organisoimaan, näkemään kokonaisuuksia ja hallitsemaan omaa ajankäyttöään. Lobbaaminen on tärkeä osa johtamista nyky-yhteiskunnassa. On sanomattakin selvää, että yhden instrumentin asiantuntijasta hänestä täytyy kehittyä yleisosaaaja.

Rehtorin täytyy työssään sekä kehittäessään oppilaitosta huomioida lainsäädäntö sekä normiohjaus. Oppilaitosta koskevat kymmenet eri säädökset, joita oppilaitosten tulisi noudattaa. Näitä ovat esimerkiksi opetussuunnitelman perusteet, GDPR-tietosuojalaki, varhaiskasvatustuki, taiteen perusopetuslaki, työsuojelusuunnitelma ja pelastussuunnitelma.

YAMK- opintoihin kuuluvalla luennollaan Jukka Ahonen jakaa rehtorin työn karkeasti kolmeen osaan: (Ahonen 2019)

- Hallinnon palveleminen, verkostot, OPH, kaupunki, kunta
- Oppilaitoksen oma hallinto ja resurssit
- Arjen pedagoginen johtaminen ja ihmisten kohtaaminen (opettajat, vanhemmat, oppilaat ym.)

Ennen 2000-lukua nämä kolme sektoria olivat pääsääntöisesti rehtoreilla balanssissa. 2000-luvulla hallinnon palveleminen vaati jo 2/3 rehtorin ajasta. Rehtorit ovat halunneet pitää pedagogisesta johtamisesta kuitenkin kiinni, koska ovat kokeneet sen tärkeimpänä ja siksi venyttäneet työpäiviään pidemmiksi. (Ahonen 2019.)

Haastattelemiani rehtorit tukevat tätä Ahosen kuvausta kuin yhdestä suusta. He eivät ehdi tekemään pedagogista johtamista niin paljon kuin haluaisivat. Haastattelemieni rehtoreiden työ onkin yleisesti jakautunut niin, että rehtori on enemmän talous- ja hallintojohtaja ja apulaisrehtori niin sanottu pedagoginen rehtori. Mutta oman työssä jaksamisen ja yleisen kiinnostuksen vuoksi pedagogista johtamista haluttaisiin tehdä enemmän. Eräs rehtoreista kuvaa tilannetta seuraavasti:

”Mutta jos hallinnollisia tehtäviä laiminlyö tai ei johda taloutta sen vaatimalla tasolla, kohta ei ole enää oppilaitosta, jota voisi johtaa millään sektorilla. Ei sellaisia riskejä voi ottaa. Suomessa ollaan lainkuuliaisia ja yritetään ainakin johtaa oppilaitosta kaikkien säädösten, lakien ja normien mukaan, mutta töitä se vaatii.”

Olin 28-vuotias, kun minusta tuli apulaisrehtori. Olin juuri saanut valmiiksi johtamisen ja hallinnon aineenopinnot ja opetushallinnon tutkinto oli myös taskussa. Siirryin aika yllättäen riviopettajasta päättävään elimeen. Oppilaitoksessa toimi 60 opettajaa, monilla menestyksenkäs ura niin muusikkoina kuin opettajinakin, ja heidän työhönsä liittyviin asioihin tulisin nyt vaikuttamaan. Jälkeenpäin olen miettinyt, miten ihmeellisen hyvin tuo ”aseman vaihto” kohdallani tapahtuikaan. Opettajat eivät kyseenalaistaneet toimintavaltaani nuoren ikäni tai kokemattomuuteni takia.

Tänä talvena, noin kymmenen vuotta myöhemmin, törmäsin Michael Watkinsin teoriaan seitsemästä siirtymästä, joita kasvu johtajaksi vaatii. Näitä siirtymiä pohtiessani olen analysoinut, mitkä siirtymät tapahtuivat minulle kuin luonnostaan, lyhyessä ajassa, ja mitkä vaativat vieläkin harjoitusta.

Watkinsin teorian seitsemän siirtymää johtamiseksi kasvamisessa ovat seuraavat (Matti 2018):

- asiantuntija - yleisosaaja
- analyytikko - integraattori
- taktikko - strategi
- rakentaja - arkkitehti
- ongelman ratkaisija - agendojen suunnittelija
- sotilas - diplomaatti
- kuorolainen – solisti

Suurin osa siirtymistä kuvaa sitä, kuinka asiantuntijasta täytyy tulla kokonaisuuksien hahmottaja, pitkäjänteinen ”shakin pelaaja”, ennakoija, suunnittelija ja pelin rakentaja. Ensimmäistä siirtymää, eli miten asiantuntijasta tulee yleisosaaja, kuvasin aiemmin tässä luvussa. Tämä liittyy toimintatapaan ja ajatusmaailmaan, jossa täytyy hallita monia

asioita ja isoja kokonaisuuksia. Tämän huomasiin aika pian, kun erilaisia haltuun otettavia asioita alkoi ilmaantua: ”tästä ois hyvä sun tietää”, ”otathan tämän asetuksen huomioon”.

Analyytikosta integraattoriksi -siirtymä vaatii kykyä nähdä oman erikoisosaamisen ulkopuolelle, kykyä osallistaa ihmisiä ja integroida eli muodostaa yhtenäinen kokonaisuus. Kun taktikosta kasvaa strategi, aikahorisontti muuttuu. Tämäkin siirtymä kuvaa kokonaisuuden hahmottamisen tärkeyttä ja sitä, miten tulee erottaa epäselvästäkin asetelmasta olennainen. Strategi osaa myös ennakoida tilanteen mahdolliset kehityssuunnat.

Seuraava siirtymä liittyy rakennustaitoihin: rakentajasta pitää kehkeytyä arkkitehti, joka ymmärtää syntyvän kokonaisuuden eikä mittaa itseään muuratuilla tileillä. Johtajan tulee antaa muille tilaa yrittää, erehtyä, päätellä ja voittaa. Muuntautuminen sotilaasta diplomaatiksi kuvaa sitä, että johtajan on luettava ja rakennettava peliä pidemmälle ja vältettävä tuhoamasta tärkeitä suhteita nopeiden voittojen toivossa.

Viimeinen siirtymä kuorolaisesta solistiksi on musiikkimaailmasta tuttu ja se liittyy roolin näkyvyyteen. Se kuvaa musiikillisin mielikuvin sitä, miten keskivälin kuorolaisesta tulee oopperan solisti, johon katseet keskittyvät. Johtajana olet roolimalli, jonka tulee kestää murtumatta suurennuslasin kokoaman valon tuottama kuumuus. (Mattila 2008, 17-18.)

4.2 Y-sukupolvi - johtajuuden murros

Yksi syy johtajuuden muutostarpeisiin ovat johdettaviksi lähivuosien aikana tulevat Y-sukupolven edustajat, diginatiivit, jotka toivovat esimieheltä joustavuutta, palautetta, valmentavaa ja keskustelevaa johtamista ja vähemmän muodollista esimerkkiä. Marjo-Riitta ja Vesa Ristikankaan (2010) kirjassa kuvaillaan hyvin uuden sukupolven toimintatapoja: Y-sukupolvi kyseenalaistaa hierarkiat, pelkkä titteli tai asema ei enää automaattisesti luo arvostusta. Työn odotetaan olevan innostavaa ja johtamisen oikeudenmukaista. Johtajan tulee ansaita asemansa teoillaan, ei hierarkkisella asemallaan. Oppiminen ja itsensä kehittäminen ovat itseisarvoja. Esimiehen antaman palautteen rinnalla myös kollegojen palautetta arvostetaan. (Ristikangas, M-R & V. 2010.)

Miksi muutos on niin suuri? Koska muutos on tapahtunut nopeasti ja on mittava erityisesti jo X- ja Y-sukupolvien välissä, eli 1980-lukua myöhemmin syntyneet ovat jo hyvin erilai-

sen ympäristön lapsia kuin sitä ennen syntyneet. X- ja Y-sukupolvien maailma on erilainen ja se itsessään voi luoda kitkaa työyhteisöissä ja johtamissuhteissa. Työyhteisöissä voi olla monen erilaisen aikakauden ihmisiä, joilla on erilaiset tarpeet ja tottumukset. Rehtorin tulisi kuitenkin johtaa viisaasti ja varmasti, kaikkien tarpeet ja toiveet huomioiden. Joku on tottunut hyvin hierarkkiseen tyyliin, joku toinen taas heittää ”ylävitokset” johtajan kanssa johtajan kuitenkaan menettämättä auktoriteettiaan. Y-sukupolven edustajat arvottavat elämää ja työntekoa muutenkin hyvin eri tavalla kuin aikaisemmat sukupolvet. Työ ei ole itseisarvo, vaan väline tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Y-sukupolven urapolkua ja ammatillista kehittymistä tulee tukea henkilöstöjohtamisen eri käytännöillä.

4.3 Opettajien lisäkoulutustarpeet

Uudet valtakunnalliset opetussuunnitelman perusteet ohjaavat opetusta vahvasti oppilähtöisyyteen ja täten pedagogisen saavutettavuuden edistämiseen yksilötasolla. (Hasu ja Tuovinen 2018.) Musiikkiopistojen tulee siis kouluttaa opettajia erilaisten oppijoiden tarpeiden huomioimiseen ja opetuksen helppoon lähestyttävyyteen. Perusteet edellyttävät saavutettavaa opetusta, joka tarjoaa mahdollisuuden osallistua opetukseen yksilön lähtökohdista käsin.

Digitalisaation murros luo suuret tarpeet opettajien lisäkoulutukselle, kun sähköiset järjestelmät ja uudet digitaaliset oppimisympäristöt otetaan oppilaitoksessa käyttöön. On merkille pantavaa, että teknologian koulun käytäntöihin saattaminen ei ole itseisarvo, vaan yksi oppimista palvelevista työvälineistä. Teknologian hyödyntäminen opetuksessa luo varmasti suurimpia osaamisen eroja opettajien välillä musiikkioppilaitoksissa. Pekka Ruohotie kuvaa tätä tiedon vanhenemisena ja toteaa, että se voi tulla eteen kaikissa työtehtävissä ja kaikissa ikäryhmissä. Ruohotie näkee tämän ongelmaksi erityisesti silloin, kun nykyosaaminen ei riitä tehtävistä suoriutumiseen. Ruohotie käyttää tässä käsitettä ”ammatillinen jälkeenjääneisyys”. (Ruohotie 1996, 57.)

4.4 Itseohjautuvuuden tukeminen

Tässä luvussa käsittelen sisäisen motivaation muodostumista Edward Decin ja Richard Ryanin luoman itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Decin ja Ryanin kehittämä itseohjautuvuusteoria esittelee kolme psykologista perustarvetta, joita ihminen tarvitsee voidakseen hyvin. Nämä ovat omaehtoisuus (autonomy), kyvykkyys (competence) ja yhteisöllisyys (relatedness), jotka Martela on nimittänyt suomeksi käsitteillä vapaus, virtaus ja

vastuu. (Martela 2015, 76-120.) Tässä teoriassa ihminen nähdään aktiivisena, itseohjautuvana ja itseään toteuttava inhimillisenä olentona. Etsimme haasteita ja päämääriä, joiden kautta koemme elämämme rikkaampana, merkityksellisempänä ja kukoistavampana. On tärkeä todeta, että omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat osoitettu selitysvoimaisiksi myös työelämässä. (Gagné & Deci, 2005, 331–362.; Gagné & Vansteenkiste, 2013, 61-82.) Itseohjautuvuusteoria voi siis olla perusta hyvinvoinnille työssä.

Itseohjautuvuusteoriassa lähtökohtana on, että ihminen on perusluonteeltaan aktiivinen. Hän motivoituu sekä sisäisistä että ulkoisista asioista. Ulkoisia motivaattoreita ovat muun muassa sosiaalinen hyväksynnän etsintä, ”ase ohimolla”-tilanne, raha, maine ja selviytyminen. Kun tekeminen itsessään ei ole palkitsevaa ja ihminen suorittaa asian vain erillisen palkinnon takia on hän ulkoisesti motivoitunut. (Martela 2015, 64-65.)

Sisäisessä motivaatiossa itse tekeminen motivoi ja sen tekemiseen ei tarvita ulkoisia palkkioita tai rangaistuksia. Tehtävä koetaan mielenkiintoiseksi, arvokkaaksi, innostavaksi tai muuten sellaiseksi, että se tehdään mielellään ja omasta tahdosta. (Martela 2015, 64-65.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan työntekijöiden innostaminen parhaaseen mahdolliseen tekemiseen edellyttää työympäristöä, jossa työntekijät saavat toimia omaehtoisesti, pääsevät toteuttamaan kykyjään ja ovat osa toimivaa työyhteisöä. Seuraavissa luvuissa kuvataan hieman tarkemmin itseohjautuvuuden elementtejä.

4.4.1 Omaehtoisuus

Omaehtoisuus, autonomia ja vapaus ovat itseohjautuvuusteorian psykologisia perustarpeita. Teorian mukaan ihmisen tulee kokea, että hän pystyy vaikuttamaan omaan elämäänsä ja että hänellä on valinnan- ja toiminnanvapaus. (Martela 2015, 50.) Omaehtoisesti toimiva ihminen pystyy kohtalaisella vaivalla saavuttamaan tavoitteensa, nauttimaan tekemisessään sisäistä motivaatiota ja kokemaan tekemisen omakseen. Tekijä myös arvostaa niitä päämääriä, joita tekemisellään voi saavuttaa. Omaehtoisen toiminnan vastakohtana voidaan nähdä toiminta, joka on kontrolloitua ja joka ei ole lähtöisin itsestä vaan ulkoa tulevasta pakotteesta. Vapaaehtoisuudessa taas henkilö haluaa tehdä asian ja toteuttaa itseään, eikä koe toimintaa pakolliseksi. Toiminta on itsensä ilmaisemista, koska se on lähtöisin tekijästä ja on hänen identiteettinsä mukaista. (Martela 2015, 77–79.)

Omaehtoisuus tarkoittaa työntekijän näkökulmasta sitä, että hänen työnsä päämäärät ovat työn tekijän arvojen mukaiset ja että hän sitoutuu niihin. Työn tavoitteet tuntuvat omilta ja hänellä on vapaus vaikuttaa, miten tavoitteeseen päästään. Näin tekeminen on innostavaa. (Martela & Jarenko 2015, 68–71.)

On tärkeää ymmärtää opettajan arvostama itseohjautuvuus ja mahdollistaa opettajalle kokemus autonomiasta ja sisäisestä motivaatiosta. Sisäisen motivaation kasvua voi tukea auttamalla opettajaa löytämään omat vahvuutensa ja kiinnostuksen kohteet. Näiden osa-alueiden tulisi ohjata toimintaa työssä. Sisäistä motivaatiota ja työnimun kokemusta voi vahvistaa tuunaamalla opettajan työnkuvaa vastaamaan hänen vahvuuksiaan ja kiinnostuksen kohteitaan. (Hakanen, 2013.)

Vapauden johtaminen edellyttääkin ennen kaikkea luottamusta. Ensin tehdään selväksi, mitä vaaditaan ja mihin yhdessä tähdätään. Sen jälkeen opettajille annetaan vapaat kädet kulkea päämäärää kohti omalla tavallaan luottaen siihen, että perille päästään. Rehtorin tulee siis antaa tilaa opettajalle tehdä asioita itse. Supercellin toimitusjohtaja Ilkka Paananen kiteyttää asian hyvin (Paananen 2013):

"Vitsailen, että olen varmasti vähiten vaikutusvaltainen toimitusjohtaja tällä alalla - mistä olen hyvin ylpeä. Minun tehtäväni on hankkia parhaat tyypit, luoda heille parhaat mahdolliset olosuhteet ja luottaa siihen, että he hoitavat työnsä hyvin."

