

Leena Unkari-Virtanen (toim.)

# Muutosjohtaja yhteisöllisyyden vahvistajana

Muutosjohtaja yhteisöllisyyden vahvistajana

© Metropolia Ammattikorkeakoulu 2024

Julkaisija: Metropolia Ammattikorkeakoulu

Toimittaja: Leena Unkari-Virtanen

Taitto: Alvari Juhola, Valovirta Design

Kansi: Alvari Juhola

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja

TAITO-sarja 134

Helsinki 2024

ISBN 978-952-328-425-8 (pdf)

ISSN 2669-8021 (pdf)

[www.metropolia.fi/julkaisut](http://www.metropolia.fi/julkaisut)



Tämä julkaisu on lisensoitu [Creative Commons Nimeä-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)-lisenssillä, pois lukien siinä olevat valokuvat.

Julkaisun artikkelit perustuvat Opetushallituksen rahoittamaan ja Metropolia Ammattikorkeakoulun vuonna 2023 toteuttamaan täydennyskoulutukseen.



# Sisältö

<b>Osallistava johtaminen taideoppilaitoksissa</b>	<b>5</b>
<b>Musiikin tiekartta 2030 Sastamalassa</b>	<b>9</b>
Nykytilanteen kuvaus	<b>10</b>
Nykyiset kehittämistarpeet	<b>11</b>
Tulevaisuuden haasteet	<b>12</b>
Kohti Sastamalan musiikin visiota 2030	<b>13</b>
<b>Näkökulmia fuusioon – kolme tapausesimerkkiä oppilaitosten yhdistymisestä</b>	<b>15</b>
Meri-Helsingin musiikkiopiston ja musiikkikoulu Grooven yhdistyminen	<b>16</b>
Länsi-Pirkanmaan musiikkiopiston yhdistäminen Pirkanmaan musiikkiopistoon	<b>17</b>
Kohti fuusiota? – tapaus Loviisan tanssiopisto	<b>21</b>
Suositukset fuusion onnistuneeseen toteuttamiseen	<b>24</b>
Yhteenvedo	<b>25</b>
<b>Helsingin kuvataidekoulu – luovassa tilassa</b>	<b>29</b>
Luovassa tilassa tulevaisuuden taitoja oppimassa	<b>29</b>
Opettajat luovassa tilassa	<b>33</b>
Kaksipäinen rehtori	<b>41</b>
<b>Keskustellen kehittyväksi tiimiksi</b>	<b>47</b>
Vertaiskeskustelut eri oppilaitosten välillä	<b>48</b>
Opettajakokouksen pienryhmäkeskustelut kehittämistyössä	<b>50</b>
Aineryhmän työskentelyn kehittäminen	<b>51</b>
<b>DreamTeam – soivat päiväkodit ja koulut</b>	<b>55</b>
DreamTeam – Soivat päiväkodit	<b>56</b>
DreamTeam – Soivat koulut	<b>61</b>
Kohti unelmien yhteistyötä	<b>66</b>
<b>Oman työn johtamisesta</b>	<b>71</b>
<b>Pedagoginen johtaminen taideoppilaitoksissa</b>	<b>75</b>
Yhteisöllisyyden tukeminen rakentaa jaettavaa pedagogista johtajuutta	<b>76</b>
Lopuksi	<b>79</b>
<b>Kirjoittajat</b>	<b>83</b>





# Osallistava johtaminen taideoppilaitoksissa

---

---

*Leena Unkari-Virtanen*

Taidemaailmassa on aina omat ainutlaatuiset haasteensa, ja oppilaitoksissa ne voivat liittyä esimerkiksi resurssien niukkuuteen, taiteen monimuotoisuuden ymmärtämiseen tai opiskelijoiden luovuuden tukemiseen. Yksi keskeinen haaste voi olla tasapaino taiteellisen luovuuden ja institutionaalisten vaatimusten välillä.

Osallistava johtaminen voisi tarjota ratkaisuja näihin haasteisiin. Esimerkiksi yhteiset työpajat, joissa opiskelijat, opettajat ja hallinto voivat jakaa näkemyksiään ja osallistua päätöksentekoon, voivat vahvistaa yhteisöllisyyttä. Tämä voi auttaa luomaan avoimemman ja vakaamman ympäristön.

Voisiko oppilaitosten yhteisöllisyyttä lisätä esimerkiksi järjestämällä säännöllisiä työpajoja tai tapahtumia, joissa opiskelijat ja henkilökunta voivat jakaa ideoitaan ja luoda yhteisiä projekteja? Avoimen kommunikation ja läpinäkyvyyden lisääminen päätöksenteossa voisi vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. Ajatus siitä, että jokainen ääni on tärkeä, voi tukea osallistavaa johtamista.

Hyvinvoinnin näkökulmasta osallistava johtaminen voi korostaa henkilöstön ja opiskelijoiden tarpeiden ymmärtämistä. Luomalla foorumeita, joissa näistä tarpeista voidaan

avoimesti keskustella, voidaan parantaa yhteisön hyvinvointia. Myös mentorointiohjelmat ja tukiverkostot voivat olla osa osallistavaa johtamista.

Mitä mieltä olet näistä ideoista?

\*\*\*

Yllä olevan tekstin tuottamisen apuna on käytetty OpenAI:n ChatGPT-tekoälypalvelua, jolta pyydettiin esipuhe tähän julkaisuun. Tekoälylle annettiin seuraavat syötteen:

- *Mitä ovat ajankohtaiset johtamisen haasteet taideoppilaitoksissa?*
- *Minkälaisia uusia ratkaisuja voidaan löytää osallistavan johtamisen avulla luomaan yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia?*

20 rehtoria ja tiiminvetäjää kokoontui keskustelemaan, kuuntelemaan asiantuntijapuheenvuoroja, kokeilemaan ja kehittämään yhdessä ratkaisuja näihin kysymyksiin Opetushallituksen rahoittamassa ja Metropolia Ammattikorkeakoulun toteuttamassa täydennyskoulutuksessa.

Tutustu julkaisun artikkeleihin niin voit katsoa, miten 20 rehtoria ovat nähneet heille ajankohtaiset haasteet. Osuiko ChatGTP oikeaan?

Helsingissä 5.12.2023

**Leena Unkari-Virtanen**





# Musiikin tiekartta 2030 Sastamalassa

---

---

*Jukka Rajala*

Sastamalassa tehtiin vuonna 2020 sivistyspalveluiden palveluverkkoselvitys tähtäimessä vuosi 2030. Palveluverkkoselvitys keskittyi Sastamalan kaupungin järjestämään perusopetukseen ja lukio-opetukseen. Kulttuuriala jäi sivurooliin selvityksessä. Tarvetta vastaavalle, yhtä laajalle selvitykselle kuitenkin oli silläkin. Vuoden 2021 aikana yhdistettiin Sastamalan musiikkiopiston ja Sastamalan opiston (kansalaisopisto) hallinnot, ja tässä työssä alettiin viitoittamaan musiikkikoulutuksen tulevaisuutta keskeisenä materiaalina Musiikkikoulutuksen Visio 2030 -julkaisu.

Opistojen hallinnonuudistuksessa musiikkiopiston rehtorin virkanimike muutettiin musiikkiopiston apulaisrehtoriksi. Tehtävänjaon mukaan häneltä siirrettiin henkilöstö- ja talousasioita yhdistetylle Sastamalan opiston ja musiikkiopiston rehtorille. Vastaavasti apulaisrehtori alkoi huolehtia sekä musiikkiopiston että kansalaisopiston musiikinopetuksen toimeenpanosta. Tämä tehtävänmuutos antoi tarpeellisen, yhtenäisen näkemyksen musiikin kehittämistarpeista Sastamalassa. Kun keväällä 2023 minulle tarjottiin mahdollisuutta selvitystyöhön, tartuin innolla mahdollisuuteen muodostaa Musiikin tiekartta 2030 Sastamalaan.



Kuvio 1. Sastamalan musiikkielämän tiekartta -hankkeen tarkoitus.

Hankkeen tärkein päämäärä on tehdä toimenpideohjelma, jolla päädytään entistä viireämpään musiikkielämään Sastamalassa. Projekti tuottaa toimintamalleja, joilla musiikki saadaan osaksi jokaisen sastamalalaisen elämää ja musiikin hyvinvointivaikutukset jalkautettua eri elämänvaiheessa oleville kuntalaisille.

Keskeisiä tavoitteita ovat toimivien yhteistyöverkostojen luominen yli hallintorajojen ja kuntarajojen, uusien rahoitusmallien etsiminen, paikallisten voimavarojen entistä tehokkaampi käyttö (mm. paikkakunnan taiteen ammattilaiset), musiikinopetuksen monipuolistaminen kouluissa erilaisten yhteistyömallien avulla sekä musiikin hyödyntäminen hoiva- ja sosiaalisektoreiden työssä.

Työ jakautuu seitsemään osaan:

1. *Nykytilanteen kuvaus*
2. *Nykyiset kehittämistarpeet*
3. *Tulevaisuuden haasteet*
4. *Musiikkikoulutuksen visio 2030*
5. *Musiikin visio 2030 Sastamalassa*
6. *Toimenpiteet tiellä tulevaisuuteen*
7. *Työn julkaisuasuun saattaminen.*

Aikataulun mukaisesti kohdat 1–3 tehdään syyskaudella 2023 ja 4–7 kevätkaudella 2024.

## Nykytilanteen kuvaus

Sastamalalainen musiikkielämä on yllättävänkin monipuolista verrattuna vastaavan koon seutukuntastatusten kaupunkeihin. Asukaspohja, noin 23 000 asukasta, luo hyvät puitteet monipuolisiin musiikin harrastusmahdollisuuksiin – toisaalta kaupungin laaja ja pinta-ala yhdistettynä heikkoon joukkoliikenteeseen rajoittaa monia toimintoja.

Artikkelin ensimmäisessä jaksossa kutakin musiikin toimijaa tai toimijaryhmää kuvataan lyhyesti tuoden esiin pääkohdat toiminnasta. Selvitystyössä olennainen osa on ollut eri henkilöiden haastattelut ja kyselyt. Käsitellyt teemat ja kyselyiden vastaukset ovat olleet yhdensuuntaisia. Kehitettäviä asioita ja ratkaisuja ongelmiin esitellään artikkelin seuraavissa jaksoissa.