4.4.2 Kyvykkyys

Asioiden aikaan saaminen, oppiminen ja kehittyminen liittyvät myös sisäisen motivaation muodostumiseen. Tätä kutsutaan kyvykkyudeksi. (Martela 2015, 95). Martelan mukaan työntekijöitä motivoi erityisesti mahdollisuus kehittää itseään. Päämäärien saavuttaminen ja kokemus tehtävien menestyksekkäästä hoitamisesta saa aikaan ihmisissä kyvykkyiden tunteen. Virtauksen mahdollistaminen johtamisen näkökulmasta liittyy siis osaamisen kehittämiseen, uusien haasteiden antaminen ja kokemus asioiden eteenpäinmenosta. Käytännössä se tarkoittaa toimivan työympäristön ja -välineiden tarjoamista. Opettajan mahdollisuuksiin keskittyä häiriöttä perustehtävään vaikuttavat työolosuhteet. (Martela & Jarenko 2015, 98.)

Kyvykkyuteen voidaan yhdistää Mihály Csíkszentmihályin flow-teoria. Sen mukaan ihminen pääsee niin sanottuun flow-kanavaan, kun hänen taito- ja haastetasonsa kohtaavat. Jos haasteet ovat liian vähäisiä osaamiseen nähden, ihminen tylsistyy, toisaalta liian

haastavat tehtävät sekä epäonnistumiset tuhoavat sisäisen motivaation. Sopivan haastava tehtävä motivoi parhaiten ja myös ylläpitää mielenkiintoa. Tällöin on myös mahdollista saavuttaa flow-tila. (Martela 2015, 96–97.)

Toinen kyvykkyyden kokemisen ja flow-tilan rakennuspalikka on palautteen saaminen. Jos haluamme tuntea itsemme kyvykkäiksi, on meidän pystyttävä arvioimaan suoritustamme. Jotta voimme arvioida suoritustamme, tarvitsemme palautetta. Palautteen antaminen edellyttää kuitenkin jonkinlaisia kriteerejä, joihin suoritusta voi verrata. (Martela 2015, 99.) Musiikkioppilaitoksessa työskentelemme pitkäjänteisesti oppilaiden kanssa ja ilman matkan varrella saatuja kannustuksia ja palautetta, työn tulokset voivat tuntua joskus liian kaukaisilta. Työmotivaatio tutkija Kenneth W. Thomas on tutkimuksissaan todennut, että tavoitteita asettamalla luodaan tekemiselle merkitys ja tavoitteen saavuttamisesta kertoo palaute. (Thomas 2000.) Musiikkiopistossa opettajan sisäisen motivaation johtamisessa tärkeää on löytää opettajan osaamiseen sopiva haastetaso.

4.4.3 Yhteisöllisyys

Itseohjautuvuusteorian mukaan olemme parhaimmillamme, kun olemme osa yhteisöä, jonka koemme kannustavana, turvallisena ja lämminhenkisenä. Yhteisöllisyyden psykologisessa perustarpeessa on tarve tuntea, että joku välittää meistä, tarvitsemme myös ihmisiä, joiden lähellä tunnemme aitoa yhteyttä. Martela kuvaa kirjassaan *Valonöörit*, (2015, 109) että ihmissuhteet ovat yksi ihmiselämän keskeisiä onnellisuuden lähteitä ja toisilla ihmisillä on suuri vaikutus hyvinvointiin ja motivaatioon. Yhteisöllisyyden tuntemiseen työssä vaikuttaa työyhteisön ryhmähenki, rehtorin osoittama aito välittäminen, arvostaminen sekä luotettavuus. Kun työyhteisössä luotetaan toisiin ja ollaan oikeudenmukaisia, on yhdessä työskentely ja vuorovaikutus helpompaa. Arvostus ja välittäminen ovat myös tärkeitä yhteisöllisyyden kokemisessa työpaikalla. (Martela & Jarenko 2015, 119–120.)

4.4.4 Sisäisen motivaation vahvistaminen

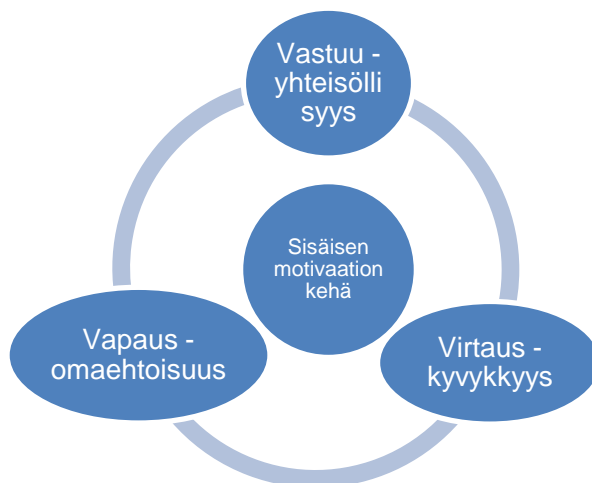
Rehtorit voivat tukea opettajia sisäisen motivaation tunnistamisessa ja vahvistamisessa. Opettajien autonomian tukeminen, taitojen kehittymisen mahdollistaminen ja toiminnan tarkoituksen ja päämäärien kirkastaminen vahvistavat sisäistä motivaatiota. Työntekijän vahvuuksien ja voimavarojen löytäminen sekä niiden käyttäminen oppilaitoksen hyö-

dyksi on sisäisen motivaation johtamisen tavoitteena. Teoria pohjautuu yksinkertaisuudessaan siihen, että johtajan luodessa otollisempia puitteita sisäisen motivaation kukoistamiselle, hän lisää vapautta, virtaa ja vastuuta, jolloin sisäinen motivaatio vahvistuu.

Musiikkioppilaitoksessa opettajan toiminnanvapauden lisääminen mahdollistaa esimerkiksi oman pedagogiikan ja ammatillisen osaamisen kehittämisen, joiden kautta oma osaaminen laajentuu. oman osaamisemme kasvaessa pystymme antamaan enemmän toisille ja koemme olevamme yhä tärkeämpi osa työyhteisöä. Ja kun olemme entistä tärkeämpi osa työyhteisöä, saamme myös enemmän vapauksia ja resursseja toteuttaa omia projekteja. Tämä rakentaa sisäisen motivaation kehän, jonka avulla työntekijä loistaa työtehtävässään ja voi hyvin työssään.

Sisäisen motivaation johtaminen vaatii kuitenkin musiikkioppilaitoksen johtajalta tunteälykkyyttä sekä hyviä sosiaalisia taitoja. Heikki Peltolan (2013, 243) mukaan ”kaikkien kannalta parempi tulos saadaan rakentamalla työpaikoista yhteisöjä, joissa ihmisiä rohkaistaan ajattelemaan omilla aivoillaan ja joissa heidän halutaan sisäistävän toiminnan tarkoitus ja tavoitteet niin syvästi, että voivat toimia vapautuneesti ja aidon innoittuneina”.

Seuraavassa kuvaan sisäisen motivaation kehää, jonka ulkokehällä on kolme psykologista perustarvetta. (Martela 2015).



Kuva 1 - Sisäisen motivaation kehä (Frank Martela).

5 Näkökulmia kannustavaan johtamiseen

5.1 Jaettu johtajuus

Jaetussa johtajuudessa on kyse prosessin seurauksesta, jossa koko työyhteisö alkaa työskennellä kohti yhteisiä päämääriä käyttämällä kaikkien osaamista ja taitoja hyväkseen. Jaetun johtajuuden mallissa yksittäisistä työntekijöistä muodostuu joukkue. (Juuti 2017, 145.)

Jaetussa johtajuudessa tieto, arvot ja oletukset jaetaan vuorovaikutuksellisesti. Siinä ei ole hierarkista jakoa johtajien ja johdettavien välillä eikä yhden ihmisen hartioille jätetä johtajuudelle asetettuja vaatimuksia ja velvoitteita. Jaetussa johtajuudessa sallitaan oma ajattelu, koska sen mukaan kenelläkään ei voi olla kaikkea tietoa. Olennaisia osaamisalueita on tiedon jakaminen ja luovuus yhteisen tiedon pohjalta. Suorassa kanssakäymisessä, jossa asioista puhutaan ja jossa kuunnellaan, jaetaan parhaiten tietoa. Jaettu johtajuus ei tavoittele täydellistä harmoniaa, koska (Ropo, Erikson, Lehtimäki 2005, 32–33)

- ”Johtaminen ei ole ennalta tietämistä vaan neuvottelua.
- Johtaminen antaa tilaa yhdessä tekemiselle.
- Yhteistoiminnan johtamiseen kuuluu kuunteleva visiointi.
- Kontrolli perustuu luottamukseen.
- Johtamistyö on itsensä likoon laittamista.
- Johtamistyö on moniäänisen tiedon arvostamista sekä vallan ja vastuun jakamista.”

Jaetussa johtajuudessa ajatellaan, että tärkeää tietoa ja osaamista on kaikilla eikä vain johtajilla. Kenelläkään ei ole kaikkea tietoa, vaan tieto on pienissä osissa monilla työntekijöillä. Jotta voisi syntyä jotain suurempaa, tulee tiedon jyvät jakaa, ja niistä tulee keskustella, tätä kutsutaan yhteiseksi jakamisen prosessiksi. Tässä prosessissa tärkein hetki on aito kuunteleminen ja kuuleminen. Erityisesti tärkeitä päätöksiä tehdessä esimiehen tulee kerätä viisautta kuuntelemalla ensin työntekijöitä. Rehtorin tulisi voida luottaa siihen, että tarvittava tieto ja asiantuntemus on jo organisaatiossa, ja ne tulee vain saada esiin. Kuuntelemisen merkityksestä johtamisessa ja yleensäkin työyhteisössä ja elämässä voisi lainata erään tamperelaisen orkesterimuusikon ajatuksia: ”Jos soitat liian

kovaa, et kuule muita. Jos soitat liian hiljaa, et kuule omaa soittoasi. Jos sinulla on teknisiä ongelmia, on helpompaa soittaa kovaa kuin hiljaa.” (Koivunen 2003, 180.)

Jaettu johtajuus syntyy silloin kun kaikki ryhmän jäsenet kokivat olevansa vastuussa koko ryhmän päämäärien ja tavoitteiden aikaansaamisesta. Samalla ryhmän jäsenet alkavat kantaa yhä enemmän vastuuta myös toinen toisensa hyvinvoinnista. (Juuti 2017, 225.)

Musiikkioppilaitoksen johtaminen muodostuu asiantuntijoiden johtamisesta eli osaamisen johtamisesta. Jos esimies kuvittelee tietävänsä asiantuntijaorganisaatioissa enemmän kuin alaisensa, luulee johtaja itsestään liikoja. Rehtori joutuu asemansa ja roolinsa vuoksi käyttämään paljon aikaan sellaisen, joka vie aikaa muuhun kuin asiantuntemuksen ylläpitämiseen ja kartuttamiseen. Rehtori vastaa toiminnan strategiasta, budjetista ja taloudellisten tulosten aikaansaamisesta. Rehtoreiden aika kuluu kokouksiin, jossa puhutaan mm. toiminnan laadusta, resurssien kohdentamisesta. Työhön kuuluu myös paljon kontaktien luomista. Rehtorin ajankäyttö siis kertoo jo sen, että hänen työnsä on luonteeltaan laaja-alaista, eikä kovin syvällistä asiantuntijuuden ylläpitämistä. Opettaja sen sijaan kaiken aikaa työskentelee aiheeseen liittyvissä ongelmanratkaisutehtävissä ja työ kohdistuu hänen osaamisalueeseensa. Tämän takia hän voi työssään keskittyä oman osaamisensa kehittämiseen rehtoria paremmin.

Keskeisintä on, että rehtori luottaa alaistensa asiantuntemukseen. Hänen tulee siis palkata itseään älykkäämpiä ja osaavampia työntekijöitä sekä luottaa heihin. Lisäksi hänen on luotava hyvä vuorovaikutussuhde jokaiseen työntekijään sekä heidän muodostamaan ryhmään. Tästä rakentuu hyvä jaetun johtajuuden perusta.

Mikäli opettajat eivät näytä sitoutuvan tehtäviinsä ja pyrkivät välttämään vastuunottoa, on johtajan syytä katsoa peiliin. Syy voi olla johtajassa, joka uskoo olevansa muita parempi asiantuntija. Se saa aikaan turhautumista ja epäaitoa mielistelyä: alaiset eivät uskalla toimia itsenäisesti esimiehen esittämän kritiikin pelossa. (Juuti 2017, 163-164.) Kuukaan ei voi olla esimiestyössä täydellinen. Siksi tehtävässä onnistuminen, jaksaminen ja kehittyminen edellyttävät nöyryyttä.

5.2 Palveleva johtaminen

Robert K. Greenleaf on kehittänyt palvelevan johtamisen teorian 1970 -luvulla, jäätyään eläkkeelle. Hänen mukaansa palveleva johtaminen ei ole vain johtamistekniikka vaan myös elämän tapa, joka alkaa siitä, että on halu palvella ensin. Palvelevat johtajat ovat tunnustettavissa motivaatiostaan palvella ja heidän itse tietoisuudestaan, ja tekemisen ja olemisen sijaan he tavoittelevat johtajuutta. Palvelevan johtamisen teorian tutkimisesta huolimatta, on teoria vielä määrittelemätön. Greenleaf sanoi, että palvelevan johtamisen määrittely olisi haastavaa, eikä tarjonnut ”kuinka tehdä – käsikirjaa” vaan sen sijaan hän halusi haastaa lukijat reflektoimaan, pohtimaan ja kasvamaan. (Parris, D.L. & Peachey, J.W. J Bus Ethics (2013) 113: 377. doi:10.1007/s10551 01213226.)

Greenleaf (1977) painotti itsekkyydestä luopumista yhtenä palvelevan johtamisen pääpiirteistä. Palvelevassa johtajuudessa nousee esiin kiinnostus työntekijöitä kohtaan sekä toimiminen tasa-arvoisuuden periaatteella. Palvelevassa johtamisessa henkilöstöä tukeva, motivoiva ja innostava johtaminen nousee esiin. Spears (1995, 2010) on tulkinut palvelevan johtajan ominaisuuksina kuuntelemisen, empatian, parantamisen, tietoisuuden, suostuttelun, hahmottamisen, ennakkoinnin, suunnannäyttämisen, sitoutumisen ja yhteisöllisyyden. (Matilainen 2014, 7-8.)

Dierndock (2011) on luonut palvelevan johtajuuden ideologian mallin. Hän määrittää palvelevan johtamisen kuuden ominaispiirteen kautta:

Ensimmäisenä ominaispiirteenä Dierndock esittelee voimaannuttamisen ja yksilöiden kehittämisen. Voimaannuttamisella hänen mukaansa edistetään itseluottamuksellisen tekemisen asennetta sekä henkilökohtaista vastuuta ja vaikuttamismahdollisuuksia. Siinä myös rohkaistaan itseohjautuvuuteen, tiedon jakamiseen ja itsenäiseen päätöksen tekoon. Palveleva johtaja luottaa työntekijän luontaisen halun oppia uutta ja antaa tunnustusta.

Nöyryydellä tarkoitetaan sitä, että jokaisen yksilölliset saavutukset ja kyvyt asetetaan oikeaan perspektiiviin. Palvelevassa johtajuudessa rehtori uskaltaa myöntää, että kaikki voivat hyötyä toistensa erityisosaamisesta ja että opettajat aktiivisesti myös hyödyntävät tätä mahdollisuutta. Palveleva rehtori on taustalla ja tukemalla mahdollistaa tekemisen.

Palvelevassa johtamisessa aitous, itsensä ilmaiseminen ajastusten ja tunteiden kautta sekä niille rehellisenä oleminen on olennaista. Tekeminen on läpinäkyvää ja sovitusta pidetään kiinni. Palvelevassa johtamisessa rehtori luo ilmapiiriä, jossa jokainen opettaja kokee olevansa hyväksytty. Hänellä on myös kykyä ymmärtää ja kokea yksilöiden eri tunnetiloja esimerkiksi empatiaa, lämpöä, myötätuntoa ja anteeksi antamista. Palvelevassa johtajuudessa rehtori vastuuttamisella varmistaa, että opettajat tietävät mitä heiltä odotetaan. Opettajien erityispiirteet huomioimalla hän mahdollistaa joustavan ja yksilöllisen tekemisen. Näin myös uusien toimintatapojen kehittäminen mahdollistuu.

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen mukaan palvelevassa johtajuudessa työntekijöitä autetaan onnistumaan. Johtaja tarjoaa mahdollisuuksia työntekijöille kasvuun ja kehitykseen sekä on kiinnostunut työntekijöistään. Kalevan haastattelussa Hakanen kertoo, että palvelevassa johtajuudessa johtaja on riittävästi läsnä ja kohtaa työntekijät aidosti. Johtaja antaa kunnian muille, rohkaisee, valtuuttaa ja vastuuttaa työntekijänsä. (Hakanen 2018.)

Palveleva johtaja arvostaa työntekijöitään ja saa työyhteisön toimimaan yhteen. Työyhteisö kokee parhaimmillaan työn iloa ja imua, ja suoriutuu sen vuoksi työstään hyvin. Palveleva johtaja on dialogissa työntekijöittensä kanssa ja sen vuoksi pysyy tietoisena, miten työntekijöillä menee. Siksi palveleva johtaja huomaa usein ennakkoon, jos työntekijä alkaa uupumaan, eikä voi hyvin. (Hakanen, 2018).

5.3 Valmentava johtaminen

Tutkimusten mukaan johtajuus vaikuttaa organisaatioiden suoriutumiseen ja menestykseen, ammattitaitoon ja osaamiseen sekä työhyvinvointiin. Esimiehen rooli on pitkään koostettu kahdesta osa-alueesta: manager ja leader. Management-johtaminen (asiajohtaminen) tuottaa selkeitä vastuita, tavoitteita, informaatiota ja tuloksia. Manager -roolissa johtaja keskittyy organisaation perustehtävään. Johtaja muuntaa strategian ja perustehtävän arjen tavoitteiksi, erilaisiksi tehtäväkokonaisuuksiksi ja työprosessiksi. Hän suunnittelee toimintaa, organisoii tehtäviä ja asioita sekä valvoo alaisiaan ja palkitsee heitä. (Suonsivu 2014. 267.)

Leadership johtamisen keskiössä on ihmisten johtaminen. Johtaja motivoi alaisiaan energisoimalla ja inspiroimalla heitä. Valmentava johtaminen syntyi 1960-1970 luvuilla vastauksena yritysten joustavampien johtamistapojen tarpeisiin. Suomeen valmentavan

(coaching) johtamisen malli tuotiin vuosituhannen vaihteessa. Valmentavaa johtamista on määritelty usealla eri tavalla ja sitä on vertailtu useihin lähikäsitteisiin. Määrittely on kesken. Suomessa on vakiintumassa ilmaus valmentava johtajuus. (Suonsivu 2014, 268.)

Valmentavassa johtamisessa opettaja nähdään valmennettavana, jota rehtorin tulee auttaa pääsemään huippusuorituksiin. Valmentamisella tarkoitetaan yleisellä tasolla työntekijän toimintatapojen kehittämistä ja sen kautta koko organisaation suorituksen ja tulosten parantamista. Valmentavassa johtajuudessa opettajia autetaan tunnistamaan omat mahdollisuudet parantaa omaa ammattitaitoaan ja valmentavan johtajuuden idea tarjoaa rehtorille väylän henkilöstön tukemiseen niin, että työntekijä oppii auttamaan itseään kehittymistehtävässä. Vuorovaikutus, dialogitaidot, kyseleminen, kuunteleminen, taito analysoida asioita ja tilanteita, havainnointitaito, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen, neuvominen ja valtuuttaminen, empaattisuus, rehellisyys ja puolueettomuus ja kyky tunnistaa opettajien tarpeita nähdään valmentavan johtajuuden tärkeimpinä asioina. (Suonsivu 2014, 268-269.)

Suomessa on pikkuhiljaa alettu tiedostaa se, mitä hyötyä esimiehen coaching-taidoista on. Rehtoreilta saatu myönteinen palaute ja kannustus, sekä se että rehtori osoittaa aitoa halua kehittää ja tukea opettajia työssään on opettajien mielestä tärkeää. Rehtorin ei enää nykyään odoteta olevan paras asiantuntija, jonka työtä on kertoa muille, miten asiat pitää hoitaa.

Valmentavan johtamisen filosofian mukaan (Johtajuus.info 2019) valmentava johtaja luottaa opettajien osaajien osaamiseen, motivaation ja haluun tehdä työnsä hyvin. Hän osoittaa opettajille suunnan ja sopii tavoitteista yhdessä heidän kanssaan. Rehtorin tehtävänä on antaa palautetta ja tukea, jolloin opettaja kehittyy ja löytää itselleen parhaan tavan toimia. Koska opettaja tarvitsee kokemuksen merkityksellisestä työstä, on sisäinen motivaatio tärkeää onnistumisessa. Huipputuloksiin päästään, kun opettaja kokee työnsä merkitykselliseksi, hänellä on tarvittava osaaminen ja hän saa itse päättää millä keinoilla päämäärä tavoitetaan. Rehtorin henkilökohtaiset ominaisuudet eivät ratkaise, mutta on tärkeää pystyä määrittämään suunta ja motivoimaan opettajat saavuttamaan päämäärää tukevia tuloksia. Rehtori ei anna valmiita vastauksia vaan pyrkii kysymällä auttamaan opettajaa itse oivaltamaan. Jokainen ottaa vastuun omasta suoriutumisestaan, osaamisestaan ja urastaan; rehtorin tehtävä on ohjata ja valmentaa. (Johtajuus.info 2019.)

6 Mitä kannustava johtaminen on?

Kehittämistehtävää varten haastattelin seitsemää musiikkioppilaitoksen rehtoria (ks.liite 1) ja tein opettajakyselyn Pohjois-Kymen musiikkiopiston opettajille (ks. liite 2). Seuraavassa osiossa käyn läpi haastattelujen tuloksia ja kyselyiden tuloksia kysymyksittäin. Opettajakysely lähetettiin 65 opettajalle ja siihen vastasi 35 opettajaa. Ensimmäiseksi käsitellään rehtoreiden vastaukset (7 haastateltavaa) ja sen jälkeen opettajien vastaukset. Suorat lainaukset on merkitty sitaateilla.

6.1 Kannustava johtaminen rehtoreiden kuvaamana

6.1.1 Toimintakulttuuri

Haastattelu aloitettiin kysymällä, millainen toimintakulttuuri oppilaitoksessa on. Tämän kysymyksen rehtorit ymmärsivät eri tavoilla. Osa rehtoreista vastasi, minkälainen rakenne heillä on hallinnossa, miten päätöksenteko on jaettua ja millaisella syklillä esimerkiksi opettajainkokoukset on järjestetty. Osa rehtoreista puolestaan kertoi siitä, millainen hyvä toimintakulttuuri olisi, kommentoimatta sitä, onko heillä sellainen. Kolmas lähestymistapa kysymykseen oli, millaista toimintakulttuuria rehtori toivoisi omaan oppilaitokseensa. Kaikki rehtorit pitivät tärkeänä oppilaitoksen toiminnan perustana selkeitä pelisääntöjä ja niiden noudattamista. Kirjatut toimintaohjeet ja opettajan opas nähtiin tärkeinä työkaluina.

”Pelisääntöjen tulee olla kaikkien tiedossa ja niiden tulee olla tarpeeksi selkeät ja yksityiskohtaiset. Jos pelisäännöt eivät ole selviä, esim. muun työn käytänteissä, niin niistä joutuu aina väentämään. Pelisäännöt luovat tasa-arvoa ja turvaa.”

”Meillä säännöllisesti päivitetään toimintaohjeita ja joka vuosi opettajan opas. Se luo hyvän perustuksen työnteolle.”

”Minusta meillä on tasapuolinen toimintakulttuuri. Eli toimitaan toimintaohjeiden mukaan, niistä ei paljon jousteta.”

Myös asiallinen käyttäytyminen koettiin tärkeäksi peruspilariksi toimintakulttuurissa.

”Työsuojelulakiin on kirjattu, että työyhteisössä täytyy käyttäytyä ja toimia asiallisesti ja rakentavasti. Se on perusolettamus työyhteisössä.”

Rehtorit kokivat tärkeänä, että järjestetään aikaa kokoustamiseen ja pedagogiseen keskusteluun. Neljässä seitsemästä oppilaitoksesta on yksi aika viikossa, joka on varattu erilaisten työryhmien kokoontumiseen. Sen päälle ei saa sopia opetusta.

”Joka viikko tiistaina on kokous. Kenelläkään ei ole oppitunteja silloin, on helppo sopia palaveri. Kaikki eivät kokoontu joka viikko, vaan kutsutaan aiheen mukaan. Viestinnän kehitys alkoi 2013, ensin oli joka viikko, tuli viestiä, että rehtori kiusaa, turhaa asiaa. Sitten kehitettiin, että joka toinen viikko kollegiot, ja joka toinen viikko kollegion johtajat hallinnon kanssa.”

”Meillä on yksi aika viikossa, johon ei saa laittaa muuta opetusta, siihen on sitten helppo sopia joustavasti erilaisia kokouksia ja kollegiotyöskentelyä.”

”Meidän tulee miettiä ja arvioida meidän olemassa olevia käytänteitä ja toimintatapoja säännöllisesti työntekijöiden omien oivallusten ja kokemusten kautta.”

6.1.2 Kannustava johtaminen

Seuraavaksi kysyin rehtoreilta, mikä on kannustavaa johtamista heidän mielestään. Rehtorit pohtivat, mitä kannustava johtaminen tarkoittaa heidän omassa työssään ja miten se voisi toteutua käytännössä. Kaikki rehtorit puhuivat joko kannustavan toimintakulttuurin tai kannustavan johtamisen yhteydessä opettajien osaamisen kehittämisestä ja tämän mahdollisuuden tarjoamisesta opettajille. Kaikissa oppilaitoksissa on järjestetty koko työyhteisölle yhteisiä omassa opistossa tapahtuvia koulutuksia. Rehtorit kokivat, että koko työyhteisön yhteiset koulutuspäivät tukevat myös yhteisöllisyyttä, hyvää työilmapiiriä sekä työhyvinvointia.

”Kannustavaa johtamista on myös se, että opet voivat ottaa oppia toisistaan, eli järjestetään tilaisuuksia, missä voivat keskustella pedagogisista dilemmoista. Sparraajat ja opet yhteen.”

”Yhteisöllisyyden tunne tärkeä, yhteiset koulutuspäivät tukevat sitä, ja että opettajat näkevät toisiaan.”

”Yhteiset koulutuspäivät, jossa on aikaa keskusteluille ja ryhmätöille. Yhteisöllisyyden lisääminen on tärkeä tavoite meillä, siinä on kuitenkin haasteensa, kun olemme alueellinen opisto. Yhteiset koulutuspäivät tukevat tätä tavoitetta.”

”Meillä on kaksi kertaa vuodessa koulutuspäivä, joiden sisältö koostuu opettajien toiveista. Uskon, että ne tukevat myös työhyvinvointia.”

Myös opettajien kannustaminen omaan taiteelliseen työhön ja yleiseen ammatillisen osaamisen kehittämiseen nähtiin tärkeäksi osaksi kannustavaa johtajuutta.

"Meillä koetaan tärkeäksi ammatillinen kehittyminen, ja siksi pidän tärkeänä, että meillä opettajat saavat liikkua, käydä koulutuksissa, mestarikursseilla ja meillä käy myös ulkopuolisia kouluttajia."

"Opettajista 1/3 konsertoi säännöllisesti. Näitä varten voi siirtää opetuksia. Seurakunnan ja oman koulun tilat ilmaiseksi käytössä ja ruoka tarjotaan."

"Koulutusmääräraha tukee täydennyskoulutukseen pääsyä. Kun oppii uutta, ja kehittää osaamistaan, yleensä motivaatiokin kasvaa."

"Meillä on opettajien oma konserttisarja, Tempo. Vuosittain 2-4 konserttia, jotka tuotetaan ja markkinoidaan ja siitä saa pienen korvauksen. Sillä on yritetty kannustaa oman ammattitaidon ylläpitämistä."

Kolme rehtoria piti kannustavan johtajuuden merkkeinä myös opettajien työrauhaa, pedagogista vapautta ja itsenäisyyttä.

"Opettajat arvostavat autonomiaa, ja sitä, miten he voivat itse vaikuttaa työhönsä. Meillä se näkyy esimerkiksi keväällä niin, että opettajat jättävät itse tuntikehykset nykyisten oppilaittensa osalta, jossa näkyy toiveet seuraavan lukuvuoden jaoista. Tai siinä, että voivat itsenäisesti oppilaan kanssa sopia mahdollisista tuntien siirroista. Tiedän, että kyllä asiakkaat pian ilmoittavat, jos siirtoja on liikaa tai ne eivät toimi. Siksi en ole kokenut tarpeelliseksi sitä kontrolloida."

"Keskiössä kannustavassa toimintakulttuurissa on opettajan työrauha sekä oma oivallus ja sille annettu tila."

"Se, että annetaan mahdollisuuksia. Jotkut haluavat toteuttaa itseään tämän työn kautta, ideat saavat

Haastateltujen rehtoreiden oppilaitoksissa käydään säännöllistä keskustelua, pohditaan pedagogisia kehittämiskohtia ja etsitään niihin ratkaisuja yhdessä esimerkiksi kollegiokokouksissa, opettajaneuvoston kokouksissa sekä henkilökohtaisissa ja kollegion yhteisissä kehityskeskusteluissa. Kaikki rehtorit pitivät kehityskeskusteluja tärkeinä, mutta oppilaitosten käytänteet olivat erilaisia. Parissa opistossa kehityskeskustelut olivat täysin vapaaehtoisia. Toisissa oppilaitoksissa toteutettiin säännöllisesti henkilökohtaiset kehityskeskustelut ja yhdessä vain kollegioittain. Kahdessa seitsemästä oppilaitoksesta olivat molemmat käytänteet käytössä vuorottain.

Oppilaitoksen suuri opettajamäärä määritteli oppilaitoksissa sitä, kuinka usein opettaja kutsutaan kehityskeskusteluun rehtorin kanssa. Viranhaltijat ja päätoimiset opettajat kutsutaan kehityskeskusteluun viidessä oppilaitoksessa 2-3 vuoden välein, mutta neljä rehtoria puhui myös "ovet aina auki"-mentaliteetista ja "jatkuva kehityskeskustelun mahdollisuudesta". Kahdessa oppilaitoksessa kehityskeskusteluihin ei kutsuta, mutta ajan

voi varata ”milloin vain”. Yksi rehtoreista toikin jatkuvan kehityskeskustelun esille, jolla hän tarkoitti ihan arkisia käytävä- ja ovensuukeskusteluita.

”Kannustan jatkuvaan kehityskeskusteluun, milloin vain voi varata ajan. Uudet tapaan aina.”

”Kehityskeskustelut 45min-60min/opettaja. Kerrotaan etukäteen mitä siellä puhutaan, mutta myös kysyn missä on opiskellut, miksi opettaa meillä, onko löytänyt sellaisen työtehtävän missä on halunnut olla. Sitten siitä mitä toivoisi uutta siihen omaan tehtävään, tai jos ei toivo muutosta, niin sekin on tärkeä tieto.”

”Kolmen vuoden välein kehityskeskustelu järjestetään henkilökohtaisesti, pääasiassa sen käyvät vain toimenhaltijat ja päätoimiset opettajat.”

”Hedelmällisimmäksi olen kokenut kollegioittain olevan ryhmäkehityskeskustelun, eli siinä käy ilmi, kun opettajat puhuvat ristiin. Jos totean yksilökeskustelussa, että kollegio puhuu ristiin, niin opettajat toteavat, että ei puhuta, meillä on harvinaisen yksimielinen kollegio (koska siellä on jotkut äänessä ja jotkut hiljaa). Mutta tuossa kysymyspatteristossa niiden oli jokaisen vastattava ja käy ilmi jokaisen mielipiteet ja ajatukset ja he keskustelivat yhteisistä ajatuksista ja näin kehittivät koulua siinä samalla.”