Kuvaukset on jaoteltu kategorioittain pääasiallisen toiminnan mukaan. Yksittäinen henkilö saattaa olla siis mukana esimerkiksi Sastamalan musiikkiopiston opettajana, ammattitaiteilijana ja säveltäjänä. Koulutusta antavien tahojen toimintaa kuvataan opetussuunnitelmissa.

Työn edetessä on viikoittain tullut esiin uusia toimijoita. Jopa ammattitaiteilijat ovat pitäneet sangen matalaa profiilia kaupungissamme! Joihinkin tahoihin ei olla saatu kontaktia – esimerkiksi Sastamalassa toimivaan Moskovan patriarkaatin alaisuudessa toimivaan ortodoksis seurakuntaan. Työ on edennyt ennakoitua hitaammin, koska osa musiikin kentästä on täysin harmaalla, tuntemattomalla alueella. Joidenkin toimijoiden tavoittaminen on ollut todella työlästä!



Kuvio 2. Nykyisiä musiikin toimijoita Sastamalassa.

## Nykyiset kehittämistarpeet

Musiikin tiekartta 2030 Sastamalassa -projektin osana käymissäni keskusteluissa eri toimijoiden kanssa on tullut esiin lukuisia kehittämiskohteita, kaikkiaan parisenkymmentä. Osa kehittämiskohteista on valtakunnallisia, toisin sanoen kyseessä on yleinen trendi, joka vaatii toimenpiteitä. Lasten ikäluokkien pieneneminen ja tiettyjen

harrastajaryhmien ikääntyminen ovat tosiasioita muuallakin kasvukeskusten ulkopuolella. Suurimmat kehittämistarpeet koetaan verkostoitumisen ja tietoisuuden alueilla.

Ratkaisua etsitään perustamalla musiikkiklusteri Sastamalaan edustamaan niin ammatillaisia, amatöörejä kuin muitakin musiikin parissa toimivia. Musiikkiklusteri huolehtii jatkossa muun muassa tiedotuksesta ja asiantuntijuuden jakamisesta.

Puhallinmusiikin harrastajamäärien laskuun vastataan viemällä puhallinopetus koulujen musiikkitunneille. Oppilaille tarjotaan mahdollisuus soittaa orkesterissa tavanomaisen koulun musiikinopetuksen sijaan. Ideaa on jo toteutettu menestyksekkäästi muun muassa Outokummussa.

Yhteistyö eri toimijoiden kesken on ikuinen kehityskohde. Tästä esimerkkinä on musiikin hyvinvointivaikutusten ja niistä hyötyvien kohtaaminen. Toivomme, että tulevaisuudessa yhteistyössä auttaa tässä se, että yhteistyökumppanina on nyt SOTE-alue entisen kuntatason yhteistyökumppaneiden sijaan.

## Tulevaisuuden haasteet

Tulevaisuus sisältää monia epävarmuustekijöitä. Tätä kirjoitettaessa marraskuussa 2023 hallitusohjelmaan on kirjattu taiteen perusopetuksen rahoituksen uudistaminen.

Keskiöön on nousemassa malli, jossa tietoa kerätään ja hyödynnetään entistä tehokkaammin. Käyttöön tulevat pedagogiset indikaattorit tuottavat tietoa toiminnan laadusta, uudistumiskyvystä sekä vaikuttavuudesta. Koulutuksen järjestäjän on siis tuotettava entistä tarkempaa tietoa toiminnasta. Tätä tietoa voidaan hyödyntää osoittamaan suomalaisen musiikkikoulutuksen korkea taso.

Taloustutkimus Oy on toteuttanut vuonna 2022 tutkimuksen Kulttuurialan tulevaisuus Säätiöt ja rahastot ry:n toimeksiannosta (Taloustutkimus 2022). Tutkimuksesta käy ilmi poliittisten vaikuttajien, viranhaltijoiden, kulttuurivaikuttajien sekä median edustajien yhteneväinen käsitys kulttuurin merkityksestä. Tutkimuksen perusteella voisi siis sanoa, että tahtotilan suhteen tulevaisuus on turvattu. Tutkimuksen perusteella tulevaisuuden uhan muodostaa yleinen taloustilanne. Suomessa kulttuurin rahoitus on pitkälti julkisen rahoituksen varassa, jolloin edellä mainittu uhka vaikuttaa kaikilla yhteiskunnan alueilla. Priorisoinnissa kulttuuri ei pysty kilpailemaan esimerkiksi terveydenhuollon kanssa, vaikka sillä monia terveyttä hyödyntäviä ominaisuuksia onkin.

Väestörakenteen muutos tulee olemaan Sastamalassakin merkittävä seuraavan kymmenen vuoden kuluessa. Vuonna 2020 tehdyn Sivistyksen Palveluverkkoselvityksen mukaan esimerkiksi perusopetuksessa olevien oppilaiden määrä tulee putoamaan ajanjaksolla 2020–2029 2350 oppilaasta 1600 oppilaaseen. Väestön ikääntyminen on siis tosiasia; seutukuntastatuksen kaupunkien on reagoitava tähän palvelujensa



kohderyhmiä etsiessään. Esimerkiksi lakia taiteen perusopetuksesta on tulkittava siten, että palvelu on myös varttuneiden kuntalaisten saatavilla. Ensimmäiseen Ruisrockiin osallistuneet ovat nyt seniori-iässä; kenties he kaipaavat muunlaista musiikkitoimintaa kuin vanhempansa eläkeiässä!

## Kohti Sastamalan musiikin visiota 2030

Sastamalassa ei ole koskaan tehty perinpohjaista selvitystä musiikin kentästä. Nopeasti selvisi, että erilaisia toimijoita on enemmän kuin kukaan osasi kuvitellakaan. Työ on siis laajempi kuin suunnittelin. On ollut haasteellista mutta myös mielenkiintoista ”samo-ta käymätöntä korpimaata” kartoittaessani musiikkikenttää Sastamalassa. Sastamalan kaupunki osoittaa erittäin suurta kulttuurimyönteisyyttä teettäessään tämänkaltaisen selvityksen. Kiitän tästä mahdollisuudesta Sastamalan kaupunkia ja erityisesti kasvatusjohtaja Pekka Karesta.

## Lähteet

Taloustutkimus 2022. <https://saatiotrahastot.fi/wp-content/uploads/2022/05/Kulttuurialan-tulevaisuus-2022.pdf>



# Näkökulmia fuusioon – kolme tapausesimerkkiä oppilaitosten yhdistymisestä

---

---

*Kristiina Jääskeläinen, Kati Kivilahti-Fagerudd, Timo Saarinen ja Pekka Evijärvi*

Lasten ja nuorten laskeva määrä, harrastajamäärien väheneminen ja kuntien kiristynyt taloustilanne ovat tuoneet monet taiteen perusopetuksen oppilaitokset uuteen tilanteeseen. Rahoituspuhjan ja oppilasmäärien pieneneminen pakottavat miettimään ratkaisuja toiminnan jatkumisen turvaamiseksi. Yhdistyminen toisen oppilaitoksen kanssa on yksi vaihtoehto, johon voidaan päätyä myös kunnan ulkoistaessa oman oppilaitoksensa toiminnan tai yksityisen musiikkikoulun yrittäjän jäädessä eläkkeelle.

Tässä artikkelissa kuvataan kolme erilaista fuusiotilannetta. Kristiina Jääskeläinen kertoo aluksi kahden yksityisen musiikkioppilaitoksen nopeasta yhdistymisestä. Timo Saarinen käy läpi valtionosuusrahoituksen piirissä olleiden kunnallisen ja yksityisen musiikkioppilaitoksen yhdistymisprosessin. Lopuksi Kati Kivilahti-Fagerudd pohtii yksityisen tanssiopiston vaihtoehtoja tilanteessa, jossa toiminta itsenäisenä oppilaitoksena ei ole taloustilanteen vuoksi enää mahdollista tai se on jopa päättyvässä.

## Meri-Helsingin musiikkiopiston ja musiikkikoulu Grooven yhdistyminen

Meri-Helsingin musiikkiopiston (MeHMO) ja Musiikkikoulu Grooven (Groove) yhdistymisen taustalla oli kaksi syytä: Groovella oli huoli toiminnan jatkumisesta rehtorin jäädessä eläkkeelle ja MeHMOa oli Helsingin kaupunki ohjeistanut yhdistymään jonkin toisen opiston kanssa ratkaisuna opiston taloudellisiin haasteisiin.

### Taustaa ja fuusioitumisen kulku

Grooven rehtori Aarne Himberg aloitti neuvottelut muutaman musiikkiopiston kanssa alkuvuodesta 2023. MeHMO:n rehtori Laura Lintulan kanssa neuvottelut fuusioitumisen taustalla käynnistyivät helmikuussa 2023. Neuvottelut johtivat fuusioon kesä-heinäkuun vaihteessa. Kesän ajan rehtori Lintula teki selvitystä Grooven toiminnasta, budjetista ja kirjasi Grooven oppilaat Eepos-järjestelmään. Grooven kymmenestä opettajasta kuusi jatkoi yhdistyneessä oppilaitoksessa. Neljä opettajaa lopetti omasta tahdostaan muun muassa opiskelun ja paikkakunnalta muuton takia. Kaikille Groovesta siirtyneille opettajalle tuli lisää töitä, ja osa siirtyi opettamaan myös rokkimuskaria. Myös osalle MeHMO:n opettajista tuli lisää opetustunteja.

Fusion myötä toimistotehtäviä hoitaviksi toimintakoordinaattoreiksi tuli uudet tekijät; toinen palkattiin MeHMO:n henkilöstöstä ja toinen ulkopuolelta. Lisäksi Grooven rehtorin sovittiin tekevän koordinaattorin tehtäviä seuraavat kolme vuotta, eläkkeelle siirtymiseensä asti. Elokuussa 2023 fuusioitunut oppilaitos aloitti toimintansa. Oppilaitos jatkaa MeHMO:n nimellä Rokkimuskarin säilyessä brändinä ja Groove sen rytmimusiikkiope- tusta antavana yksikkönä.

### Kohdatut haasteet

Yhdistymistä helpottavia yhteisiä rakenteita olivat seuraavat: molemmat olivat yksityisiä oppilaitoksia samanlaisella rahoitus pohjalla, molemmissa oli rytmimusiikin asiantuntemusta ja molempien opettajistot olivat pääasiassa tuntipalkkaisia. Yhdistymisen suurin haaste oli kaksi täysin erilaista toimintakulttuuria. Grooven rehtori oli tehnyt oppilaitoksessa kaikkia tehtäviä pääasiassa yksin: siivoamisesta avustusten tekoon ja talonmiehen tehtävistä henkilöjohtamiseen. Niin sanottuna yleismiehenä toimiminen oli kustautunut siten, ettei aikaa ollut riittänyt esimerkiksi dokumentointiin ja käytännön asioiden kirjaamiseen. Kaikki tieto oli rehtori Himbergin päässä.

Yhdistyneellä oppilaitoksella oli fuusion jälkeen yhteensä 53 eri toimipistettä. Tämä aiheutti suuria käytännön ongelmia alkaen avainten ja yhteyshenkilöiden löytämisestä. Groovella ei ollut käytössä Eepos-järjestelmää. Grooven opettajisto koki osin luonnollista muutosvastarintaa eikä alussa ymmärtänyt Eepos-järjestelmän käyttöä viestinnässä eikä tuntien kirjaamisen tärkeyttä. Grooven opettajilla oli myös pelko "kasvottomasta

isosta oppilaitoksesta”, jota lieventämään järjestettiin molempien henkilöstöjen yhteiset opettajainkokoukset.

Muskarilaisten kato yllätti. Grooven 250:stä muskarilaisesta jatkoi vain noin 100. Syyt tähän olivat mahdollisesti viestinnässä ja muissa henkilöperusteisissa syissä. Ilmoittautumista ei käynnistetty tarpeeksi tehokkaasti.

## Fuusiosta opittua

Fusion valmisteluun olisi pitänyt varata pidempi aika, nyt työn määrä yllätti rehtori Lintulan. Pidempi aika olisi tarvittu valmistelun (mm. tiedonsiirto Eepokseen) lisäksi myös toiseen oppilaitokseen tutustumiseen. Aikataulua olisi pitänyt lykätä vuodella. Syksy on joka tapauksessa luonteva ja paras ajankohta aloitukseen, johtuen oppilaitosten lukuvuoden ajoituksesta. Pidemmällä valmisteluajalla olisi samalla syntynyt ymmärrys koko prosessista.

Grooven opettajia olisi pitänyt valmistella myös huolellisemmin. Tieto fuusiosta pysyi liian pitkään vain rehtori Himbergillä, eikä aikaa riittänyt henkilöstön valmisteluun. Yksi fusion hyvä puoli oli, että Grooven rehtori pääsi valtavasta vuosikymmenten stressistä, jota hän oli kokenut hoitaessaan rehtorin tehtäviä ”24/7”, kuten hän asian ilmaisi.

## Lopuksi

Nyt fuusioituneessa oppilaitoksessa on yhteensä noin 1100 oppilasta, mikä toivottavasti tuo haettua arvostusta ja uskottavuutta kaupungin ja miksei valtionkin suuntaan. Groovesta löytyi erinomainen tiloimisto ja kirjanpitäjä, joiden palveluita hyödynnetään jatkossa. Suunnitelmissa on myös lisälaajentuminen. Tulevaisuuden muita kärkiä ovat mainostus, lukukausimaksujen yhdenmukaistaminen ja käytänteiden selvittäminen opettajille.

## Länsi-Pirkanmaan musiikkiopiston yhdistäminen Pirkanmaan musiikkiopistoon

Vuonna 1970 perustetun Pirkanmaan musiikkiopiston toiminta-alue laajeni Tampereelta ja Kangasalalta Ylöjärvelle ja Hämeenkyröön vuonna 2015. Kunnallisena oppilaitoksena toiminut Länsi-Pirkanmaan musiikkiopisto (LPMO) yhdistettiin yksityiseen Tampereen NMKY ry:n ylläpitämään Pirkanmaan musiikkiopistoon (PMO) varsin nopealla aikataululla kesän ja syksyn 2014 aikana.

Musiikkiopistojen henkilökunnille ilmoitettiin kesäkuussa 2014, että Ylöjärven kaupunki on päättänyt käynnistää selvityksen oppilaitosten mahdollisesta yhdistymisestä. Molemmat opetuksen järjestäjäsapuolet olivat ilmaisseet valmiutensa selvityksen

tekemiseen. Selvitystyö päätettiin aloittaa heti kesälomakauden jälkeen, ja sen arvioitiin valmistuvan syksyn kuluessa.

## Elokuu 2014

Elokuussa pidettiin molempien musiikkiopistojen henkilöstöjen kokoukset. Ylöjärven kaupunginhallitus päätti varsinaisen yhdistymisselvityksen tekemisestä, mistä tiedotettiin myös LPMO:n oppilaita. Molempien oppilaitosten yhteinen opetustyöryhmä perustettiin selvittämään opetuksen järjestämiseen liittyviä asioita.

Tampereen NMKY ry. haki Opetus- ja kulttuuriministeriöstä Pirkanmaan musiikkiopiston järjestämisluvan laajennusta Ylöjärven kaupungin ja Hämeenkyrön kunnan alueelle ja pyysi siirtämään Ylöjärven kaupungin/LPMO:n valtionosuuden perustana olevat tunnit (10.623) Tampereen NMKY ry.:lle/Pirkanmaan musiikkiopistolle 1.1.2015 alkaen. Hakemus perustui Ylöjärven kaupungin/LPMO:n tekemään Länsi-Pirkanmaan musiikkiopiston järjestämisluvan peruuttamiseen ja valtionosuustuntien siirtohakemukseen.

## Syyskuu 2014

Syyskuu käynnistyi jälleen musiikkiopistojen henkilöstöjen kokouksilla. Hallinto- ja opetustyöryhmät kokoontuivat ja LPMO:n henkilöstökokous pidettiin myös niin, että paikalla olivat sekä LPMO:n että PMO:n luottamushenkilöt. PMO:n oma johtokunta ja Tampereen NMKY:n hallitus piti yhteisen kokouksen. Opettajat pohtivat yhdistymisestä koituvia mahdollisuuksia aineryhmäkohtaisesti musiikkiopistojen yhteisessä kokouksessa. Kuukauden lopussa järjestettiin vanhempainilta Hämeenkyrössä.

## Lokakuu 2014

Ylöjärveläisille järjestettiin vanhempainilta Ylöjärvellä. PMO:lla pidettiin sen omaa henkilöstöä koskevat yt-neuvottelut, joissa todettiin silloisen PMO:n henkilöstön määrääkaisuksia lukuun ottamatta jatkavan tehtävissään mahdollisen liitoksen jälkeen. PMO:n johtokunta, Tampereen NMKY:n hallitus ja hallintotyöryhmä pitivät kukin omat kokouksensa. Työskentelyn tuloksena saatiin laadittua hyvin laajasisältöinen yhdistymissopimus esitettäväksi Ylöjärven kaupunginhallitukselle.

## Marraskuu 2014

Marraskuun alussa Ylöjärven kaupunginhallitus hyväksyi yhdistymissopimuksen, minkä jälkeen Ylöjärven sivistysjohtaja piti infotilaisuuden LPMO:n opettajille. Yhdistymispäätöstä käsiteltiin Ylöjärven kaupunginvaltuustossa, mutta päätös jäi vilkkaan keskustelun jälkeen pöydälle äänin 26–25. Osaa valtuustosta mietitytti vielä PMO:n pedagoginen ajattelutapa (oppituntien pituudet), varmuus opetuksen säilymisestä Ylöjärvellä ylöjärveläisille, Ylöjärven hyöty fuusiosta ja Ylöjärven ääni PMO:n

päätöksenteossa – tahtotilana oli kahden kaupungin edustajan saaminen PMO:n johtokuntaan. Tampereen NMKY ry:n hallitus kokousti pian valtuuston jälkeen.

## Joulukuu 2014

LPMO:n opettajat ottivat yhdistymisen puolesta kantaa yleisönosastokirjoituksessaan paikallislehti Ylöjärven Sanomissa. Lopulta päätös yhdistymisestä tehtiin Ylöjärven kaupunginvaltuuston kokouksessa 8.12.2014. Sen jälkeen pidettiin LPMO:n opettajien kokous PMO:lla asioina liitoksen käytännön asiat ja aikataulutus. Henkilöstöjen yhteinen joulujuhla ruokatarjoiluineen pidettiin syyslukukauden viimeisen opetuspäivän iltana PMO:lla.

## Kevät 2015

Länsi-Pirkanmaan musiikkiopisto yhdistyi Pirkanmaan musiikkiopistoon 1.1.2015. Yhdistymistä oli edeltänyt yli 30 kokousta tai asiaan liittyvää tilaisuutta syksyn 2014 aikana. Keväällä 2015 aloitettiin toimintojen yhteen saattaminen muun muassa käytänteiden, oppilashallinnon, opetussuunnitelman ja oppilasvalintojen osalta. Opetustoiminta Ylöjärvellä ja Hämeenkyrössä jatkui entiseen tapaan ja toimistopalveluita tarjottiin edelleen Ylöjärven toimipisteessä. Ylöjärven kaupunki ja Hämeenkyrön kunta järjestivät opetustilat PMO:n käyttöön veloituksetta yhdistymissopimuksen mukaisesti.

LPMO:sta siirtyneiden oppilaiden kevätlukukauden 2015 maksuissa noudatettiin LPMO:ssa syksyllä 2014 voimassa olleita taksoja, jotka olivat olleet PMO:n vastaavia pienempiä. Myös seuraava lukuvuosi 2015–2016 oli maksujen osalta siirtymäaikaa perustason ja musiikkiopistotason oppilaille. Muut maksut (avoin opetus/vapaalinja, musiikkileikkikoulu, bändikoulu, orkesterikoulu) ja maksuhuojennukset yhtenäistettiin jo syyslukukauden 2015 alusta.

LPMO:sta siirtyneen henkilöstön osalta noudatettiin kunnallisen opetushenkilöstön työ- ja virkaehtosopimusta / kunnallista yleistä työ- ja virkaehtosopimusta sopimuskauden loppuun 31.1.2017 saakka. Sen jälkeen koko henkilöstö alkoi noudattaa PMO:lla käytössä ollutta yksityisen opetusalan työehtosopimusta.