”Meillä kehityskeskustelut käydään kollegioittain ryhmäkeskusteluna, mutta toisaalta haluaisin sotkea kollegiot, ne on nyt liian oppiainekeskeisiä. Meiltä esim. puuttuu sellainen kuin orkesteri/yhteismusisointikollegio, joka kehittäisi orkesteritoimintaa ja sitä erityisesti kaivattaisiin. 3 jousiorkesteria, 3 puhallinorkesteri, 3 kuoroa, 3 kitararyhmää, silti opiston suurimpia kehittämiskohteita on yhteismusisointi, mutta siihen ei ole keskustelufoorumia. Kehityskeskustelu on hyvä asia, mutta sitä kannattaa rohkeasti muunnella eri muotoiseksi. Muuten siellä puhutaan ne samat asiat joka vuosi ja mikään ei muutu ja se turhauttaa sekä esimiehen että työntekijän; ”Kato sieltä viime vuoden muistiinpanoista, mitä mä sanoin viime vuonna, ne on voimassa edelleen”.”

”Kehityskeskustelu on hyvä mahdollisuus istahtaa ajan kanssa yhdessä opettajan kanssa ja keskustella työhön liittyvistä toiveista ja mahdollisuuksista. Minulla kehityskeskustelujen sykli pyörii koko ajan, käyn läpi opettajia järjestyksessä. Kutsu kehityskeskusteluun tulee meillä 3 vuoden välein. Eli 1/3 opettajista keskustelutan siis aina vuodessa. Näin tahti ei ole liian kova minullekaan.”

”Pidän 2-3 vuoden välein kehityskeskustelut opettajien kanssa. Koen sen tärkeänä pysähtymisen hetkenä opettajan kanssa.”

Avoimuus, vuorovaikutus ja palautteen antaminen nousivat haastateltujen puheissa tärkeiksi kannustavan johtajuuden piirteiksi.

”Avoimuus tulee ensimmäisenä mieleen, ja toisten kuuleminen ja kunnioitus on tärkeää.”

”Puhuminen on tärkeätä niin vaikeista asioista kuin iloisissa asioissa. Puhuminen ei saa olla vaan yksipuoleista vaan kaikkien on hyvä puhua, vuorotellen.”

Palautteen antamisesta puhui neljä seitsemästä rehtorista.

”Palautteen antaminen on myös tärkeää (erityisesti positiivisen palautteen). Ja aina sen ei tarvitse olla pelkästään työsuoritukseen liittyvää, vaan vaikka jos ope on hyvä yhteishengen luoja työyhteisössä, niin siitäkin voi kehua.”

”Toivon, että meidän talossa on avoin kehumisen ja kannustuksen kulttuuri. Se ei ole itseltä, pois jos toinen onnistuu ja häntä siitä kehun, päinvastoin. Jokaisen työyhteisön jäsenen etu on, että tällä musiikkiopistolla menee hyvin ja työntekijät onnistuvat.”

”Niin, pyrin kyllä antamaan palautetta opettajille, mutta saisin tehdä sitä varmasti enemmän. Haluaisin itsekin saada työstäni palautetta.”

Kuunteleminen, puhuminen ja kiinnostuksen osoittaminen nousivat haastatteluissa esille monissa eri kohdissa:

”Se, että on aito kiinnostus opettajia kohtaan. Se kyllä paljastuu, onko rehtori oikeasti kiinnostunut, mitä opettajalle kuuluu. Mahdollisuus puhua asioista ja kokemus, että on tullut oikeasti kuulluksi, on tärkeää. Tiedetään omat tehtävät, kunnioitetaan toisten tehtäviä ja toisia ylipäättään.”

”Avointa mielipiteiden vaihtoa toivon, mutta myös arkisten kuulumisten vaihtoa.”

”Molemmin puoleista vuorovaikutusta pidän tärkeänä.”

Myös sisäisen tiedonkulun merkityksen nosti yksi rehtoreista esiin:

”Sisäisen tiedonkulun merkitys on tärkeä. Tiedotetaan siitä, miten meillä menee, tiedotetaan onnistumisista, erilaisista kokeiluista ja luodaan samalla hyvää ilmapiiriä. Tärkeä myös tiedottaa kuka päättää ja mitä päättää ja milloin päättää. Jos asia koskee opettajaa, hän voi siihen reagoida ennen päätöstä.”

Työhyvinvoinnin tärkeys nousi esille kaikkien rehtoreiden haastatteluissa. Ilokseni toteisin, että kuusi seitsemästä rehtorista aloitti työhyvinvoinnista puhumisen oppilaitoksen arjen toimivuuden ja mutkattomuuden esiin nostamisella. Esimerkiksi pelkkien työhyvinvointipäivien varaan ei voi rehtorien mukaan perustaa kestäväää työhyvinvointia.

”Minusta se on työhyvinvointia parhaimmillaan, kun me onnistutaan niissä tehtävissä, mitä meillä on; on onnistuneita tapahtumia, iloisia ilmeitä oppilailta, hyvää palautetta ja uusia oppilaita. Se pitäisi löytyä kiitokseksi tästä tehdystä työstä. Se on keskeinen hyvinvoinnin lähde musiikintekemisen lisäksi.”

”Arjen sujuvuuden ja siitä nauttimisen näen tärkeänä osana työhyvinvointia.”

”Onnistumiset työssä tukee työhyvinvointia parhaiten. Ja ne onnistumiset osuvat yleensä niille, jotka pysyy viikosta toiseen ja vuodesta toiseen innostuneena

omasta työstään ja muusikkoudestaan ja joillakin on se huono kierre, jossa taas tuli yksi vuosi lisää, jossa annettiin oppilaalle ne samat kappaleet ja oma musiikkisuhde on vain rapistunut. Virkistyspäivät ovat tärkeitä, mutta vähän ulkokultaisia, parantaako se pitkäkestoisesti ja aidosti työssä viihtymistä tai sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, et käytiin risteilyllä?”

Selkeät toimintatavat ja vapaus niiden sisällä nousivat myös työhyvinvoinnissa esille. Jokainen oppilaitos oli löytänyt oman toteuttamistapansa, mutta kaikissa työhyvinvointi koettiin tärkeänä; jossakin oppilaitoksessa oli työhyvinvointivalmennusta, toisissa virkistyspäiviä, joihin henkilökunta sai vaikuttaa.

”Jos opettaja viihtyy työssään, kokee, että arvostetaan ja kuunnellaan, se heijastuu niihin asiakaskohtaamisiin oppilaan ja vanhemman puolelle.”

”Pitää olla kiinnostunut ihmisistä, voi kysyä mitä kuuluu. Jos se on työasia, niin sitten käsitellään. Toki jos asia esimieheen liittyy, niin sitten on työsuojeluvaultuutun asia. Selkeät toimintatavat, riittävä toimintavapaus ja ohjeistus vaikuttaa työhyvinvointiin. Sitä voi täydentää virkistyspäiviä ja muita yhteisiä hetkiä. Mutta kannustetaan myös itseohjautuvuuteen kokoontumisista. Jos on terve työyhteisö, yleensä halutaan kokoontua yhteen. Toimintakulttuurilla on suuri merkitys. Jos arjessa on kiva tehdä töitä, niin se tukee työhyvinvointia parhaimmillaan.”

”Yksilön tarpeiden huomioiminen arjessa ja tasapuolisuus luo työhyvinvointia.”

Rehtoreiden vastauksista kannustavassa johtamisessa nousivat erityisesti esille työhyvinvointi, palautteen antaminen, (kehitys)keskustelut, koulutuspäivät sekä kuunteleminen ja puhuminen. (Kuva 2.)



Kuva 2 - Rehtoreiden eniten esiin nostamat kannustavan johtamisen piirteet

6.1.3 Mikä estää kannustavaa johtamista?

Kannustavan johtajuuden esteiksi rehtorit luettelivat hyvin erilaisia asioita. Eräs rehtori kertoi kannustavan johtamisen suurimmaksi esteeksi sivustajohtamisen.

”Sivusta johtaminen estää, henkilöt ei itsekään tahdo sellaista tunnistaa. Ne sanoo; teemme näin, kun aina on tehty näin. Muutosvastarinta on toki luonnollista. Meillä on isoja kollegioita, jotka saattavat vähän ”sivusta johtaa” eli ”meidän kollegiossamme on aina tehty näin, ei talo voi muuttaa näitä toimintatapoja”.

Esiin nousivat alaistaidot ja luottamuksen puute työnantajaa kohtaan.

”Jos lähtökohtainen oletus on, että rehtori yrittää viilata linssiin tai viedä työntekijän etuja pois, mikä tuntuu täysin käsittämättömältä omat ajatukset tuntien, se rikkoo kannustavaa toimintakulttuuria. Jos olet epäluuloinen omaa työnantajaa kohtaan, se heijastuu myös kollegoita kohtaan, oppilaita kohtaan. Asenteet tulee tekoihin. Jos epäilee, että huijataan, siitä täytyy puhua. Avointa mielipiteiden vaihtoa toivon. Molemmiin puoleinen vuorovaikutus on tässä tärkeä.”

”No jos opettajat itse kategorisoi opettajia niin sanottuun ”nökkimisjärjestykseen”. Sitä pitää yrittää estää. Kaikki keinot pitää käyttää, että opettajat saadaan heräämään ja näkymätön ”nökkimisjärjestys” pois. Alaistaitojenkouluttajana on meillä toiminut mm. Jukka Ahonen, ja meillä on käynyt myös improvisaatioteatterin näyttelijä kouluttamassa kohtaamisen improvisaatiota. Työyhteisökouluttajakin voi käyttää.”

”Tämä on asiantuntija yhteisö ja minun tavoitteeni johtajana on rekrytoida itseäni pätevämpiä ihmisiä, jolloin mä voin luottaa siihen työntekijään, että hän tekee viisaasti työtään. Luottamus täytyy siis olla puolin ja toisin, jotta se kantaa myös niiden päätösten yli, jotka ei ole kivoja. Silloin työntekijä voi luottaa siihen, että johtajalla on hyvät perusteet tähän ratkaisuun. Päätösten vastaanotto kyky heikkenee, jos ei ole luottamusta eikä oloa, että tuo ei tiedä tästä minun työstäni mitään.”

”Negatiivinen kuukkeli, tiedätkö mikä se on? Se pomppii siellä täällä ja syöttää negatiivista ilmaa ympäriinsä, ei kuuntele vaan jakaa negatiivisuutta. Olen huomannut, että voi olla pitkä hyvä jakso, jossa kehitetään asioita ja saadaan hyvä pohinä, sitten tulee suvantovaihe, jolloin kuukkeli nousevat ja ryöpyttää työyhteisöä. Jaan yhden neuvon: älä päästä iholle kuukkeliä. Omista isot korvat mutta älä ota itseesi. Välillä on hyvä pysähtyä ja katsoa peiliin, ja katsoa miten on hyvä jatkaa eteenpäin. Mutta joka työyhteisössä on kuukkeli.”

Yksi rehtoreista nosti kannustavan johtamisen esteeksi rohkeuden puutteen ja epäonnistumisen pelon.

”Rohkeuden puute ja virheiden pelko. Tuon voisi kääntää pääläelleen. Palkittaisiin se, joka teki suurimman kämmin. Rohkeasti oltiin lähdetty hakemaan muutosta johonkin, mutta menikin pöpelikköön. Siinä on hirveen hyvä analysoida, et tässä oli hirveen hyvät aiheet ja suunnitelmat, mutta missä vaiheessa se kääntyi huonoon päin, ettei se onnistunutkaan? Silloin siitä voisi yhteisemmin oppia. Monissa hank-

keissa kerrotaan lopuksi hyvistä käytänteistä ja onnistumisista, mutta olisikin paljon hyödyllisempää kertoa epäonnistumia ja analysoida niitä, et miksi tässä kävi näin. Tietysti johtaa pelkoon, että haetaan syylliset esiin; jos opettaja kertoo et viikonloppuleiri meni ihan mönkään. Kertooko se, että opettaja oli huono? Ei, mutta jos on analyysitaitoinen, voi katsoa syvemmälle, mitkä asiat veivät sen huonoon kulmaan, niihin tapahtumiin. Toivoisin, että meidän opistossa hyväksyttäisiin epäonnistuminen.”

6.1.4 Mitä haasteita koet johtamisessa?

Rehtoreiden johtamishaasteet olivat hyvin erilaisia, mutta yhtäläisyyksiäkin löytyi. Kolme rehtoria mainitsi haasteeksi uuden opetussuunnitelman jalkauttamisen ja sen tuomat muutokset toimintakulttuuriin.

”No, uuden OPSin jalkauttaminen on kyllä kova homma, työläs. Aina on hyvä tarkastella pedagogisia toimintatapoja, opettajilla on sinänsä aika hyvä ammattitaito. Täytyy vaan muistaa opettajien omat vahvuudet ja se, että ollaan 2010 luvulla. Meidän ei pidä eikä tarvitse tehdä oppilaiden valtakunnallista vertailua, mitä tehtiin 80-luvulla. Ei ole tarvetta laittaa taiteentekijöitä, oppilaita, järjestykseen.”

Yksi rehtoreista puhui opettajien kapeakatseisuudesta.

”Kun he (opettajat) luulevat, että se heidän opetusluokkansa on koko universumi ja katselee asioista ainoastaan siitä pienestä kopista käsin, eikä kykene näkemään asioissa kokonaisuutta ollenkaan. Eräs opettaja sanoi minulle kerran, että on sitä mieltä, että hänen tehtäväkuvassaan tulee olla vain yksi pykälä: tehtävänä on opettaa. Tällöinen ajattelu luo haasteita kokonaisuuden johtamiselle. Aika moni oli ihmeissään, kun avattiin toimistohenkilöstön työnkuvia, miten laajat ne on. Mielestäni opettaja ei tiedä, mitä hänen tulee tehdä, jos luulee, että tehtävä on vain opettaa. Hän tarvitsee silloin koulutusta ja lisätukea opettajuuteensa.”

Yksi rehtori kertoi lähes neuvottomana opettajasta, jonka oma musiikkisuhde on hiipunut.

”Se on surullista katsoa, jos opettaja käy vaan opettamassa, mutta ei ole enää sitä soittamisen paloa, ei käy esiintymässä enää missään tai jos oma musiikkisuhde ole enää innostuneella tolalla. Silloin hänen ajatuksensa on se, että nyt kaivan sen saman kappaleen tälle oppilaalle, jonka on kyllä 17 muutakin oppilasta soittanut. Silloin se on sellainen vyyhti, missä ei auta mitkään virkistyspäivät, vaan pitäisi löytää lähempää opetuksen ja oppiaineitten substanssista se kannustaminen innostumiseen ja sitä kautta työn kiitoksen löytymiseen.”

Johdattelin haastattelun loppuvaiheessa rehtoreita keskustelemaan kanssani vielä sivutoimisten tuntiopettajien johtamisesta. Olen seurannut huolestuneena sivutoimisten opettajien roolia jo useiden vuosien ajan. Olen myös pistänyt merkille, että sivutoiminen tuntiopettaja saattaa kokea itsensä työyhteisössä yksinäiseksi ja hyvin erilliseksi osaksi opistoa. Sivutoimiset opettajat joutuvat työskentelemään erilaisten toimintakulttuurien

keskellä, koska palkka koostuu usein hyvin monesta eri lähteestä. Kollegat jäävät heille usein etäisiksi työkavereiksi eikä vertaistukea näin ollen ole helposti saatavilla.

Viran- tai toimenhaltijat ja päätoimiset tuntiopettajat osallistuvat opettajainkokouksiin, joissa käsitellään musiikkiopiston ajankohtaisia asioita ja tapahtumia. Viran- tai toimenhaltijat osallistuvat myös pedagogiikan kehittämispäiviin ja kollegionsa työskentelyyn, jossa he luontevasti saavat vertaistukea. Näihin tilanteisiin sivutoimisilla tuntiopettajilla on harvoin mahdollisuutta osallistua ja työnantaja ei myöskään kannusta osallistumaan, jos ei tarjoa erillistä korvausta niistä.

Sivutoimiset tuntiopettajat ovat usein erityisosaamisen ja hyvän soittotaidon omaavia henkilöitä, joille ei kuitenkaan syystä tai toisesta ole tarjolla opetustunteja yhdessä oppilaitoksessa päätoimisuuteen, saati viranhaltijaksi saakka. Syyinä voi olla esimerkiksi se, että opettaja opettaa harvinaisempaa soitinta, kuten oboeta, fagottia tai harppua, mutta myös monissa suosituimmista soittimissa on sivutoimisia opettajia eri syistä.