### **Henkilöstöjen huolenaiheita**

- *yhteisen pedagogisen linjan löytyminen (opetus, tuntipituudet, arviointi)*
- *käytänteiden yhtenäistäminen*
- *työsuhteiden jatkuminen*
- *tehtäväkuvien muuttuminen*
- *toimistopalveluiden jatkuminen päätoimipisteen vaihtuessa (LPMO).*

### **Fusion hyödyt**

- *suuremman organisaation kokeminen vahvemmaksi toimijaksi*
- *pienistä aineryhmistä suurempia, yhden opettajan aineisiin kollega*
- *suurempi oppilaskanta yhteismusisointiin ja ryhmäaineisiin*
- *vaihtoehtojen lisääntyminen*
- *asiantuntijuuden lisääntyminen*
- *uudet kollegat, mahdollisuus kyseenalaistaa omia vakiintuneita työtapoja*
- *erilaisista käytänteistä oppiminen rikastuttamassa kaikkien työtä*
- *lisäresurssia hallinto- ja tukipalveluihin*
- *laajempi nuottikirjasto ja soitinpankki*
- *toimipisteiden vahvistuminen ja opetustarjonnan monipuolistuminen*
- *verkoston laajeneminen*
- *toiminnan jatkuvuuden turvaaminen.*

### **Fuusiosta opittua**

- *viestintä on kaiken A & O: henkilöstön ja oppilasperheiden aktiivinen ja ajantasainen informointi prosessin etenemisestä*
- *henkilöstön tukeminen muutostilanteessa: aikaa ja resursseja täysin avoimelle, kaikki mielipiteet sallivalle keskustelulle*
- *henkilöstön osallistaminen prosessiin*
- *kaikkien osapuolien kuuleminen ja kuuntelu.*



## Kohti fuusiota? – tapaus Loviisan tanssiopisto

### Loviisan Tanssiopisto (LTO)

- *ylläpitäjä Loviisanseudun Tanssiopiston ja Sirkuskoulun kannatusyhdistys ry*
- *perustettu vuonna 2007*
- *toiminta-alue Loviisa ja sen lähiympäristö, toimintakielet suomi, ruotsi ja englanti*
- *tanssin taiteen perusopetuksen yleinen oppimäärä vuodesta 2013 alkaen*
- *oppilasmäärä 98 (9/2023)*
- *henkilökunta (syksy 2023)*
  - ◇ *osa-aikainen rehtori (50 %), jolla ei opetusta*
  - ◇ *osa-aikainen toimistosihteeri (10 t/vko)*
  - ◇ *yksi vakinainen tanssinopettaja (80 %)*
  - ◇ *kolme tanssinopettajaa tuntiperusteisilla työsopimuksilla*
  - ◇ *lisäksi tarvittaessa kääntäjä sekä puvustaja tuntipalkkakorvauksella*
- *talous*
  - ◇ *talouden tukipilari on oppilailta kerättävät kurssimaksut*
  - ◇ *Loviisan kaupungin säännöllinen tuki tanssin taiteen perusopetuksen järjestämiseksi (vuonna 2022 osuus tuloista 16,7 %)*
  - ◇ *erikseen haettavat projekti- tai hanketuet säätiöiltä sekä opetus- ja kulttuuriministeriöltä*
  - ◇ *ei valtion säännöllistä tukea; valtion tuki harkinnanvarainen, vuosittain erikseen haettava (vuonna 2022 osuus tuloista 3,6 %)*

### Taustaa

Syksyllä 2022, haastavien koronavuosien jälkeen, LTO:ssa havahduttiin siihen, että oppilasmäärä ei ennusteista huolimatta lähtenytkään kasvuun vaan pysähtyi 97:ään (vrt. lukuvuonna 2018–2019 oppilasmäärä 198; 9/2023 oppilasmäärä 98).

Pandemian jälkeen paluu harrastusten pariin ei toteutunutkaan toivotussa määrin. Tilannetta ei myöskään auttanut kansallisen ja kansainvälisen talouskriisin alkaminen.

Yllättäen LTO:ssa oltiin käytännössä vain muutaman kuukauden päässä talouskatastrofista: tulot eivät tulisi riittämään menoihin.

Toiminnan suurimmat menot koostuvat palkkakustannuksista sivukuluineen sekä toimitilavuokrista. Hankkeiden ja hanketukien avulla oltiin jo jonkin aikaa pystytty takaamaan kuukausipalkkaiselle tanssinopettajalle riittävä määrä säännöllisistä työtä

sekä sen osarahoitus, ja siten turvaamaan tietyltä osin opetuksen järjestäminen. Hankerahoitukseen on ollut myös mahdollista sisällyttää osittain hankkeisiin kohdistuvia hallinnollisia kuluja.

Rehtorin työnkuva oli syksyyn 2022 saakka ollut 50 % opetustyötä, 50% hallinnollista työtä. Tuolloin pitkäaikainen fyysinen työ kulminoitui vakaviin kehollisiin ongelmiin, jotka estivät rehtoria jatkamasta opetustyötä. Oli selvää, että LTO:lla ei olisi taloudellisia mahdollisuuksia jatkossa tarjota 100 % hallinnollista työtä, vaan ainoastaan 50 % verran.

## Tukitoimia taloutta helpottamaan

LTO:n rehtori yhdessä kannatusyhdistyksen hallituksen kanssa tekivät heti syyskaudella 2022 suunnitelmia tilanteen parantamiseksi. Aloitettiin konkreettiset toimet talouden tervehdyttämiseksi esimerkiksi yhdistämällä opetusryhmiä ja siirtämällä toimisto edullisempiin tiloihin. Kuitenkin kun toiminta on volyymiltaan pientä, säästää voi vain rajallisesti, jottei opetuksen järjestäminen vaarannu kokonaan.

Henkilökuntaa, oppilaita ja huoltajia tiedotettiin tilanteesta ennen sen julkistamista. Tässä vaiheessa tukea tuli myös yllättävästä suunnasta: Loviisassa asuva viulisti Pekka Kuusisto halusi järjestää tukikonsertin LTO:n hyväksi – ja se toteutettiin menestyksellä! Varainkeruuta tehtiin monin tavoin: käynnistettiin Mesenaatti-tukikampanja, järjestettiin lasten disko ja aktivoiduttiin logo-tuotteiden myynnissä.

Kaikkiin eri säätiöiltä haettuihin projektitukiin sisällytettiin myös kriisitilanteen tukeminen. Saimme kontaktin kansanedustajaa Pia Lohikoskeen, joka halusi auttaa lähestymään eduskunnan valtiovarainvaliokunnan sivistys- ja tiedejaostoa kriisirahoituksen toivossa. Hakemus lähetettiin syyskauden puolivälissä. Myöntävä päätös osaan haetusta summasta tuli puolen vuoden kuluttua erillisen haun kautta.

## Tulevaisuusvisio: fuusio

Samaan aikaa kriisitoimien kanssa kannatusyhdistyksen hallitus sekä LTO:n rehtori tulivat siihen tulokseen, että pitkällä tähtäimelle toiminta itsenäisenä tanssin taiteen perusopetusta järjestävänä oppilaitoksena ei olisi enää mahdollista. Olisi löydettävä taloudellisesti "leveämmät hartiat" – yhdistettävä toiminta jonkun toisen taiteen perusopetusta antavan oppilaitoksen kanssa.

## Tulevaisuusvisioita on neljä:

1) fuusio jonkun toisen tanssin taiteen perusopetusta antavan oppilaitoksen kanssa

- *jos kyseessä on yleisen oppimäärän mukaista opetusta antava ei-VOS-oppilaitos, tavoitteena on fuusion toteuduttua laajentaa yhteinen tanssinopetus laajaan oppimäärään => valtionosuuden haku heti kun mahdollista*
- *jos oppilaitos on sekä yleisen että laajaan oppimäärän mukaista opetusta antava VOS-oppilaitos, avautuu mahdollisuus lisätä laajan oppimäärän oppilaiden määrää ja nostaa valtion tuen määrää*
- *mahdollisuus lajikohtaiseen pedagogiseen syventämiseen ja yhteistyöhön sekä lajikohtaisiin erityisvastuualueisiin.*

2) fuusio musiikin taiteen perusopetuksen yleisen ja laajan oppimäärän mukaista opetusta antavan VOS-oppilaitoksen kanssa

- *tavoitteena fuusion toteuduttua laajentaa tanssin opetus laajaan oppimäärään, jolloin vastaanottavan oppilaitoksen laajan oppimäärän oppilaiden osuus kasvaa ja valtion tuki mahdollisesti kasvaa*
- *mahdollisuus taiteidenväliseen yhteistyöhön*

3) fuusio Loviisan kansalaisopiston kanssa, jonka Taidekoulussa annetaan kuvataiteen ja käsityön taiteen perusopetusta yleisen oppimäärän mukaisesti

- *talous kytketty vahvasti kunnalliseen päätöksentekoon ja vapaan sivistystyön valtakunnalliseen rahoitukseen*
- *mahdollisuus taiteidenväliseen yhteistyöhön*

4) LTO:n toiminta loppuu

- *jos fuusioneuvottelut kariutuvat, Loviisan Tanssiopiston toiminta ja tanssin taiteen perusopetuksen järjestäminen loppuu paikallisesti kokonaan. Loviisan Tanssiopisto on ainoa tanssin taiteen perusopetusta järjestävä oppilaitos 40 km:n säteellä.*
- *kannatusyhdistys lakkautetaan*
- *henkilökunta irtisanoon ja omaisuus myydään tai lahjoitetaan*

## Fuusioprosessissa huomioitavia asioita

Tanssin taiteen perusopetusta antavat oppilaitokset ovat tpo-kentällä erityisessä vaarassa oppilasmäärien ja talouden heilahtelujen aiheuttamille haasteille.

Rahoitusrakenne, jossa tanssioppilaitosten osuus kaikkien VOS-oppilaitosten budjetista on 3,12 % (Suominen 2019, 41) ja tanssin taiteen perusopetusta antavista Suomen Tanssioppilaitosten liittoon kuuluvista 81 oppilaitoksesta vain 13 eli 16 % on VOS rahoituksen piirissä (Valtionosuussovellus 2023; Suomen Tanssioppilaitosten liitto 2023), lisää tanssin tpo-toiminnan järjestämisen taloudellista riskialttiutta ja haavoittuvuutta.

Vaikka syyt yhdistymiselle ovat taloudelliset, ei muita näkökulmia voida kuitenkaan täysin ohittaa. Erityisesti taiteen perusopetuksen tapauksessa täytyy arvioida myös vastaanottavan oppilaitoksen toimintaa useasta näkökulmasta.

Koska LTO:n ylläpitäjä on kannatusyhdistys, tulee pohtia myös sitä, mitä sille tapahtuu mahdollisen yhdistymisen jälkeen: lopetetaanko se vai jatkuuko sen toiminta esimerkiksi projektirahoitusten hakijana. Kumpikin vaihtoehto edellyttää yhdistyslainsäädännön osaamista sekä sen yhdistämistä taiteen perusopetusta säätelevän lain ja määräysten ymmärtämiseen.

## Suosituksset fuusion onnistuneeseen toteuttamiseen

Kun lähdetään harkitsemaan oppilaitoksen fuusiota ja käynnistetään yhdistymisprosessi, alussa on hahmotettava, mitkä seikat määrittelevät oman oppilaitoksen toimintaa. Samalla tavalla tulee tarkastella neuvottelukumppanin toiminnan osatekijöitä ja yrittää ymmärtää, voiko liitos onnistua. Onko yhdistäviä tekijöitä enemmän kuin erottavia, ja mikä niiden painoarvo on?



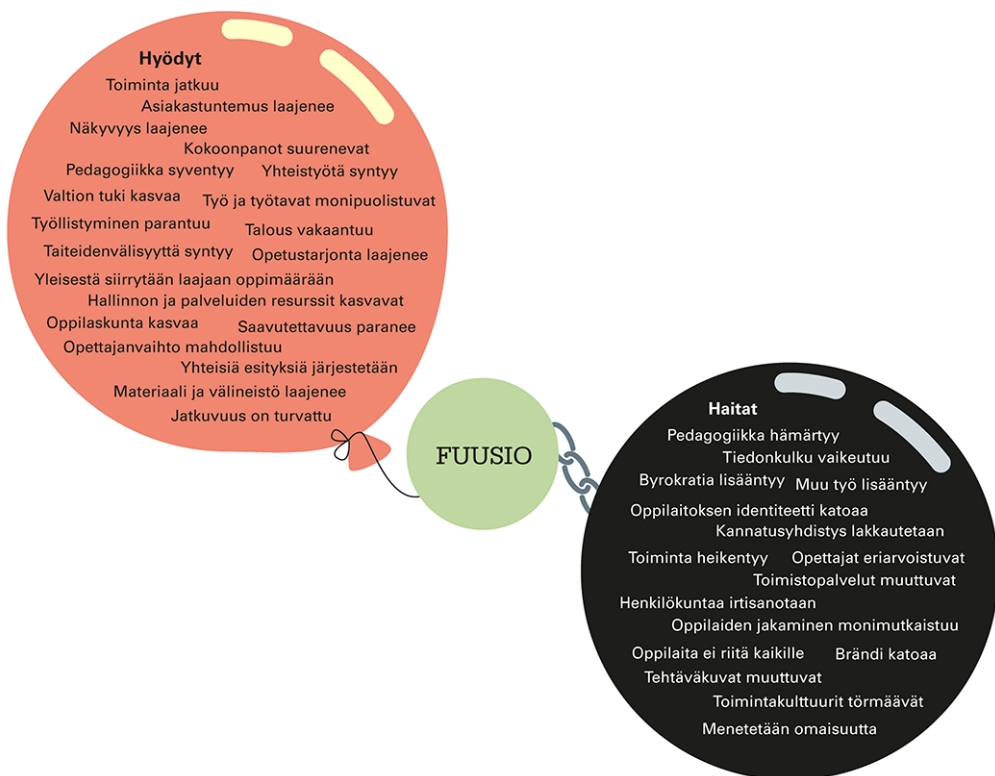
Kuvio 1. Kooste oppilaitosten fuusioissa keskeisistä asioista (kooste ja kuva: Pekka Evijärvi).

Tulevaisuusvision, fuusion, konkreettiseksi edistämiseksi on luotava askelmerkit

1. *Viralliset päätökset oman organisaation päätöksentekolimissä yhdistymisselvitystyön käynnistämisestä ja siitä, ketkä tähän tehtävään valtuutetaan*
2. *Vertaiskokemusten hankkiminen*
3. *Tavoiteaikataulu*
4. *Fuusiokandidaattien kartoittaminen*
5. *Tunnustelevat neuvottelut usean ehdokkaan kanssa*
6. *Varsinaisen neuvottelukumppanin valinta fuusioneuvotteluja varten sekä*
7. *Varaneuvottelukumppanin valinta. Neuvotteluja ylläpidetään kunnes aiesopimus varsinaisen neuvottelukumppanin kanssa on solmittu.*
8. *Varsinaiset neuvottelujen aloittaminen. Yhdistymistä ja sen mahdollisuuksia tarkastellaan eri asiakokonaisuuksista käsin:*
  - a. *talous*
  - b. *opetuksen järjestäminen*
  - c. *henkilökunta ja TES*
  - d. *tilat ja toimipisteet*
  - e. *lukukausimaksut*
  - f. *oppilaaksi ottaminen*
  - g. *sähköinen oppilasrekisteri*
  - h. *omaisuuden siirto / velat*
  - i. *aikataulu*
  - j. *yhteisen toimintaympäristön, toimintatapojen sekä arvojen tarkastelu*
9. *Yhteydenotot kunnallisiin päättäjiin sekä opetus- ja kulttuuriministeriöön*
10. *Juridisten seikkojen selvittäminen*
11. *Aiesopimuksen laatiminen ja vahvistaminen*
12. *Henkilökunnan tiedottaminen => muutosjohtaminen*
13. *Virallisen yhdistymissopimuksen laatiminen ja vahvistaminen*
14. *Asiakkaiden tiedottaminen*
15. *Fuusion julkistaminen*
16. *Käytännön muutosprosessin käynnistäminen.*

## Yhteenveto

Tässä artikkelissa on tuotu esiin taiteen perusopetusta antavien oppilaitosten fuusioitumiseen liittyviä kokemuksia ja havaintoja. Seuraavaan kuvaan on koottu artikkelissa kuvatuista tapauksista nousseita mahdollisia hyötyjä ja haittoja.



Kuvio 2. Fuusion hyötyjä ja haittoja (kooste ja kuva Pekka Evijärvi).

Fuusion päävaiheet ovat liittymisen valmistelu, konkreettinen toteutus ja toiminnan vaikiinnuttaminen uudessa yhdistyneessä oppilaitoksessa. Tässä artikkelissa kuvatut kolme fuusiota herättävät kysymyksen optimaalisesta aikaikkunasta. Grooven fuusio todettiin liian nopeasti tapahtuneeksi. Länsi-Pirkanmaan musiikkiopiston liitos taas toteutui opisto-  
tojen samankaltaisuuden vuoksi yllättävän hyvin vain puolen vuoden aikana neuvottelu-  
jen aloittamisesta. Loviisan tapauksessa aikaraja on tulossa vastaan.

Fuusioituminen tuo suuren muutoksen kaikille osapuolille. Parhaimmillaan uudessa yhdistyneessä oppilaitoksessa monet asiat ovat entistä paremmin, mutta toisinkin voi käydä. Erityisesti henkilöstön sopeutuminen uuteen tarvitsee aikaa niin ennen fuusiota kuin sen jälkeenkin. Myös itse liitosprosessi voi olla hyvinkin työläs, aikaa vievä ja henkisesti raskas. Fuusion onnistumiseksi se kannattaa valmistella ja viedä läpi huolellisesti.

# Lähteet

Suominen, A. 2019. Selvitys taiteen perusopetuksen rahoitusjärjestelmän uudistamistarpeista taiteen perusopetuksen saatavuuden turvaamiseksi sekä rahoitusjärjestelmän selkeyttämiseksi ja ajantasaistamiseksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:27. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-653-9>

Valtionosussovellus 2023. Taiteen perusopetus. Raportti: V08YK6L23. Viitattu 30.11.2023. <https://vos.oph.fi/rap/vos/v23/v08yk6l23.html>

Suomen Tanssioppilaitosten liitto 2023. Tilastokoonti vuoden 2022 tanssin taiteen perusopetuksesta. Viitattu 30.11.2023. <https://stopp.fi/yleiset/tilastokoonti-vuoden-2022-tanssin-taiteen-perusopetuksesta/>





# Helsingin kuvataidekoulu – luovassa tilassa

---

---

*Mirka Kastinen ja Johanna Rapinoja*

*Taide on kuin tie. Kun sitä kulkee voi saada ideoita.*

*(Julia 10v. Helsingin kuvataidekoulun oppilas)*

Taiteen perusopetus omana koulutusmuotona perusopetuksen ja ammattiin suuntautuvien opintojen välimaastossa muodostaa kiinnostavan paikan kehittää luovaa ja kriittistä ajattelua sekä kykyä tutkia kuvallisen toiminnan avulla erilaisia ilmiöitä.

## Luovassa tilassa tulevaisuuden taitoja oppimassa

Kysyimme keväällä 2023 15–20-vuotiailta oppilailtamme, mitä tulevaisuudessa tarvittavia taitoja ja tietoja kuvataidekoulussa on tärkeää oppia.

### Mitä taitoja on tärkeää oppia kuvataidekoulussa?

- *Luova ajattelu 83,3 %*
- *Mielikuvituksen käyttö 70,8 %*
- *Maalaamisen eri tekniikat 64,6 %*
- *Oman taiteellisen ilmaisun kehittäminen ilman annettuja tehtäviä 54,2 %*
- *Sommittelu ja kuvan rakenteen tunteminen 52,1 %*
- *Ihmisenä kasvu, oman itsen tarkastelu taiteen avulla 50 %*
- *Havaintojen ilmaisu ja kuvallinen hahmottaminen 43,8 %*
- *Visuaalisten kerrontamuotojen oppiminen 41,7 %*

Luova ajattelu on nuorten mielestä tärkein kuvataidekoulussa opittava taito. Mielikuvituksen käyttö, ihmisenä kasvu ja oman itsen tarkastelu taiteen kautta ovat kaikki kytköksissä ajattelun oppimiseen, luovuuteen ja oman kasvun havainnointiin sekä oman ilmaisun kehittämiseen. Taitoja ilmaisuun, kommunikointiin ja vaikuttamiseen tarjoavat visuaaliset havainnot ja kuvallisen kielen hallinta ja monilukutaito (maalaamisen eri tekniikat, sommittelu ja kuvan rakenteen tunteminen, havaintojen ilmaisu ja kuvallinen hahmottaminen sekä visuaalisten kerrontamuotojen oppiminen).