Yksi rehtori seitsemästä haastatellusta ei kokenut sivutoimisen tuntiopettajan roolia millään lailla ongelmallisena.

”En ole kokenut perehdytyksen tai muunkaan suhteen mitään ongelmia sivutoimisten tuntiopettajien roolissa. Aina kun he tarvitsevat apua, varmasti kysyvät. Eepoksessa on kaikki tavoitetaulut, sieltä näkevät opetettavat kokonaisuudet. Ovat varmasti perehtyneet uuteen OPSiin sitä kautta. Vanhempainillassa näytettiin, miten sinne Eepokseen kirjautuu tietoja.”

Sivutoimisen tuntiopettajan rooli musiikkiopistossa puhututti kovasti kuitenkin suurinta osaa haastatelluista rehtoreista. Siksi halusin tutkia asiaa vähän enemmän, myös oppilaan näkökulmasta.

Sivutoimisten tuntiopettajien määrästä tilastoja ei viime vuosilta ole, mutta en usko heidän ainakaan vähentyneen. Vuonna 1995 suomalaisissa musiikkioppilaitoksissa oli viranhaltijoita 998, päätoimisia tuntiopettajia 421 ja sivutoimisia tuntiopettajia 1623 (Heino & Ojala 1999). Uudemmassa selvityksessä (Heino & Ojala 2006) viran/toimenhaltijoita oli 1383, 599 päätoimista tuntiopettajaa ja 1634 sivutoimista tuntiopettajaa – mutta näissä luvuissa on mukana myös tanssinopettajat. Näiden lukujen valossa voimme todeta, että sivutoimisten tuntiopettajien määrä musiikkioppilaitoksissa on suuri, jopa lähellä viran/toimenhaltijoiden määrää. Toisin sanoen sivutoimisten tuntiopettajien johdolla opiskelee musiikkiopistoissa monta tuhatta oppilasta, eli merkittävästä joukosta on kyse.

Rehtorit olivat harmissaan siitä, että eivät tapaa sivutoimisia tuntiopettajia kovinkaan usein ja siksi he jäävät johtamisessa myös pienemmälle huomiolle.

“Luvattoman vähän näen sivutoimisia tuntiopettajia, kollegiokokouksissakaan heitä ei käy. Meillä menee henkilöstötiedote viikoittain sähköpostiin ja intraan. Jos niitä lukee, on kohtuullinen mahdollisuus pysyä kärryillä mitä talossa on menossa. Joskus tiedote on ollut kuukausittainen, mutta nyt on viikoittainen, jossa on keskimäärin 3 asiaa. Se pyritään siis pitämään mahdollisimman luettavana. Henkilökohmainen kontaktini heihin on kyllä valitettavan pieni.”

Rehtorit harmittelivat myös sitä, että sivutoimisten tuntiopettajien erityisosaaminen pysytään hyvin harvoin kokonaisuudessaan hyödyntämään oppilaitoksessa.

”Sivutoimiset tuntiopettajat on vaikeasti johdettava joukko, sillä heidän työtuntimäärä on vähäinen. Sivutoimiset tuntiopettajat ovat ammattilaisten joukko, jonka tieto taito on vaikeasti hyödynnettävissä pedagogiikan kehittämiseen ja heidän osaamisensa jää usein liian usein hyödyntämättä oppilaitoksessa.”

Muutama rehtori kertoi olevansa huolissaan siitä, tietävätkö sivutoimiset tuntiopettajat aidosti, mitä oppilaitoksessa on meneillään ja miten siellä tulee toimia. Mahdollinen tietämättömyys ja osattomuus kun voi vaikuttaa myös heidän opettamiinsa oppilaisiin.

”Niin, ei meillä sivutoimiset opettajat pääse opettajainkokouksiin, koska esimerkiksi kaupunginorkesterin harjoitukset ovat samaan aikaan kun kokous. Opettaja on musiikkiopiston asioiden suhteen sähköpostiviestittelyn varassa, jonka kautta tulee kyllä tiedotteita ja muistioita. Kokouksissa on tänä vuonna kehitetty yhteis-
soittokuvioita sekä oppiainesisältöjä sekä keskusteltu uutta opetussuunnitelmaa koskevista käytänteistä. Kollegiossa on myös syvennetty Eepos-osaamista, johon opettajan tulisi kirjata oppilaan edistymistä ja arviointia. Tästä kaikesta sivutoiminen tuntiopettaja jää kyllä paitsi.”

”Kokemukseni mukaan sivutoiminen tuntiopettaja musiikkiopistossa jää valitettavasti niin sosiaalisen suhteiden, sitouttamisen ja jopa perehdytyksen ulkopuolelle, ja valitettavasti se näkyy herkästi myös oppilaille asti. Kokemukseni mukaan tuntiopettajat eivät myöskään syystä tai toisesta esitä esimerkiksi stipendejä oppilailleen niin usein kuin päätoiminen opettaja. Oppilas jää helposti vähintään yhtä yksin kuin opettajakin oppilaitoksessa.”

”Meillä on OPS uudistuksessa tullut uusi pistejärjestelmä. Meillä on ensi viikolla vanhempainilta. Millä ihmeellä varmistan sen, että meidän kaikki opettajat olisivat edes kuulleet, että meillä on joku uudistus täällä, saatikka sen toteuttamisesta ja sen mahdollisuuksista? Jaan kanssasi huolen siitä, että oppilaat ovat pahimmillaan eriarvoisessa asemassa sivutoimisen tuntiopettajan kuin toimenhaltijan opetuksessa. Sivutoimiset tuntiopettajat eivät ehdota stipendejä tai teetä tasosuorituksia samaan tahtiin kuin toimenhaltijat. Heillä ei ole opettajakunnassa sosiaaliset verkostot yhtä hyvin hallussa, kun toimenhaltijoilla, joten eri opettajien oppilaiden kanssa yhteis-
soitot jäävät vähemmälle. Sivutoimisten tuntiopettajien kanssa oppilaat jäävät useammin yksin tai oman luokan sisäiseen musisointiin. “

Jotkut rehtoreista olivat tunnistaneeet sivutoimisen tuntiopettajan eriarvoisuuden työyhteisössään ja kompensoineet sitä tarjoamalla kokouksista palkkiota.

“Jos tuntiopettaja tulee kokoukseen tai koulutukseen, niille maksetaan. Maksaa toki aika paljon eikä voi budjetoida tarkkaan ennakkoon, mutta sitouttaa tuntiopettajaa ja luo tasa-arvoa opettajien välille. Sivutoiminen opettaja voi meillä hakea koulutustukea ja saada sitä.”

Sivutoimisen tuntiopettajan roolin problematiikassa huolettaakin erityisesti se, toteutuuko oppilaan etu ja tasa-arvoinen kohtelu sivutoimisen tuntiopettaja tai viranhaltijaopettajan oppilaiden välillä?

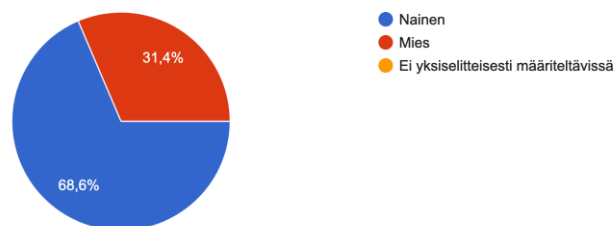
6.2 Kannustava johtaminen opettajien kuvaamana

Pohjois-Kymen musiikkiopiston opettajille suunnatun kyselyn avulla halusin selvittää, mitä kannustava johtaminen on, kuinka opettajien mielestä kannustava johtajuus näytetään oppilaitoksen arjessa ja kuinka kannustavaa johtajuutta voitaisiin heidän mielestään kehittää.

Kysely lähetettiin 65 opettajalle ja siihen vastasi 35 opettajaa.

Sukupuoli

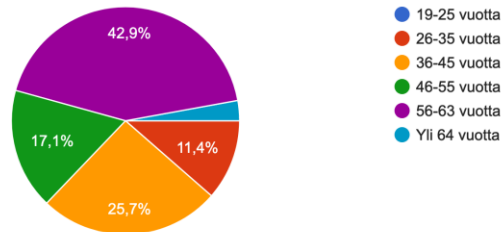
35 vastausta



Vastanneista 24 (68,6%) oli naisia ja 11(31,4%) miehiä.

Ikäsi

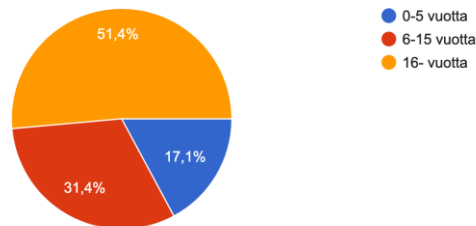
35 vastausta



Suurin osa vastaajista (15) oli 56-63 vuotiaita (42,9%). 9 oli 36-45 vuotiaita (25,7%) ja 6 vastaajista oli 46-55 vuotiaita (17,1%). Yksi vastaajista oli yli 64 vuotias (2,9%) ja 4 alle 35 vuotiaita (11,4%).

Nykyisen oppilaitoksen palveluksessa

35 vastausta



18 vastaajista on ollut oppilaitoksen palveluksessa yli 16 vuotta, 11 kertoi olleensa 6-15 vuotta ja 6 opettajaa 0-5 vuotta.

Vastaajista toimenhaltijoita oli 20, päätoimisia tuntiopettajia 8 ja sivutoimisia opettajia 7.

Opettajilta kysyttiin ensin oppilaitoksen yleisestä työilmapiiristä, toimintakulttuurista ja oman roolin kokemisesta. Yleisesti koettiin, että opettaja saa vaikuttaa työhönsä riittävästi ja osaaminen on hyödynnetty oppilaitoksessa. Työ koettiin mielekkääksi ja oma panos arvokkaaksi osaksi oppilaitosta. Pääsääntöisesti koettiin, että oppilaitoksessa on hyvä yhteishenki ja melko sujuva ja avoin sisäinen tiedonkulku. Koettiin, että rehtoreita voi lähestyä mieltä painavissa asioissa ja että opettajaa kannustetaan ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Koettiin, että rehtori arvostaa opettajan ammattitaitoa ja että opettajilla on työrauha.

Kyselyyn vastanneista 35:tä opettajasta 19 koki, että oli usein saanut rehtorilta kannustavaa palautetta. 11 opettajaa koki, että oli saanut silloin tällöin kannustavaa palautetta.

Viisi opettajaa koki vain harvoin saaneensa kannustavaa palautetta. Kukaan ei kokenut, ettei olisi koskaan saanut kannustavaa palautetta rehtorilta.

Kyselyyn vastanneista 35:stä opettajasta 20 koki, että oli usein saanut kollegalta kannustavaa palautetta. 11 opettajaa koki, että oli saanut silloin tällöin kannustavaa palautetta. Neljä opettajaa koki vain harvoin saaneensa kannustavaa palautetta. Kukaan ei kokenut, ettei olisi koskaan saanut kannustavaa palautetta kollegalta.

Sitten kysyttiin, miten toivoisit kollegojen tukevan sinua työssäsi? Moni vastaajista koki, että saa tukea kollegoilta, osoitetaan kiinnostusta ja arvostusta toisen työtä kohtaan ja apuakin tarjotaan. Lisäksi monissa vastauksissa kerrottiin, että hyviä käytänteitä jaetaan ja palautetta toiselle annetaan.

"Luodaan hyvää yhteishenkeä, esim. jutustelemalla vapaasti opettajanhuoneessa ja kiittämällä konserteista."

"En varsinaisesti koe tarvitsevani tukea kollegana, mutta toivoisin kollegojeni arvosteltavan erilaisia musiikin osa-alueita... onni ja autuus ei ole klassinen musiikki..."

"Valmius auttaa tarvittaessa, kokemusten ja ideoiden jakaminen."

"Kollegion kesken keskustelemme työhön liittyvistä asioista ja se voimaannuttaa. Olen tähän tyytyväinen ja tällä hetkellä tuki on riittävä."

Eräs opettaja koki keskustelut kollegojen kanssa niinkin merkityksellisinä, että toivoi siihen erillistä työaikaressurssia.

"Kollegat tukevat minua työssäni mielestäni ihailtavasti. Kun näemme opetuspäivien lomassa, voimme jakaa mielen päällä olevia asioita ja yrittää yhdessä löytää ratkaisuja esimerkiksi ongelmatilanteisiin. Olen kokenut monet keskustelut todella tärkeiksi ja hyödyllisiksi. Toivoisin, että opettajien työaikaan olisi laskettu mahdollisuus keskustella esimerkiksi oppituntien sisällöistä ja ongelmatilanteista muiden kollegoiden kanssa. Kollegioihin varattu aika ei siihen riitä, kun niissä tulee keskittyä moniin muihin asioihin."

Joku opettajista ei halunnut tuoda ainakaan osalle kollegoistaan julki omaa tuen tarvetta.

"Koen, että osan kollegoista kanssa on parempi toimia niin, että he eivät näe mahdollista tuen tarvettani."

Seuraavaksi kysyttiin, miten toivoisit rehtorin/rehtoreiden tukevan sinua työssäsi? Moni oli sitä mieltä, että on saanut rehtorilta työhönsä tukea riittävästi ja monipuolisesti. Tämä näkyi luottamuksen osoituksena, kuuntelemisena ja projektien mahdollistamisena.

"Koen tällä hetkellä saavani riittävästi tukea. Uskon voivani kääntyä rehtoreiden puoleen aina kun koen siihen tarvetta."

"Rehtori tukee työtäni antamalla resursseja erilaisiin projekteihin ja konsertteihin."

Joku taas koki, että kiitos on tärkein.

"Kiitos on hyvä sana."

Opettajien vinkit rehtorin tarjoamaan tukeen opettajan työssä olivat, että rehtori on kiinnostunut opettajasta ja hänen työstään, kuuntelee ja ymmärtää. Rehtorin tulee antaa palautetta ja kiittää sekä kannustaa lisäkoulutukseen. Opettajat toivoivat, että rehtori huomioisi opettajan taidot ja kyvyt. Myös säännölliset kehityskeskustelut nostettiin esille työn tukemisen välineenä. Tasapuolista kohtelua myös arvostettiin.

"Tukemalla ja kuuntelemalla kun jotain tarvetta tuelle ilmenee."

"Ymmärrys on kaiken a ja o."

"Rehtorit antavat raamit. Ovat myös kiinnostuneita opettajien tekemästä työstä. Opettajat tuntevat, että heihin luotetaan. Näin on tässä musiikkiopistossa."

"Henkilökohtaisen palautteen saaminen, etenkin jos joku idea tai toiminta on koettu hyväksi ja onnistuneeksi."

Erään sivutoimimisen tuntiopettajan huoli oli, että rehtorit ymmärtävät ottaa huomioon useassa opistossa työskentelevän opettajan erilaisen roolin.

"Että he ymmärtäisivät useassa eri oppilaitoksessa työskentelevien tuntiopettajien kuormittavan tilanteen, kun joutuvat taiteilemaan usean eri opsin ja toimintakulttuurin kanssa."

6.2.1 Kannustava johtaminen

Kannustavaksi johtajuudeksi opettajat kokivat sen, että rehtorit osoittavat luottamusta ja ymmärrystä.

"Kannustava johtaminen on hyvää johtamista, joka kannustaa työntekijää menemään eteenpäin ja luottamaan itseensä."

"Opettajiin luotetaan ja heille annetaan vastuuta niissä asioissa, joihin he kykenevät."

"Annetaan mahdollisuuksia ja vastuuta, sanallistetaan hyviä asioita ja onnistumisia nostetaan rohkeasti esiin."

"Rehtori/rehtorit luottavat työntekijöihin ja kuuntelevat heidän näkemyksiään. Se ei tarkoita sitä, että pitäisi toimia aina jokaisen työntekijän toivomalla tavalla, mutta kuunteleminen ja luottaminen luovat kannustavaa ilmapiiriä. Vaikeiden asioiden ja kehittämiskohteiden nostaminen esiin on mielestäni myös kannustavaa johtamista: luotetaan siihen, että työyhteisö pystyy parempaan."