Luovuus nimetään myös yhdeksi tulevaisuuden 4C-taidoksi. Muita ovat kommunikatio-, yhteistyö- ja kriittisen ajattelun taidot (communication, collaboration, critical thinking, creativity; Luoma-Aho & Suvipuisto 2017). Kestävään kehitykseen liitetään myös luova ajattelu tai luovaa ajattelua sivuavia osaamistavoitteita. Euroopan komission alkuvuodesta 2022 julkaiseman viitekehyksen GreenComp-13 osaamisalueita ovat systeminen ajattelu (Systems thinking), kriittinen ajattelu (Critical thinking), ongelmanratkaisutaidot (Problem framing), ennakointiosaaminen (Futures literacy), sopeutumiskyky (Adaptability), kokeileva ajattelutapa (Exploratory thinking) ja kestävyystoiminta (Acting for sustainability). Näiden pohjalta Opetushallitus on tutkinut tulevaisuuden osaamisen tarpeita eri ammattialoilla (OPH 2023).

Kun kognitiivisen oppimisen rinnalle tuodaan [tietämisen erilaiset tavat](#), esimerkiksi kehollinen, sosiaalinen ja filosofinen älykkyys sekä luonnon järjestelmien ymmärtäminen, on tietoisesti muotoiltava rakenteita, jotka tuovat ihmisissä esiin radikaalia luovuutta ja yhteistyötä: kykyä ajatella ja toimia uusin tavoin. [...] Vahvempi yhteys kokemuksiin, tunteisiin ja mielikuvitukseen mahdollistaa olemassa olevan ajattelun ylittämisen ja toisenlaisten todellisuuksien kehkeytymisen (learning from the emerging future) sekä uusien tulkintojen ja merkitysten rakentamisen. (Toivola 2022.)

Oppilaat kertoivat kyselyssä vapaasti kuvataidekoulussa oppimistaan taidoista. Käsitys oppimisesta ja taidoista oli jäsenneiltyä – nimettiin muun muassa luova ajattelu, stressinsietokyky, pitkäjänteinen työskentely, projektien hallinta, kärsivällisyys, armollisuus ja mielikuvituksen käyttö. Tulevaisuuden ammattitaito rakentuu sellaisistakin taidoista, joita emme osaa ennakoida. Nuoret luovat uusia ammatti- ja palvelukonsepteja, jotka rakentuvat luovan ajattelun varaan suorittavan ja toistavan työn sijaan. (Heikkinen & Nieminen 2017.)

### **Mitä pidät tulevaisuuden opintojesi kannalta tärkeänä taitona, jonka olet oppinut kuvataidekoulussa?**

Mielikuvituksen käyttö vapaasti. Pitkäjänteinen työskentelytaito. Kyky hyväksyä epätäydellisyys ja se, että joskus on parempi lopettaa eikä jäädä jumiin yhteen kohtaan.

Ylpeys omista töistä ja niiden näytöstä, sekä motivaatio jatkaa ja keskittyä kauemman yhteen työhön. Olen oppinut olemaan itselleni armollisempi ja olen oppinut ottamaan taiteen tekemisen rentona, sen sijaan, että ajattelen sitä suorituksena.

Kekseliäisyyttä. Stressinsietokykyä. Kärsivällisyyttä. Luovaa, loogista ajattelua. Projektien valmiiksi tekemistä. Lopputyön kautta on oppinut hahmottamaan aikaa, kestoa ja aikataulussa pysymistä.

Erilaisten taidetekniikoiden oppiminen ja kehittyminen sekä pitkäjänteiseen työskentelyyn pystyminen ja sen hyväksyminen, ettei kaikki aina mene suunnitelmien mukaisesti. Olen oppinut ottamaan vastaan palautetta ja myös antamaan sitä, sekä myös ihmissuhdetaitoni ovat kehittyneet kuvataidekoulussa.

Pitää uskaltaa yrittää ja kokeilla uusia asioita/tekniikoita ja keksiä eri luovia ratkaisutapoja ongelmiin.



Kuva 1. Helsingin kuvataidekoulun oppilastyö.

## Luovan prosessin kaari

Kuva- ja mediataiteen opiskelun luovan prosessin eri vaiheet kasvattavat lapsissa ja nuorissa monia eri taitoja ja kyvykkyyksiä. Luovia prosesseja on erilaisia, mutta yhteistä niissä ovat innostuksen, keskittymisen, epävarmuuden, onnistumisen ja oppimisen tilat. Epäonnistumista, epävarmuutta ja vaikeuksia pitää sietää – pitää oppia kärsivällisyyttä, kuten monissa oppilaiden vastauksissa todettiin. Keskittymisen oppiminen on myös entistä tarpeellisempi kyky digiaikakaudellamme. Luovan tilan edellytyksenä on myös turvallisuus. Luovuuden mahdollistaa virheitä ja epäonnistumisien salliva ilmapiiri – epäonnistumisen jälkeen yritetään uudestaan. Huomio on ideoissa ja yrittämisessä.

Taiteellisessa prosessissa tärkeää on myös sanallistaa ja käsitteellistää työskentelyä. Käsitteellinen kuvaus ei tietenkään voi tavoittaa kaikkia sävyjä, mutta se auttaa hahmottamaan kokonaisuutta, hyväksymään vaikeudet ja ymmärtämään epäonnistumiset

osaksi työskentelyä. Vaikeus voi olla alku uuteen näkökulmaan, tai se voi olla merkki jättää työskentely tauolle.

Tauko on irtautuminen intensiivisestä työskentelystä: se voi olla ratkaiseva hetki ja lepo kuormittavassa tilanteessa, niin että mieli vapautuu ja antaa tiedostamattomalle vallan. Visuaalisen voi vaihtaa tuntoaistimisen tilaksi, kuulemisen makuaistimukseen. Voi kävellä metsässä, nähdä unia, keskustella, lukea ja levon jälkeen palata katsomaan, kokemaan, jatkamaan työtään.

Kuvataidekoulussa aluksi ideoidaan ja tutkitaan, havainnoidaan. Suunnan saatuaan oppilas ryhtyy luonnostelevaan, pohtimaan toteutusta, valitsemaan tekniikkaa. Työtä voi tehdä yksin, toisen kanssa tai ryhmänä. Yksin työskentely ryhmässä on merkittävä oppimisen tila. Huomaamatta, ryhmän erilaisia oppijoita seuraamalla, saa omaan työhönsä tiedostamattakin vaikutteita. Jos kyseessä on ryhmätyö, sosiaalista kanssakäymistä on työn etenemisen suhteen pakko kehittää – on löydettävä keinoja olla yhteydessä toisiin ja löytää yhteinen taiteellinen näkemys. Erimielisyyksiä on ratkaistava ja kuunneltava mahdollisimman paljon ehdotuksia.

Työskentelyssä usein alku on innostunutta ja omaa mielikuvaa tavoittelevaa – ja sen jälkeen tulevat vastoinkäymiset, uudet onnistumiset, sattumat. Työskentely saa uusia suuntia, kunnes koittaa hetki, jolloin työ on valmis – se ei enää vaivaa mieltä, ongelmanasettelu on ratkaistu ja tekijä kokee työn merkityksen.

Prosessin jälkeen työt laitetaan esille parhaimmassa tapauksessa näyttelyyn tai kotisivuille. Töitä katsellaan yhdessä oman ryhmän kesken ja ne dokumentoidaan Kuvamuistiin. Kuvamuisti on kuvataidekoululaisen kuvallinen opiskeluportfolio, joka tarjoaa oppilaalle myös yksittäistä prosessia laajemman näkökulman omiin kasvuun vuosiin. Työ asettuu erilaisiin konteksteihin – omaan henkilökohtaiseen, vertaisryhmän prosessiin, yleisön koettavaksi sekä taidemaailmaan. Työn esille tuonti herättää erilaisia reaktioita, mielipiteitä ja kommentteja. Annetaan palautetta ja kritiikkiä puolin ja toisin.

On arvioinnin aika. Mitä tuli tehtyä? Minkälainen prosessi oli? Työskentelypäiväkirjaan on kenties kirjoitettu eri vaiheiden tunnelmia, ratkaisuja ja uusia alkuja sekä kuvattu vaihe vaiheelta kuvallista etenemistä. Tavoitteena on, että oppilaalle tulee käsitys luovan prosessin vaiheista yhdessä ja yksin – hän oppii näkemään kokonaisuuden, vuorovaikutteisen polun, jota pitkin kulkemalla uteliaalla mielellä oppii, löytää ja luo uutta.

## Opettajat luovassa tilassa

Helsingin kuvataidekoulun opetussuunnitelmassa tärkeimpiä arvoja on luovan ajattelun ja työskentelyn arvostus. Oppilaille halutaan tarjota parhaat mahdolliset edellytykset taiteellisen ilmaisun kehittymiseen. Lukuvuonna 2023 työskentelyn teema on ollut "Luovassa tilassa". Koulun kuvataideopettajat ovat pohtineet luovuutta ja sen

pedagogiikkaa henkilökohtaisissa, kirjallisissa vuosiovetussuunnitelmissaan. Seuraavat ajatukset luovasta tilasta on koottu opettajien kirjoittamien tekstien pohjalta.

## Taiteen tekijänä

Kuvataidekoulun opettajilla on vahva, omakohtainen suhde taiteen tekemiseen, joten moni lähestyy luovaa tilaa omien kokemustensa kautta. Luova tila on useimmille innostava, eteenpäin vievä voima, jossa syntyy jotain uutta. Joillekin luovuus on ensisijaisesti ajattelua, toiset kokevat tietoisien ajattelun antavan tilaa vaistolle ja intuitiolle. Osa liittyy luovuuteen jotain mystistä, jota on vaikea sanoittaa, toiselle kysymys on hyvin yksinkertaisesta, arkisestakin asiasta, joka syntyy tekemisen myötä.

Luova tila on eteenpäin vievä voima. Se mahdollistaa ajattelemaan toisin, eri tavalla kuin ennen.

Miten onkin niin vaikea sanoittaa luova tila? ...omalla kohdallani fyysinen tila menettää merkityksensä siinä vaiheessa, kun saavutan varsinaisen luovan tilan. Luovuus on toimintaa hiljaisen tiedon, tunteen ja aistin varassa.

Minulle luova tila on sisäinen tila, jolloin on hyvä keskittyminen, ajatus juoksee, on vapaa rajoituksista ja toimii tässä hetkessä. Luovuus on sekä ajattelua että toimimista.

Ollakseni aidosti luovassa mielentilassa tarvitsen rauhaa ja keskittymiskykyä, joita tässä ajassa ei ole paljon tarjolla. Luovan tilan ottaminen on joskus hyvin vaikeaa tai se löytyy täysin yllättävistä paikoista. Tämä moninaisuus tekee siitä erittäin mielenkiintoista ja hedelmällistä.

## Inspiraatio

Jyrki Reunanen ajatukset luovuudesta sekä Mihály Csíkszentmihályin luoma, usein siteerattu flown käsite inspiroivat kuvataideopettajia teeman pohdiskelussa. Reunanen määrittelyn mukaan luominen eroaa muutoksesta, jossa vallitsevaa määrää ja laatua muutetaan. Luomisessa syntyy jotain, mitä ennen ei ollut, vaikka ainekset ovatkin saataneet esiintyä toisissa yhteyksissä. Se yhdistää olevaa ja ei-olevaa, josta saadaan tulevaa. (Reunanen 2015.)

Flow eli virtauskokemus on optimaalinen tila, jossa ihminen kykenee uppoutumaan täysin käsillä olevaan asiaan hyödyntäen taitojaan. Energisoiva fokus on huipussaan, kun ihminen tekee jotain, jossa taidot, haasteet ja kiinnostus kohtaavat. Luovaan tilaan tarvitaan aikaa, jona keskittyminen ei pääse herpaantumaan. Usein luovuus, inspiraatio (lat. sisäänhengitys) ja flow ovat lähellä toisiaan.

Tavoitteena on mielentila, joka kutsuu tutkimaan luovuutta, ajattelun rakenteita ja havaitsemista. Luovuus on väline aistia, ajatella ja toteuttaa. Luovuutta on käsitellä, rakentaa, muovata, järjestellä, asettaa esiin todellisuutta uusin ennenkokemattomin tavoin. Luovuuteen sisältyy teon-sanat – luovuus pyrkii esiin ja sillä on hämmäntämisen ja ihmettelyn voima. Luova tila on avoimuutta ja uteliaisuutta – aistimista toisin ja tutkimista. Luova ajattelu on kaikessa taiteen tekemisessä aina mukana, mutta tänä lukuvuonna siihen kiinnitetään erityinen huomio. Voisimmeko vahvistaa luovuutta vielä entisestään? Ottaa käyttöön uusia metodeja, jotka syventävät ja laajentavat luovan ajattelun prosesseja?

Inspiraatiota luovuuden pedagogiikkaan tuo myös Nina Valtterin pro gradu -tutkielma ”Kertomuksia luovuuden tukemisen merkityksistä”. Siinä keskeisiä taustateorioita ovat muun muassa J. P. Guilfordin divergentti ajattelu, A. H. Maslow’n luovuusteoria itsensä toteuttamisesta sekä Mihály Csíkszentmihályin flow -kokemus. Tutkielman mukaan luovuutta voidaan tukea erityisesti rohkaisemalla, ideoimalla yhdessä, antamalla vapauksia, rakentamalla itsevarmuutta ja mahdollistamalla onnistumisen kokemuksia. Luovuuden tukemisen yksilölliset merkitykset ovat kokemuksia onnistumisesta, vapaudesta ja rohkeudesta ja jopa oman itsensä löytämisestä. Yhteisön näkökulmasta luovuus on välttämätön voimavara, jonka avulla yhteiskuntaa rakennetaan niin kulttuurin, teollisuuden, talouden kuin politiikan kentillä (Valtter 2021).

Kuvataideopettajat lähestyvät pohdinnoissaan moniulotteista ”luovassa tilassa” -teemaa henkisestä, fyysisestä, toiminnallisesta ja yhteisöllisestä näkökulmasta.

Luova tila on henkinen tila, joka syntyy turvallisuuden, jännitteiden, henkilökohtaisten tai yhteisten ideoiden, kokemusten ja fyysisten toimintojen sekä oppimisympäristön vuorovaikutuksena.

## Mielen tila

Luova tila on mielentila, jota on vaikeaa pakottaa. Se syntyy usein huomaamatta, keskittymisen kautta, käsien toimiessa mielen jatkeena. Luovassa mielessä on vapautta, löytämistä, riemua. Luovuus kaihtaa karsinoita ja voi olla epäsovinnainen, rohkeaa ja villiä. Joskus siihen tai sen saavuttamiseen kietoutuu kiukkua ja puhkumista, virheitä ja epäonnistumisia, mutta yhtä kaikki prosessiin sisältyy eteenpäin vievä voima, joka estää jättämästä hommaa kesken. Luovassa tilassa saa oivalluksia ja uutta ajateltavaa, siinä yhdistelee asioita, heittäytyy, voi hassutella, olla aistit avoinna vastaanottamaan tietoa.

Luova tila on toivottava olemisen tila kaikelle tekemiselle. Siinä voi olla monia sävyjä. Se voi olla monenlaisten tunteiden lataama tila, joskus melankolinen, kaoottinen, toisinaan iloinen tai rakastunut.

Kuvataidekoulu on paikka, jossa parhaimmillaan oppilas toimii luovassa tilassa. Siihen kytkeytyy useita ulottuvuuksia: oppilaan sisäisiä ja ulkoisia prosesseja, vuorovaikutteisuutta yksilön ja ympäristön välillä. Luovassa tilassa oppilaalla on aistit avoinna vastaanottamaan tietoa. Hän voi yhdistellä asioita ja materiaaleja, tuntemiaan tekniikoita ja oppia uutta.

Luovaan tilaan pääsemiseen voi toisinaan tarvita paljon harjoittelua. Joskus ulkoapäin tuleva alkusysäys käynnistää prosessin. Luovassa tilassa toimiminen on aktiivista työtä. Vasta kun taidot tietynlaiseen tekemiseen kehittyvät, mahdollistuu tekijällä luovaan tilaan vapautuminen. Ponnistelu ja oppiminen, kypsyttely, sitkeys ja sisu, vievät oppijan kohti sitä, mitä osaa.

Luovuus on aiempien ideoiden ja oivallusten myllerrystä ja yhteensovittamista sisäisessä maailmassa; kulttuurin, historian, kokemusten ja ihmisten vuorovaikutuksessa rakentuvaa.

Luova tila on ilon lähde. Luova tila muuttaa tekijäänsä. Keho ja mieli lähentyvät, voivat hyvin. Parhaimmillaan vaikutus yltää oppilaan arkeen, rikastaa ajattelua ja kohottaa mielen terveyttä. Luova tila mahdollistaa pitkällä aikavälillä ihmisenä kasvun.





*Kuva 2. Helsingin kuvataidekoulun oppilastyö.*

## Fyysinen tila

Kuvataidekoulun lukuvuoden 2023 teema "Luovassa tilassa" havahduttaa kiinnittämään huomion myös fyysiseen tilaan ja oppimisympäristöihin. Kuvataidekoulun opettajat haluavat luoda tunneille sekä rauhaa että virikkeitä tarpeiden ja tilanteiden mukaan, luoda taideopetukselle puitteet, jotka palvelevat luovaa työskentelyä. Toisinaan rauha ja hiljaisuus herättävät omat ajatukset sekä halun luoda ja kehittää jotain uutta. Joskus

luovuutta ruokkii runsas, virikkeellinen ympäristö. Moniaistisuus, taiteidenvälisyys ja elämyksellisyys ovat tärkeitä kuvataideopetuksen suunnittelussa.

”Luovassa tilassa” -teema palauttaa siis taidetyöskentelyn perusasioihin muistuttaen, miten tärkeää on pyrkiä rakentamaan taideopetukselle monipuoliset puitteet, jotka palvelevat luovaa työskentelyä, mielikuvitusmatkoja, keskittymistä ja ongelmien ratkomista. Tylsyyden ja inspiroivien ärsykkeiden balanssissa mielikuvittelu vapautuu, keksiminen ja leikki alkavat.

Monipuolista oppimisympäristöä ovat kuvataidekoulussa myös retket, näyttelykäynnit ja virtuaaliset maailmat, joissa opitaan muun muassa tärkeää monilukutaitoa. Se on kykyä luovia erilaisissa maailmoissa, niin verkkoympäristöissä kuin kaupunkitilassa, ja ymmärtää erilaisia kommunikaatiomuotoja ja viestejä. Opettajat pitävät tärkeänä, että kuvataidekoulussa opitaan tulkitsemaan erilaisia visuaalisia viestejä ja luomaan uusia ilmaisuuden ja vaikuttamisen tapoja. Yhtenä tärkeänä luovuuden mahdollistamisen elementtinä kuvataideopettajat pitävät myös monipuolisia ja tarpeeksi laadukkaita tarvikkeita ja materiaaleja, mikä nähdään kuvataidekoulun vahvuutena.

Luovuuteen ja taiteelliseen ilmaisuun rohkaiseva, turvallinen oppimisympäristö perustuu myös yhdessä sovittuihin työtapoihin, joita kaikki sitoutuvat noudattamaan ja kehittämään. Hyväksyvä ilmapiiri sekä ajan antaminen tutkimiselle ja kehittymiselle ovat kokeilunhalun ja oppimisen kannalta tärkeitä. Innostava oppimisympäristö rakentuu tiiloista, yhteisöistä ja käytännöistä, jotka ovat fyysisesti, sosiaalisesti ja psyykkisesti turvallisia ja myönteisiä.

Toiselle luova tila on pelkistetty ja häiriöistä vapaa, toiselle taas runsas ja vuorovaikutuksia kaipaava. Useimmille sekoitus molempia. Luovuus ei kumpua tyhjästä, vaan ideat, keksinnöt ja oivallukset ovat aina sidottuna tilaan ja tilanteeseen.

## Toiminnan tila

Yleensä oppilaat laskeutuvat koulupäivän jälkeen luovaan tilaan vähitellen oman tekemisen kautta. Pieniä oppilaita innostaa parhaiten leikin ja sadun maailma. Lapsi tutkii, kokeilee ja oppii uusia asioita, luovassa tilassa oleminen on luontevaa ja helppoa. Myös vanhemmille oppilaille taide antaa luvan luovaan leikkimiseen. Mielikuvituksellinen työskentely, kiireettömyys, keskittyminen, vapaus, empiirinen ja kokeellinen lähestyminen, uuden kokeilu, rajojen rikkominen, mutta myös joustavuus ja monipuolisuus työskentelyssä, ovat tärkeitä. Oppitunti rakentuu paikkana, jossa on mahdollisuus

kokeiluihin. Opetusmenetelmät, jotka tukevat toiminnallista ja luovaa tekemistä, ovat tärkeitä rakennusosia.

Pieni hallittu kaaos herättelee luovuutta. Opettaja voi toimia katalysaattorina ja kapellimestarina, mutta oppilaat saavat olla toimijoita.

Toivon opiskelun ryhmissäni tapahtuvan riemukkaan ja luovan kokeilemisen, sallivuuden, armollisuuden, sähläämisen ja onnistumisen kokemusten kautta.