"Kannustava johtaminen on hyvää johtamista, joka kannustaa työntekijää menemään eteenpäin ja luottamaan itseensä. Työntekijälle syntyy kuva, että häneen luotetaan."

Opettajien erityisosaamisen ja -vahvuuksien nostaminen koettiin myöskin kannustavaksi johtamiseksi:

"Se, että huomataan kunkin hyvät erityisosaamiset."

"Esimerkiksi niin, että rohkaistaan jokaista hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja persoonallisuuttaan työssään."

"Sellaista, mitä johtaminen nyt on, kuunnellaan ehdotuksia ja selvitetään mahdollisuuksia toteuttaa niitä."

"Rohkaisu jos huomaa empimistä. Ehdottaminen esim. koulutuksesta, jos huomaa alaisella olevan kiinnostusta ja kykyjä johonkin uuteen tai selkeästi hänelle sopivaan asiaan."

"Meillä esim. seuraavat asiat toimivat: myönteinen palaute rehtoreilta, iloisen ja välittömän toimintakulttuurin ylläpitäminen työarjessa, työyhteisön jäsenten julkinen kannustaminen, myönteisten asioiden näkeminen ja sanoittaminen (myös yhteisesti ja julkisesti), yhteisen viriketoiminnan mahdollistaminen ja ideointi, uusien ideoiden salliminen, kahdenvälisen keskustelujen ja vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön."

Palautteen antaminen ja kiinnostuksen osoittaminen koettiin myös tärkeäksi.

"Hyvästä työstä kiitos, ja jos on parannusehdotuksia: avoin keskustelu"

"Näyttää sen, että arvostaa minun työtäni ja olen tasavertainen työntekijä kaikkien muiden kanssa, positiivisen palautteen antaminen"

"Kiinnostus opettajan työtä kohtaan."

”Henkilökohtaisen palautteen saaminen, etenkin jos joku idea tai toiminta on koettu hyväksi ja onnistuneeksi.”

”Annetaan palautetta esim. yhdessä tehdyistä projekteista, innostutaan muiden ideoista, jaetaan myös hankalia kokemuksia ja löydetään niihin ratkaisuja yhdessä. Yksi hyvä esimerkki on se, että opettajat voivat tuoda esille omaa osaamistaan, josta voi olla muillekin iloa.”

Opettajan vaikutusmahdollisuuksien tärkeys nousi myös vastauksissa esiin.

”Valta ja vastuu on tasapainossa, täsmäapua saa, jos esiintyy joku ongelma, mutta työn yksityiskohtia ei ohjailta tai vahdita. Tunnustetaan että on erilaisia työtapoja tehdä oikein. Lopputulos ratkaisee, ei työmetodi. Selkeät työnkuvat ja vastuiden rajat.”

”Vaikutusmahdollisuus omaan työhön.”

”Kaipa se, että annetaan tilaa ja mahdollisuuksia toteuttaa omia juttuja.”

Rehtorin/rehtoreiden läsnäoloa oppilaitoksen konserteissa ja tapahtumissa myös arvostettiin.

”Se, että rehtori/t ovat mahdollisuuksien mukaan paikalla opiston tapahtumissa. Siitä tulee kiva fiilis.”

Seuraava lainaus kiteyttää hyvin opettajien näkemyksen kannustavasta johtajuudesta:

”Se, että saan palautetta ja minua arvostetaan ja saan toteuttaa itseäni.”

Kannustavan johtamisen työkaluiksi opettajat nostivat palautteen antamisen, keskustelemisen ja luottamuksen osoittamisen. Lisäksi opettajat kokivat tärkeäksi rehtorin osoittaman kiinnostuksen työntekijöitä kohtaan. Hyvä ilmapiiri luo opettajien vastausten mukaan mahdollisuuden avoimelle keskustelulle. Vuorovaikutus, luottamus, avoimuus, oikeudenmukaisuus ja hyvä tiedonkulku ovat seikkoja, joita opettajat korostivat vastauksissaan.

Opettajien vastauksista nousi erityisesti esille palautteen antaminen, keskusteleminen, luottamuksen osoittaminen sekä kiinnostus työntekijöitä kohtaan. (Kuva 3.)

Koko henkilöstön yhteiset tapaamiset/keskustelut/virkistyspäivät voivat lisätä yhteisöllisyyden tunnetta ja sitä kautta vaikuttaa toimintakulttuuriin. Johdon on mahdollista omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä. ”

Muutammat opettajat nostivat konkreettiseksi keinoksi kannustavaan toimintakulttuuriin oman osaamisen kehittämisen tavalla tai toisella.

”Ammattitaidon ylläpitämiseen rohkaisemisella sekä rohkaisemalla tuomaan esille omia kiinnostusten kohteita ja lahjakkuuksia, jos ne hyödyttävät jotenkin työyhteisöä.”

6.2.3 Mikä estää kannustavaa toimintakulttuuria?

Kovin paljon ei vastauksia tullut kysymykseen, mikä estää kannustavaa toimintakulttuuria, mutta ainakin osalle vastauksista voisi ehkä antaa yhteiseksi nimittäjäksi pinttyneen toimintakulttuurin, varautuneet asenteet sekä välinpitämättömyyden.

”Oppilaitoksessa voi olla kaukaa juontavia kaunoja, jotka estävät aidon keskustelun ja kannustamisen joidenkin opettajien välillä.”

”Yleisellä tasolla kateus vie kalatkin vedestä, samoin toisten kannustamisen. ”

”Vanhat kaunat tai välinpitämättömyys toista kohtaan.”

Muutamassa vastauksessa viitattiin siihen, että jos ei tapaa kollegoita tarpeeksi usein kokousten tms. merkeissä, se ei ainakaan tue kannustavaa toimintakulttuuria.

”Ainakin omalta kohdalta se, että ei tapaa tarpeeksi usein kaikkia kollegoja, jotka opettavat samanlaisia aineita. Sitä jää niin etäiseksi heidän kanssaan.”

”Kyllä mä kaipaen kollegojen vertaistukea välillä.”

Joku koki liian tiiviin tapahtuma-aikataulun syövän voimia, jolloin huolelliselle työnteolle ei riitä tarpeeksi aikaa.

”Meillä suurin osa asioista toimii mielestäni tosi hyvin. Joskus liian tiivis tapahtuma-aikataulu syö eväitä, työarjessa ei tahdo jäädä aikaa säännölliselle keskustelulle, ideoinnille, jo tehtyjen asioiden arvioinnille tai tulevien asioiden huolelliselle suunnittelulle. ”

Yksi opettaja oli myös sitä mieltä, että kaikki muut tehtävät, paitsi opetus estää kannustavaa toimintakulttuuria.

”Opetuksen ulkopuoliset työtehtävät, kokoukset, palaverit kikyvät ym. estävät.”

6.3 Yhteenveto

Yhteenvetona todettakoon, että niin opettajat kuin rehtoritkin pitivät avointa keskustelukulttuuria, palautteen antamista ja luottamuksen osoittamista hyvin tärkeinä oppilaitoksen arjessa. Opettajat nostivat tärkeäksi asiaksi sen, että johtaja osoittaa kiinnostusta työntekijää kohtaan ja ottaa alaisensa huomioon yksilönä, jolloin rehtori voi tunnistaa työntekijän vahvuudet ja erityisosaamisen. Johtaja kannustaa heitä kehittymään edelleen ja näin saa kaiken potentiaalin työyhteisössä käyttöön. Rehtorit nostivat vielä työhyvinvoinnin, kehityskeskustelut ja koulutuspäivien tärkeyden esille puhuttaessa kannustavasta johtamisesta.

Rehtoreilta ja opettajilta kerätyn aineiston perusteella kannustava johtaja

- huolehtii työntekijöiden työhyvinvoinnista
- antaa (myönteistä) palautetta
- antaa mahdollisuuden säännölliseen (kehitys)keskusteluun (henkilökohtaisesti ja/tai ryhmässä) ja avoimeen vuorovaikutussuhteeseen
- osoittaa luottamusta ja on aidosti kiinnostunut työntekijästä
- tukee henkilöstön ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittymistä tarjoamalla täydennyskoulutusta

Rehtorilta opettajat odottivat siis kannustavaa ja rohkaisevaa palautetta, kiinnostuksen osoittamista, luottamusta, tasapuolisuutta, herkkyyttä kuunnella. Myös rehtorin läsnäoloa oppilaitoksen arjessa ja järjestetyissä tilaisuuksissa toivottiin. Opettajien mielestä kannustava johtaminen syntyy avoimesta vuorovaikutuksesta, jossa mielipiteitä kuullaan ja ne huomioidaan yhteisessä keskustelussa ja päätöksenteossa. Myös vastuun kantaminen omasta työstä, luottamus, tasapuolisuus, avoimuus ja kunnioitus ovat tärkeitä tekijöitä, jotta kannustavalla johtajuudella on mahdollisuudet onnistua.

Osa opettajista oli valmiita ottamaan enemmän vastuuta, jotta heidän erityisosaamisensa tulisi paremmin esille. Rehtorin antamaa palautetta arvostettiin. Osaamisen kehittä-

tämistä pidettiin myös tärkeänä niin rehtoreiden kuin opettajien mielestä. Yhteisöllisyyden lisääminen esimerkiksi yhteisillä tapaamisilla koettiin pääosin tärkeäksi välineeksi kannustavassa johtajuudessa. Palaute työstä koettiin tärkeänä sekä oman työn kehittämisen, että hyvän työilmapiirin kannalta. Rehtorilta odotettiin pedagogista vapautta, joka osoittaa luottamusta opettajaa kohtaan.

Mielenkiintoista vastausten kokonaisuutta tarkasteltaessa on, että opettajat eivät nostaneet esille mitään erityisiä resursseja tai rahaa vaativia toimenpiteitä kannustavan johtajuuden toteuttamiseen, vaan kannustava johtajuus koostuu ennemminkin inhimillisistä ja vuorovaikutuksellisista asioista.

7 Vinkkejä musiikkioppilaitoksen johtamiseen

7.1 Oman johtajuuden tavoitetaulu

Olen vuosien varrella kerännyt paljon tietoa erilaisista johtamiskoulutuksista ja -kirjoista. Olen pohtinut kahdenkin eri mentorin kanssa omaa johtajuuttani vuosien varrella. Olen myös kaksi kertaa saanut osallistua psykologisiin testeihin rekrytointitilanteissa, joissa on käyty läpi johtajuuttani syväluotaavasti. Kehittämistyön aikana minulla on ollut mahdollisuus pysähtyä miettimään, millainen johtaja itse haluaisin olla.

Olen koonnut itselleni listan kehittämistyön aikana esiin nousseista hyvän johtajuuden tunnusmerkeistä. Tätä voinee kutsua omaksi tavoitetaulukseni johtajana:

- pystyn keskittymään olennaiseen, saan asioita aikaan
- visioin, ennakkoin, katse on tulevaisuudessa
- keskustelemme ja tutustumme työyhteisössä
- en ole riippuvainen päätösvallasta, vaan jaan johtajuutta, valtuutan, annan mahdollisuuksia onnistumiseen
- tunnen itseni; vahvuuteni ja heikkouteni, enkä niitä peittele
- kouluttaudun säännöllisesti
- arvostan osaamista, olen monipuolinen yleisosaaja, hahmotan laajoja kokonaisuuksia
- myönnän virheeni ja opin virheistäni
- annan palautetta ja toivon saavani sitä myös itse
- työyhteisössä kaikkien työhyvinvointi on tärkeää
- osaan tehdä päätöksiä
- ymmärrän viestinnän merkityksen
- tunnen työntekijät, kannustan heitä kehittymään

- ymmärrän, että menestymiseen tarvitaan joukkue
- olen joustava, luotettava ja avoin
- olen läsnä oppilaitoksen arjessa aina, kun se on mahdollista
- ymmärrän verkostojen ja yhteistyökumppaneiden merkityksen

Minulla on...

- kyky kiteyttää ja kehittää asioita yhdessä työntekijöiden kanssa
- herkkyyttä kuunnella
- positiivinen asenne työhön ja työntekijöihin

7.2 Perehdytys

Ensimmäiset päivät uudessa työpaikassa uuden työyhteisön keskellä ovat tärkeitä. Perehdytys onkin tärkeä osa työhön tutustumista. Perehdytys auttaa uutta työntekijää tutustumaan taloon ja siellä työskenteleviin ihmisiin. Perehdytyksen on tarkoitus auttaa työn ja työskentelytapojen oppimisessa. Musiikkioppilaitoksessa harvemmin itse opettamistyöhön tarvitaan perehdytystä, mutta oppilaitoksen toimintatapojen, arvojen, opetussuunnitelman ja esimerkiksi arviointi käytäntöjen läpikäyminen on tärkeää. Jokaiselle uudelle opettajalle on hyvä nimetä omasta ainekollegiosta oppilaitoksen hyvin tunteva kollega, joka toimii tutorina uudelle opettajalle. Tutorin tehtävänä on neuvoa tulijaa opetuksen käytännöistä sekä auttaa häntä tutustumaan työyhteisöön. Tutorille on hyvä varata tehtävää vasten esimerkiksi kaksi muun työn tuntia, tarpeen vaatiessa enemmän. Perehdytyksessä tärkeää on annostella uudet asiat sopiviksi, omaksuttaviksi kokonaisuuksiksi, eikä kaataa kaikkea tietoa kerralla uuden opettajan niskaan. Asioiden kertaaminen on perehdytyksessä tärkeää ja erittäin sallittua. Perehdytystä on syytä antaa sekä suullisesti kasvokkain, kuin kirjallisesti. Perehdytysuunnitelma varmistaa sen, että kaikki osa-alueet tulee käytyä perehdytettävän kanssa.

7.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut nousivat erityisesti rehtoreiden haastatteluissa esille osaksi kannustavaa johtamista. Eräs rehtori puhui niin yksilökeskusteluista kuin pitämistään ryhmäkeskusteluista. Ryhmäkeskustelussa tulevat yleensä laajemmin talon kehittämistarpeet esille. Ryhmäkeskustelussa voidaan keskustella myös työnjaosta, työn yhteisistä tavoitteista ja kollegion yhteistyön sujumisesta. Siinä on tärkeää huolehtia siitä, että kaikki pääsevät puhumaan ja että ilmapiiri on avoin ja salliva. Ryhmäkeskustelun hedelmänä

voidaan pitää myös kollegan aiheellinen kehuminen. Henkilökohtaisten kehityskeskustelujen tärkeänä arvona pidän rehtorin ja opettajan keskeytyksetöntä ja keskittynyttä kohtaamista, jossa rehtori voi kannustaa ja tukea opettajaa työssä onnistumisessa. Palautteen antamisella kehityskeskustelussa on se merkitys, että opettaja voi arvioida omaa toimintaa ja se auttaa omassa tavoitteen asettelussa. Tämä on tärkeää, jotta voidaan sovittaa yhteen niin opettajien osaamistarpeet kuin oppilaitoksen kehittämistarpeet. On tärkeää esimerkiksi käydä opettajan kanssa keskusteluja oppimisen tarpeista. Kehityskeskustelun yhteydessä rehtori voi myös punnita omia vastuualueitaan. Onko rehtorin tehtävissä joku osio, joka toteutuisi jopa paremmin opettajan vastuuna? Vastuun jakamista ei pidä pantata opettajilta.

Sivutoimisen tuntiopettajan kohdalla suosittelen vähintään kerran vuodessa käytävää (kehitys)keskustelua. Sen tarkoitus on perehdyttää ja sparrata, auttaa sivutoimista tuntiopettajaa menestymään työssään. Tämä vähentää myös oppilaiden eriarvoista asemaa musiikkiopistossa. Jos resurssit eivät riitä kaikkien sivutoimisten tuntiopettajien vuosittaiseen tapaamiseen, voi opettajat kutsua vuorovuosin ja pienissä ryhmissä keskustelemaan.

7.4 Luottamus

Johtamisen täytyy rakentua luottamuksen ja kunnioituksen pohjalle. Rehtorin tulee luottaa, että opettajat tekevät parhaansa ja ovat työnsä parhaita asiantuntijoita. Luottamusta osoitetaan opettajille esimerkiksi antamalla sopivan haastavia työtehtäviä ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään. Rehtorin on hyvä antaa tarvittaessa tukea, mutta huomata siirtyä syrjään ajoissa, jotta voi antaa opettajan onnistua itsenäisesti.

Luottamukseen liittyy myös, että rehtori on itse luottamuksen arvoinen. Jos lupauksissa tai aikatauluissa ei pysytä, ristiriitoihin ei puututa, tai puhutaan pahaa työntekijöistä, ei luottamusta pääse syntymään. Luottamusta rakentavat yhteisten pelisääntöjen laatiminen, kannustavan palautteen antaminen, toimintaohjeiden selkeys ja epäviralliset, myönteisessä hengessä käydyt keskustelut. Luottamusta vahvistavat rehtorin korkea ammatitaito, tiedon runsas jakaminen, avoin päätöksenteko, valtuuksien lisääminen ja se, että rehtorin toiminta on jossain määrin ennustettavaa. Luottamusta huokuvassa toimintakulttuurissa ihminen löytää vahvuutensa ja on oma itsensä.

7.5 Virheiden salliminen

Virheet tulisi sallia, koska virheistä oppii kaikkein parhaiten. Virheiden sallimisen kulttuuri oppilaitoksessa kertoo uudistusmyönteisestä johtamisesta, sillä uudet innovaatiot yleensä syntyvät kokeilun ja usein myös virheiden kautta. Rehtori voi omalla esimerkillään luoda virheitä sallivaa kulttuuria kertomalla omista virheistään avoimesti työyhteisössä. Virheiden analysointi johtaa taas uuden oppimiseen. Oppilaitoksen työntekijät tietävät, että virheet opettavat enemmän kuin onnistumiset, mutta toisaalta innostuneeseen toimintaan tarvitaan myös sopivasti onnistumisia ja osaamisen tunnistamista. Rehtorin tulee siis kannustaa ihmisiä kokeiluihin, jotka kehittävät toimintaa ja luovat uutta.

Jos ei salli itselleen virheitä, väärässä olemista tai epäonnistumista, pysyttelee turvallisella osaamisen alueella, eikä rohkene kasvattaa osaamistaan. Musiikkioppilaitoksen arvoihin kuuluu elinikäinen oppiminen ja oppimiseen kuuluu epäonnistumiset. Rehtori johtaa esimerkillä, salli siis virheet!

7.6 Kannustava, kiinnostusta ja kunnioitusta osoittava asenne

Haastan rehtorit perusmyönteiseen ja kannustavaan johtamistapaan. Asenteella on valtava merkitys siihen, kuinka eteen nouseviin asioihin ja ihmisiin reagoidaan. Ilmapiiiri vaikuttaa työn tekemisen ja oppimisen laatuun. Kannustavaa ilmapiiiriä luodaan kunnioittavalla asenteella jokaista opettajaa kohtaan. Osallistamalla silloin tällöin oppilaskonsertteihin, oppilaitoksen tapahtumiin, opettajien konsertteihin tai tarjoutumalla esimerkiksi soitto- tai laulutehtäviin oppilaitoksen produktiossa osoittaa rehtorilta osallistuvaa ja kunnioittavaa suhtautumista oppilaitoksessa tehtävää työtä kohtaan. Rehtori voi antaa opettajalle aitoa palautetta vasta silloin, kun hän on tietoinen työn tuloksista. Musiikkioppilaitoksen opettajan työn tuloksista nautitaan yleensä oppilaitoksen konserteissa ja tapahtumissa, joissa oppilaat esiintyvät. Jos rehtori ei oppilaitoksen konserteissa koskaan käy, voi opettaja kokea, että rehtori ei ole kiinnostunut työn tuloksista.

7.7 Opettajien tunteminen

Rehtorin osoittaessa kiinnostusta opettajaa kohtaan, hän viestittää halustaan oppia tuntemaan hänet, eikä pelkästään työntekijänä vaan ihmisensä. Työntekijä, joka kokee, että hänestä välitetään, haluaa myös antaa parastaan. Opettajia tuleekin johtaa yksilöinä,

mutta se on vaikeaa, jos et tunne heitä. Musiikkioppilaitoksessa työntekijöiden tunteminen antaa valtavasti lisää mahdollisuuksia työn onnistumiseen. Jos et tunne työntekijöitäsi, saatat tehdä toistuvasti vääriä päätöksiä, koska perustat päätöksen tiedolle, jota sinulla ei työntekijästä ole. Tutustu siis työntekijöihisi, osoita olevasi kiinnostunut heistä ja heidän mielipiteistään ja kiinnostuksen kohteistaan. Silloin he ovat valmiimpia yhteistyöhön ja keskustelemalla tekemään kompromisseja tarvittaessa. Kysy heiltä pikemminkin neuvoa, kuin että jaat vain ohjeita. Esimerkiksi mahdollisen työuupumuksen huomaat opettajassa aiemmin, kun tunnet hänet hyvin. Opettajan ja rehtorin työssä onnistuminen ja työssä viihtyminen ruokkivat toisiaan.

Jotta voit tutustua toisiin, sinun on hyvä tuntea itsesi. Se on tärkeimpiä johtajuuden työkaluja, joita voit omistaa. Tuntemalla itsesi voit kehittyä. Peilaamalla omia asenteita, ajatuksia ja reaktioita säännöllisesti, tutustut itseesi. Itsevarmuus tulee nousta itsetuntemuksesta, ei ylpeydestä. Muista, että musiikkioppilaitoksessa parhaat ideat toiminnan kehittämiseen tulee useimmiten opettajilta. On siis hyvä luoda ilmapiiriä, jossa opettaja uskalltaa tuleen kertomaan kehittämissuhteet ja ideat sinulle.

7.8 Musiikkioppilaitoksen viestintä ulospäin

Mielestäni niin harrastuskilpailuun kuin (talouden) vaikuttamiseen yhtenä ratkaisuna voisi olla musiikkioppilaitosten viestinnässä valtakunnallisen ryhtiliike. Tiedotettaisiin hyvistä oppimistuloksista, suuntauduttaisiin markkinointitienhenkisesti ulospäin muun muassa konsertein ja soitinesittelyin, raportoitaisiin onnistumisista ja nostettaisiin tuloksia viestinnässä esiin. Musiikkioppilaitostenkin täytyy hyödyntää sosiaalisen median kanavat. Yhteistyö vanhempien, koulujen ja muiden sidosryhmien kanssa on myös välttämätöntä oppilaitoksen kehittämisen kannalta. Meillä on hieno, koko maan kattava musiikkioppilaitosverkosto ja rahoitus on ollut tasainen ja varma. Jos ei toimita ja tiedoteta, voi järjestelmän rahoitukselle käydä huonosti. Muutos on tulossa ja musiikkioppilaitoksien tulisi löytää yhteistä tahtovoimaa astua esiin ja pitää valtakunnallisesti tuloksia esillä. Kilpailu on kovempaa kuin koskaan, niin rahoituksesta kuin oppilaista. Oppilaitosten rehtoreiden on valmistauduttava tulosten osoittamiseen tulevaisuudessa, jos tulee suoritus- tai tulosrahoituselementtejä taiteen perusopetuksen rahoitukseen, niin kuin kaikissa muissa koulutusmuodoissa jo on. Lobbaamista on toki tehty erityisesti karismaattisten johtajien toimesta kautta aikain, mutta erityisen tarpeelliseksi se on noussut tänä päivänä. Lisäksi yhteistyön monipuolisuus, jossa toimivat sulassa sovussa kaikki alueen kulttuuritoimijat,

oppilaitokset, yritykset ja erilaiset verkostot, voi olla ensiarvoisen tärkeää tulevaisuuden haasteita kohdatessamme.

7.9 Viestintä oppilaitoksen sisällä

Viestiminen on osa kannustavaa ja hyvää johtamista. Viestiminen tulisi olla kaksisuuntaista, eli esimieheen pitää viestittää visiosta mutta hänen tulee osata myös kuunnella. Hyvä vinkki onkin kuunnella vähintään yhtä paljon kuin mitä puhuu. Ole läsnä oppilaitoksen arjessa aina kun se on mahdollista. Lähde välillä käytävälle liikkumaan ja kahville opettajainhuoneeseen ja kysy kuulumisia. Kun kommunikoit, voit saada tärkeää tietoa työn onnistumisen kannalta ja jopa ratkaisuja pulmiin rennosti kahvipöydässä jutustellen. Käytä eri viestimiskanavia, mutta vältä helposti väärinymmärrettävien asioiden kohdalla sähköpostia. Pyri antamaan kritiikki aina kasvotusten ja rakentavasti keskustellen, vaikka se ei ole helpoin tapa. Opettele kiteyttämistä ja perustelemaan asioita. Ne luovat ymmärrystä. Kertaaminen on kaikessa viestinnässä hyvä tapa varmistaa viestin perille meno. Harvemmin opettajat valittavat liian moneen kertaan tiedotetusta asiasta.

Viestintään talon sisällä voi liittää myös osaamisen jakamisen. Taustalla on näkökulma siitä, että osaaminen lisääntyy ja kehittyy jakamalla. Johtajan tuleekin kannustaa tiedon jakamiseen.

7.10 Asiat järjestykseen ja oikeille ihmisille

Rehtorin päivärytmi koostuu yleensä kokouksista ja palavereista, jotka on aikataulutettu usein jo useita kuukausia ennen. Sen sijaan kehittämis- ja toteutustöitä, joita kokouksista yleensä seuraa, ei ole aikataulutettu eikä myöskään usein merkitty kalenteriin. Siksi on tärkeää, että varaat kalenterista aikaa sekä tärkeiden kokousten valmisteluun ja suunnitteluun että kokouksista seuraaviin työtehtäviin. Tunnista myös tehtävät, jotka voit delegoida. Kaikkien etu oppilaitoksessa on, että hän, jonka tehtävänä on johtaa ja viedä viisaasti oppilaitosta eteenpäin, omaa myös riittävästi aikaa ja voimavaroja tehdä niin.

Rehtorin tulisikin tutkia ja tarkastella sitoumuksiaan ja työtehtäviään säännöllisesti, jotta asioiden tärkeys ja merkityksellisyys asettuu työssä oikeaan järjestykseen ja saa sille kuuluvan aikansa. Edistävätkö tehdyt sitoumukset oppilaiden oppimistuloksia ja oppimisin edellytyksiä? Jos rehtorilla pääosa työajasta kohdistuu sellaisiin asioihin, jotka eivät

kosketa oppilasta, oppilaitoksen kehittämistä tai työntekijöiden hyvinvointia, on hänen hyvä tehdä siivousta kalenterissaan.

Yksi hyvä tapa on tehdä kuukausi-, viikko- ja päiväsuunnitelma, joka näyttää väljältä ja johon on jätetty tilaa yllätyksille. On tärkeää, että teet suunnitelmista kiireellisyys- ja tärkeysanalysointia. Kiireelliset ja tärkeät tehtävät tehdään ensin. Asiat, jotka eivät ole kumppaakaan, voit jättää joskus jopa tekemättä. Voit yllättyä, ettei mitään pahaa tapahtunutkaan. Varaa sopiva hetki suunnitelmasta myös asioille, jotka ovat tärkeitä, mutta ei kiireellisiä. Varaa aikaa johtamiselle ja keskusteluille opettajien kanssa. Liian kiireinen viikkoaikataulu voi vaikuttaa siltä, että et arvosta opettajia, koska sinulla ei ole heille koskaan aikaa. Arvosi täytyvät näkyä myös kalenterissasi.

Vertaa omia arvojasi oppilaitoksesi arvoihin. Voittoa tavoittelemattoman musiikkioppilaitoksen rehtorin arvojen ei tule siis olla ”dollarinkuvat silmissä.” Toki monta kertaa tulet siihen tilanteeseen, ettei päätöksissä ole yhtä ainuttakaan oikeaa vaihtoehtoa, mutta päätös pitää tehdä ”kahdesta pahasta.” Silloin arvosi nousevat ensiarvoiseen asemaan, jolla voit peilata päätöksentekoaasi. Riittää siis, että pyrit toimimaan eettisesti ja vastuullisesti sekä koetat aidosti parhaasi.

8 Pohdinta

Kannustava johtaminen musiikkioppilaitoksessa tuntui selkeältä ja kompaktilta aiheelta, jonka näkökulmat olivat piirtyneet itselleni mielestäni jo melko selkeiksi ennen kehittämistyön prosessin alkua. Jo ensimmäiset rehtorihaastattelut kuitenkin paljastivat, että askeleesta tuleekin hyppy kannustavan johtamisen moninaiseen maailmaan. Kehittämistyön prosessi on ollut uusia näkökulmia avaava. Suurimpana haasteena olenkin kokenut aiheen rajaamisen, jonka lopullisiin linjauksiin olen kuitenkin tyytyväinen. Kehittämistyöni aikana olen syventänyt ja lisännyt johtajuuteni tietotaitoa merkittävästi. Jaettu johtajuus oli kehittämistyön hyvin varhaisessa vaiheessa mukana, muut johtamisnäkökulmat tulivat kuvaan hiukan myöhemmin.

Johdannon ja kehittämistyön tarkoituksesta kertovien kappaleiden jälkeen luvussa kolme käsittelin musiikkioppilaitosjärjestelmää. Musiikkioppilaitoksen lähihistoriaan tutustuminen oli mielenkiintoista ja työni nykymusiikkioppilaitoksen hallinnossa sai syvempää perspektiiviä. Lähivuosisikymmenten perusteellinen tutkiminen avasi ymmärrystä siitä, miten

nykyinen musiikin laajan oppimäärän ja taiteen perusopetuksen kenttä on kasvanut ja vahvistunut viimeisten 60 vuoden aikana.

Uudet taiteen perusopetuksen opetussuunnitelmien perusteet olivat minulle jo entuudestaan tutut työskenneltyäni Suomen musiikkioppilaitosten liiton opetussuunnitelmakoordinaattorina sekä Luotsit-koulutuksen kautta. Toisaalta kehitystyö syvensi ymmärrystäni opetussuunnitelmasta rehtorin näkökulmasta. Taiteen perusopetuksen saatavuus ja saavutettavuus ovat puhuttaneet kovasti koko taiteen perusopetuksen kenttää. Musiikkioppilaitokset tekevät varmasti laadukasta ja hyvää työtä valtakunnallisesti myös saavutettavuuden näkökulmasta, mutta osaammeko tuoda sen esiin myös tutkijoille?

Musiikkioppilaitoksen johtamisen haasteita käsittelin kehittämistyössäni seuraavaksi. Watkinsin teoria esittelee seitsemän siirtymää, jotka vaaditaan, jotta voi kasvaa johtajaksi. Tämä oli hyvin konkreettinen tapa pohtia, missä vaiheessa oma johtajuuteni on, mitkä siirtymistä olen jo läpi käynyt ja mitkä siirtymät vaativat vielä työstämistä. Valaisevaa oli myös tutustua tutkimuksiin Y-sukupolvesta, jota itsekin edustan. Lukiessani Y-sukupolven työelämän toiveista ja johtamisodotuksista, vakuutuin tutkijoiden tuloksissa muun muassa joustavuuden ja palautteen antamisen tärkeydestä toimintakulttuurissa. Apulaisrehtorina minun on syytä kuitenkin ymmärtää myös muiden sukupolvien erilaiset toiveet ja käsitykset johtajuudesta.

Itseohjautuvuusteoria, joka esittelee ihmisen kolme psykologista perustarvetta ja sisäisen motivaation syntymistä, ei ollut minulle entuudestaan kovinkaan tuttu. Omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden lisäämisen näen erittäin tärkeänä osana musiikkioppilaitosten kehittämistyötä. Musiikkioppilaitoksen opettajan työ on erittäin autonomiaa ja sen takia itseohjautuvuuden tärkeys korostuu.

Kaikkein mielenkiintoisammaksi osaksi työtäni nostan kuitenkin haastattelu- ja kyselyaineiston, jonka pääkysymyksenä oli mitä kannustava johtaminen on musiikkioppilaitoksessa. Katsaus rehtoreiden ja opettajien kokemuksiin ja näkemyksiin kertoo, että erityisen tärkeiksi asioiksi nousevat palautteen antaminen, keskusteleminen ja kuunteleminen. Myös luottamuksen ja kiinnostuksen osoittaminen opettajaa kohtaan on olennaista. Rehtorit nostivat tärkeäksi kannustavan johtamisen välineeksi myös opettajille tarjotun täydennyskoulutuksen. Näitä muutamia edellä mainittuja selvästi kehittämistyön aineistossa ja kirjallisuudessakin esille nousseita teemoja tulen omassa johtajuudessani painottamaan.

Haastattelut tein kehittämistyön varhaisessa vaiheessa syksyllä, ja niistä olisin varmasti saanut enemmän irti, jos minulla olisi haastattelemisesta ja tutkimuksen tekemisestä enemmän kokemusta. Sain joitakin lisäkysymyksiä haastatteluissa esitettyä, mutta kahdessa rehtorihaastattelusta haastattelun tulos ei ollut mielestäni kovin kattava. Haastateltavista rehtoreista tunsin kaikki, mutta vain kahden kanssa olen työskennellyt. Lähdekirjallisuutta olen käyttänyt työssäni paljon ja sen loogisesti esiin nostaminen ja tiivistäminen onkin ollut työssä haasteena. Kehittämistyöni tuloksia ei voida yleistää, kuten ei laadullisen pienen tutkimuksen tulosta yleensäkään.

Olen kuitenkin tyytyväinen kysely- ja haastatteluosiosta saamiini tutkimustuloksiin ja erityisesti opettajakyselyn hyvään vastausprosenttiin. Se, että opettajat ovat oman oppilaitoksen opettajia, voi toki vaikuttaa kyselyn tulokseen hiukan, mutta kysely oli kuitenkin nimetön ja painotin sitä lähettäessäni, että käytännössä en suuresta opettajajoukosta (65) pysty vastaajia tunnistamaan. Tulosten perusteella tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia sivutoimisen tuntiopettajan roolia ja vaikutusta oppilaisiin vielä syvemmin.

Muutaman vuoden päästä olisi mielenkiintoista tutkia uusien opetussuunnitelmien vaikutuksia musiikkiopistoissa oppilaiden näkökulmasta. Onko pedagogiikan ja toimintakulttuurin kehittäminen saatu jalkautettua oppilaitoksiin niin, että tulokset ovat nähtävissä oppilaiden arjessa? Vastaako musiikkiopisto-opinnot oppilaiden osaamistarpeisiin ja onko heidän kiinnostuksen kohteensa otettu aidosti huomioon opetuksessa? Miten johtaminen näyttäytyy oppilaille? Musiikkioppilaitosten menestystarina voi jatkua hyvän johtamisen, opettajien jatkuvan ammatillisen kehittämisen ja vakaan taloudellisen perustan myötävaikutuksella.

Lähteet

Ahonen, J. (2001). *Ammattina rehtori*. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Ahonen, J. (2019). Luento Metropolian Ammattikorkeakoulu. 18.1.2019.

ArtsEqual (2018). Toimenpidesuositus 1/2018: Saavutettavuus ja esteettömyys taiteen perusopetuksen lähtökohtana. Saatavana: <https://sites.uniarts.fi/documents/14230/0/Saavutettavuus+toimenpidesuositus+%28PDF%29/9143ee82-6222-433f-9538-0a91009c08ba>. Viitattu 3.4.2019.

Gagné, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 331–362 (2005) Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.322

Gagné, M., & Vansteenkiste, M. (2013). Self-Determination Theory's Contribution to Positive Organizational Psychology. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1: 61–82.

Hakanen, J. (2009). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys.

Hakanen, J. (2017). Palveleva johtaja auttaa työntekijöitä onnistumaan – kunnian antamista muille, rohkaisua ja vastuuttamista. *Sanomalehti Kalevan haastattelu*. Julkaistu: 27.4.2018.

Harris, A. (2003). Distributed Leadership in Schools: Leading or misleading? *16: 5*, 10-13.

Hasu, J., Tuovinen, T. (2018). Saavutettavuus musiikkioppilaitoksissa uusien opetussuunnitelman perusteiden valossa. Blogikirjoitus, julkaistu 19.6.2018. Saatavana: <https://fisme.fi/kuukauden-kolumnit/saavutettavuudesta/> Viitattu 3.4.2019.

Heimonen, M. (2005). *Soivatko lait? Näkökulmia musiikkikasvatuksen filosofiaan*. Helsinki: Sibelius-Akatemia. Saatavana: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf. Viitattu: 28.3.2019

Heino, T. & Ojala M-L. (1999) (toim.). *Musiikkioppilaitosten perusopetuksen arviointi 1998*. Arviointi 1/1999, Opetushallitus.

Heino, T. & Ojala M-L. (2006). Opetustuntikohtaisen valtiosuuden piiriin kuuluvan taiteen perusopetuksen oppilaitosverkon tilanne lukuvuonna 2004–2005. Opetushallitus. https://www.oph.fi/download/47229_taideen_perusopetus_selvitys_2006.pdf. Luettu 26.4.2019.

Helén, E. (2016). *Sata – Saavutettava lastenkulttuuri ja taiteen perusopetus -hanke*. Esiselvityksen raportti. Tampereen kaupunki. Saatavana: http://www.kulttuuriaikakille.fi/doc/tutkimukset_ja_raportit/Sata-hankkeen_esiselvitysraportti_2016.pdf. Viitattu 3.4.2019.

Hellbom, K. & Mauro, S. & Salo, M. (2006). Johtamisen nyt: Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Edita Prima Oy, Helsinki.

Helsingin kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan kulttuurijaoston toiminta-avustukset vuodelle 2018. Saatavana: https://www.hel.fi/static/public/hela/Kulttuuri-_ja_vapaa-aikalautakunnan_kulttuurijaost/Suomi/Paatos/2017/KUVA_2017-12-14_Kuja_3_Pk/892C0EE2-44A8-C7A7-9E5D-605A32B00000/Liite.pdf. Luettu: 5.3.2019

Huuhka, M. (2004). Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Oulu: Oulun yliopistopaino.

Hämäläinen, K., Taipale, A., Salonen, M., Nieminen, T. & Ahonen, J. (2002). Oppilaitoksen johtaminen. Helsinki: WSOY

Juuti, P. (2017), Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

Johtajuus.info (2019). Tietoja, vinkkejä ja valmennusta johtamiseen -sivusto. Saatavilla <https://johtajuus.info> Viitattu: 23.3.2019.

Kanervo S. & Saarinen T. (2004). Kulttuurit keskuudessamme. Turku: Turun kulttuurikeskus.

Kansanen, O. & Cannon, F. (1997). Esimies valmentajana: yhteistyöllä tuloksiin. Porvoo: WSOY.

Kauppinen E. (2017). Taiteen perusopetuksen uudet opetussuunnitelmat (2017). YouTube -video. Saatavana: <https://www.youtube.com/watch?v=fL4QCTShnlo>. Katsottu: 4.2.2019.

Koramo, M. (2008). Selvitys taiteen perusopetuksen järjestämisestä lukuvuonna 2007-2008. Opetushallituksen julkaisu. Saatavana: https://www.oph.fi/download/46516_tai-teen_perusopetus_2008.pdf. Viitattu 12.4.2019.

Kuha, J. (2017). Suomen musiikkioppilaitoshistoriaa, toiminta ulkomaisten esikuvien pohjalta vuoteen 1969. Helsinki: Grano.

Kultalahti, S. (2015). "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Acta Wasaensia 339. Business Administration 139, Management and Organization. Vaasa. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf. Luettu: 2.4.2019.

Lahtinen, M. & Lankinen, T. (2013). Koulutuksen lainsäädäntö käytännössä. 8., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Laine, J. & Soini, T. (2002). Taitotieto ja soitonopiskelun tavoitteet. Musiikkikasvatus 2002 vsk. 6 nro 1. Sibelius-Akatemian musiikkikasvatuksen yksikkö. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, Helsinki.

Laki taiteen perusopetuksesta 424/1992.

Liotta, A. (2012) Unlocking generational codes. New York: Aviva Publishing.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. (2007). Hyvinvointia työyhteisöön - Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Larjovuori, R-L., & Manka, M-L., (2013). Yhteisöllisyydellä menestykseen - opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopisto ja kuntoutussäätiö.

Martela F., Jarenko K. (2015). Draivi, voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Alma Talent.

Martela. F. (2015). Valonöörit. Gummerus kustannus Oy 2015. Bookwell Juva.

Matilainen K. (2014). Koettu palveleva johtajuus, työn imu ja työuupumus: pitkäaikaistutkimus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Mattila, P. (2018). Peilejä johtamiseen, Helsinki: BALTO.

Opetushallitus (2013). KOKEMUKSET KIERTOON– ideoita oppimisympäristöjen kehittämiseen, toim. Tina Heino. Oppaat ja käsikirjat 2018:3 Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere

Opetushallitus (2014). Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitus – yksikköhintojen ja rahoituksen määräytyminen vuonna 2014. Oppaat ja käsikirjat 2014:4. Helsinki: Opetushallitus.

Opetushallitus (2018). Määräykset ja ohjeet 2018:3a, Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Saatavana: https://www.oph.fi/download/195244_Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet19.12.2018.pdf. Viitattu 26.4.2019.

Opetus ja kulttuuriministeriö (2014) Taiteen ja kulttuurin saavutettavuus. Loppuraportti Saatavana: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75254> Viitattu 6.4.2019

Opetus ja kulttuuriministeriö (2017) Kulttuuripolitiikan strategia 2025, Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:20 Saatavana: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79811/okm20.pdf>

Opetushallitus (2018). Valtion avustuksen yksikköhinnat, taiteen perusopetus. Saatavana: http://www02.oph.fi/asiakkaat/rahoitus/rahjulk19/07_taideen_perusopetus.pdf. Viitattu 3.3.2019.

Opetusministeriö (2002). Musiikkialan ammatillisen koulutuksen työryhmän muistio. Saatavana <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80768/opmtr38.pdf> Viitattu 28.4.2019.

Paananen, I. (2013), "Moni luova organisaatio maksimoi kontrollin, me teemme päinvastoin" *Talouselämä* 18.4.2013 Saatavilla <https://www.talouselama.fi/uutiset/supercellin-ilkka-paananen-moni-luova-organisaatio-maksimoi-kontrollin-me-teemme-painvas-toin/d77c2608-98b7-3dcf-b528-f68d0fe85806>. Viitattu 2.5.2019.

Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R. & St.Clair, L. S. (2007). *Becoming a Master Manager. A Competing Values Framework*. 4. painos. New York: Wiley.

Rissanen M. & Kaseva E. (2014): *Menetetyn työpanoksen kustannus. STM/TSO/Strateginen suunnittelu -ryhmä*.

Rissanen, N. (2018). *Musiikkiopisto eilen, nyt ja huomenna. SML-blogikirjoitus. Julkaistu 14.2.2018. Saatavana: <http://www.musicedu.fi/sml-ajankohtaista/sml-blogi-musiikkiopisto-eilen-nyt-ja-huomenna/>* Viitattu 30.3.2019.

Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. (2010) *Valmentava johtajuus* WS Bookwell Oy Juva.

Rogers, Everett M. (2003) [1962]: *Diffusion of Innovations*. 5. edition. Free Press, New York

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmit*. Helsinki: Talentum.

Ruohotie P. (1996). *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

SML (2016) *Suomen musiikkioppilaitosten liitto 60 vuotta julkaisu 1956-2016*. Saatavana: <http://www.musicedu.fi/wp-content/uploads/2016/12/SML-60.pdf>. Viitattu: 19.3.2019.

SML (2019). *Musiikinopetus Suomessa. Suomen musiikkioppilaitosten liitto*. Saatavana <http://www.musicedu.fi/musiikin-opetus-suomessa/> Viitattu 13.4.2019.

Sosiaali- ja terveystieteiden strategia (2011). Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020, Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.

Suonsivu, K. (2014). *Valmentava johtaminen henkilöstöjohtamisen muotona. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3/14, 265-284.*

Suonsivu, S. (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Kuopio: Unipress

Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, California.

Valtioneuvosto (2016). *Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi 2015–2019 Päivitys 2016*.

Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations. 5. painos. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Rehtoreiden haastattelurunko

Kannustava toimintakulttuuri musiikkioppilaitoksessa -henkilöstöhallinnon/johtamisen näkökulmasta

Rehtori haastattelu, n.45min/rehtori.

Oppilaitosedustajarehtoreiden valintaperusteet: alueellisuus, sukupuolinen tasa-arvo, laaja oppimäärä, oppilaitoksen koko: oppilaita < 600-.

Teemahaastattelun aihealueet:

- Oppilaitoksen toimintakulttuuri
- Johtaminen
- Uuden opettajan ja sivutoimisen tuntiopettajan perehdytys ja sitouttaminen

OPPILAITOKSEN TOIMINTAKULTTUURI

Millainen toimintakulttuuri oppilaitoksessasi mielestäsi on? (Miten se ilmenee oppilaitoksessanne?)

Mitkä asiat tukevat mielestäsi kannustavaa toimintakulttuuria? Mitkä asiat mielestäsi estävät sitä?

Miten voit mielestäsi rehtorina edistää työyhteisön hyvinvointia?

JOHTAMINEN

Millaisia haasteita koet johtamisessa?

Miten hyviä käytänteitä oppilaitoksessanne jaetaan? (Onko oppilaitoksessanne käytössä jokin hiljaisen tiedon jakamisen tai keräämisen menetelmä?)

Onko oppilaitoksessanne jaettua johtajuutta?

UUDEN OPETTAJAN/SIVUTOIMISEN TUNTIOPETTAJAN PEREHDYTYS/SITOUTTAMINEN

Miten oppilaitoksessanne toteutetaan uuden opettajan perehdytys? (perehdytys suunnitelma, vastuu henkilö, aika?) Mitä näet tärkeänä perehdytyksessä?

Kerro kommunikointi/tiedottamisen käytänteistäsi sivutoimisten tuntiopettajien kanssa.

Mitä haasteita näet sivutoimisen tuntiopettajan roolissa?

Opettajien kysely

Opettajakysely (Google Forms)

Sukupuoli

Ikä

Työsuhteen muoto, pääoppilaitos

Nykyisen oppilaitoksen palveluksessa ...vuotta

Koen, että(asteikolla 1-5)

- saan vaikuttaa työhöni riittävästi
- osaamiseni on hyödynnetty oppilaitoksessa
- työni on mielekästä
- olen arvokas osa oppilaitosta
- oppilaitoksessamme on hyvä yhteishenki
- oppilaitoksessa on avoin ja sujuva sisäinen tiedonkulku
- meillä on toimiva kokouskäytäntö ja sykli tällä hetkellä
- voin avoimeisesti ja helposti lähestyä rehtoria mieltäni painavissa asioissa
- kehittämiskohteisiin on puututtu
- oppilaitoksessamme on jaettua johtajuutta riittävästi
- minua kannustetaan oman ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen
- rehtori/apulaisrehtori arvostaa ammattitaitoani
- hallitsen työhöni liittyvät tehtävät riittäväällä tavalla
- oppilaitoksessamme vallitsee työrauha
- oppilaitoksen yleinen ilmapiiri on kannustava

Oletko saanut kannustavaa palautetta rehtorilta/rehtoreilta?

Oletko saanut kannustavaa palautetta kollegoiltasi?

Miten toivoisit kollegojen tukevan sinua työssäsi?

Miten toivoisit rehtorin/rehtoreiden tukevan sinua työssäsi?

Mitä on mielestäsi kannustavaa johtamista, miten se näkyy?

Millä konkreettisilla keinoilla kannustavaa toimintakulttuuria musiikkioppilaitoksissa voitaisiin tukea?

Mikä estää kannustavaa toimintakulttuuria?

Oletko saanut mielestäsi tarpeeksi perehdytystä nykyiseen tehtävääsi?

Millainen perehdytys on hyvä ja riittävä?

Kaipaanko jotakin lisäkoulutusta työhösi? Jos, niin millaista?