## Yhteinen tila

Opettajan, oppilaan ja ryhmän hyvässä vuorovaikutuksessa kaikki voivat luoda, oppia ja kasvaa. Luovuus syntyy yhdessä jaetun kautta. Ryhmässä se vaatii riittävästi luottamusta, jonka syntyyn vaikuttavat rohkaisu, kannustaminen ja suhtautuminen erilaisuuteen positiivisena, kiinnostavana ominaisuutena. Helsingin kuvataidekoulussa termi ”taiderauha” kuvaa turvallista ilmapiiriä luovalle työskentelylle. Siinä on turvallista myös olla epävarma, kompastella ja pettyä. Luovuus on myös mokailua ja sen sietämistä sekä uudelleen yrittämistä.

Yhteisön kautta luovaan tilaan syntyy monimuotoisuutta. Yhteisopettajuuden kehittäminen on opettajien tavoitteena, samoin vertaisoppiminen ryhmässä, mikä antaa uusia näkökulmia työskentelyyn. Myös yhteistyö ja verkostoituminen muiden taideoppilaitosten, gallerioiden, museoiden ja taiteilijoiden kanssa luo uutta ja rikastuttaa oppilaiden kokemusmaailmaa, taiteellista ilmaisua ja koulun toimintaa. Pitkällä tähtäimellä tavoitteena on tukea elämää ja ajattelua avartavan luovuuden ja henkilökohtaisen taidesuhteen kehittymistä.

Haluan painottaa luovuuden sosiaalisuutta ja yhteisöllisyyttä. Kannustan ryhmitöihin, joissa harjoitellaan yhteistyö- ja ongelmanratkaisutaitoja. On tärkeää, että oppilaat harjoittelevat yhdessä ideointia ja ideoiden muovautumista ryhmässä niin, että kaikki pääsevät osallistumaan, toimimaan omia vahvuuksiaan hyödyntäen. Luova tila tuo ihmiset yhteen, yhteistyöhön, ja sillä on empatiaa lisäävä vaikutus.

Ennen kaikkea ryhmädynamiikka, vuorovaikutus ja kohtaamiset vaikuttavat merkittävästi luovan tilan syntymiseen. On selvää, että opettajalla on keskeinen rooli luovan ilmapiirin ja tilan mahdollistajana.

## Luovuuden pedagogiikasta

Pedagogisesti kuvataideopettajat pitävät tärkeänä tehtävänä mahdollistaa oppilaalle työskentelyn luovassa tilassa. He kannustavat oppilaita itsenäiseen ajatteluun ja rohkaisevat näkemään asioita uudella tavalla. Tunneilla annetaan tilaa kysymyksille, kyseenalaistamiselle, kokeiluille, onnistumisille ja epäonnistumisille. Tavoitteena on myös, että oppilaat tulevat tietoisiksi omasta työskentelyprosessistaan ja oppivat tunnistamaan suunnitteluprosessin vaihteita.

Kannustan oppilaita omanlaisen, elävän ilmaisunsa kehittämiseen.

Opetusmenetelmät, jotka tukevat luovaa ja toiminnallista tekemistä, ovat keskeisiä opetuksenrakennusosia. Opettajana kiinnitän huomiota haasteen antamiseen, motivointiin, kannustukseen ja palautteen antoon sekä pyrin siihen, että oppilaat oppivat nauttimaan haasteista ja oppimisesta.

Miten luovalle tilalle voi luoda edellytyksiä ryhmässä, jossa on erilaisilla ominaisuuksilla, luonteenpiirteillä, erilaisissa kasvuympäristöissä kasvavia oppilaita, vielä päivän tunne- ja vireystilat huomioiden? Opettaja tasapainoilee kaiken aikaa erilaisten tarpeiden, toiveiden ja jännitteiden keskellä.

Leikkisyyttä, uteliaisuutta, toimijuutta, kokeilua, seikkailua. Sattuma osana työskentelyprosessia.

Kuvataideopettajat haluavat antaa oppilaille sopivan kokoisia haasteita, ei liian helppoja eikä liian vaikeita sekä riittävästi tukea ja opastusta. Flow- eli virtaustilaan liittyy aina taidon ja haastavuuden tasapaino. Jos ei ole haastavia tehtäviä ja oppilaita aliarvioidaan, seuraa tylsistyminen. Epäonnistumista ennakoiva ajattelu, pelkääminen tai kynnisyys estävät luovuutta, kuten myös kaikenlainen väheksyminen, alistaminen ja kykyjen kyseenalaistaminen. Suurimmat esteet luovalle tilalle ja työskentelylle ovat jatkuvat keskeytykset (älypuhelin!), monen asian yhtäaikainen tekeminen sekä kiireen kulttuuri. Joskus uutta syntyy pakosta ja paineen alla, mutta useimmiten kova puristus tai liian kova yritys tyrehtyttävät luovuuden. Jos päivät täyttyvät kiireestä, rutiineista ja suorittamisesta, ajattelu kapeutuu ja väsymys voi aiheuttaa sokeutumisen lukemattomille luoville ratkaisuille.

Kuvataidekoulun työskentelyssä tavoitteena on, että digitaaliset kuvantekemisen teknikat yhdistyvät luontevasti osaksi kuvallista ilmaisua ja synnyttävät uudenlaisia kokeiluja.



Suhtautuminen luovasti digitaalisten tekniikoiden käyttöön ja mahdollisuuksiin nähdään opettajakunnassa pedagogisesti innostavana.

Kuvataidekoulu on identiteetiltään kaikin puolin luovaa ajattelua edustava oppilaitos, jonka on erityisen tärkeää tarkastella toimintaansa kokonaisvaltaisesti, luovasti ja vanhoja malleja kyseenalaistaen. Silloin voidaan nähdä, missä kohtaa luovuus on kangistunut kaavoihin, toistetaan rutiineita ja kuljetaan samoja kauan sitten luotuja polkuja. Silloin löytyvät myös uudet ideat, into ja tuore tekemisen ilo.



Kuva 3. Helsingin kuvataidekoulun oppilaita työn touhussa.

## Kaksipäinen rehtori

Rehtorin ammatti ei ole kovin auvoinen. Ennen koronaa 2019 kerätyn aineiston perusteella joka kymmenes rehtori oli uupunut ja joka kolmannella oli kohonnut riski sairastua stressioireyhtymään. Korona vahvisti entisestään kehitystä (Matsi 2023).

Voisiko jotain tehdä tai ajatella toisin? Kysymys heräsi Helsingin kuvataidekoulussa vaikeina koronavuosina. Korona herätti myös varautumaan yllättäviin poissaoloihin ja turvaamaan koulun toiminnan kriisi aikana. Yhden rehtorin malli vaihtui parirehtoriuteen ja opettajakunnan sitouttamiseen päätöksentekoon. Yhteisöllisyyden vahvistaminen otettiin koko koulun tavoitteeksi.

Rehtori ja apulaisrehtori on vanha, tuttu malli, mutta halusimme ottaa asenteeksi tutkivan ja keskustelevan pohdinnan, kaksipäisen rehtorin -mielikuvan. Rehtorin huone muutettiin keväällä 2021 koko työyhteisön yhteiseksi tilaksi, johon sijoitettiin kirjasto, kaksi työpistettä, iso ruokapöytä ja sohva. Sohvalle hankittiin torkkupeitto.

Opettajakunnalle kirjattiin johtosääntöön vaikuttamisen mahdollisuudet toimintasuunnitelman laatimiseen, vuosibudjetin hyväksyntään ja vuosikertomuksen tekemiseen. Lisäksi koulun talousnäkymistä keskustellaan säännönmukaisesti opettajainkokouksissa. Kaikki tieto, joka suinkin on mahdollista jakaa, jaetaan avoimesti ja jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa kertomalla näkemyksiään, huomioitaan ja ehdottamalla uusia toimintatapoja. Olemme ottaneet käyttöön varhaisen valittamisen mallin (Luukka 2016). Yksinkertaisesti ohjeena on, että valita sellaiselle henkilölle, joka voi asialle tehdä jotakin ja esitää ainakin yksi ratkaisuehdotus. Valittaminen on myös välittämistä.

Kehityskeskustelut pidetään vuosittain opettajan ja kahden rehtorin mallilla ja tarvittaessa useammin. Opettajat saavat kaksi näkökulmaa – syntyy keskustelua, ideointia – ja hallinto saa tietoa tasapuolisesti opettajien henkilökohtaisista kehitystavoitteista ja kokemuksista.

Tulevaisuudessa on mahdollista, että koulussamme on kolme lukukautta – syksy, kevät ja kesä. Opiskelu tulee joustavammaksi ja yksilöllisemmäksi. Oppilas pystyy valitsemaan erilaisia oppimisyhteisöjä ja ottamaan perusopinnoissa osan opinnoistaan vällinnaisina. Koulumme tarjoaa kenties enemmän lyhytkursseja kesäaikaan. Lisääntyvät opetuspisteet ja kasvava oppilas- ja opettajamäärä vaativat enemmän hallinnolta. Pedagogisen suunnittelun organisointi ja kehityshankkeiden tarve kasvaa.

Tavoitteena on olla tilassa, jossa uudistuva, joustava hallintokulttuuri palvelee opetusta muuttuen ja suuntautuen tulevaisuuteen. Työpariajattelu kannustaa luovien ajatusten pallotteluun, laajan näkemyksen muotoutumiseen tulevaisuuden visioinnissa ja intuitiotunteiden arvioimiseen. Tärkeää on luottamus, kuuntelu, purkupuhe, osallistamisen suunnittelu, näkökulmien vaihtelu ja väittely. Stressiä ja päivystämistä helpottaa lomavastuu eli tunne, että voi sulkea puhelimen loma-aikana, kun tietää toisen olevan töissä. Kaksipäisyydestä huolimatta rehtorin kokonaisvastuu koulusta on jakamaton ja johtamisen raskas ydin. Apulaisrehtori on vastuussa rehtorin ollessa vuosilomillaan käytännön asioista, ja työnjako, kumppanuus, vähentää rehtorin työkuormitusta merkittävästi. Työn jakaminen helpottaa keskittymistä, mutta ei sulje pois kaikkien työtehtävien oppimisen jakamista. Yllättävään poissaoloon varautuminen tarkoittaa, että toisella on valmiudet tarttua väliaikaisesti koko koulun johtamiseen.

## Kuvataidekoulun rihmastot ja seitit

Laatikkomainen ylhäältä alas etenevä koulun päätöksenteon ja toiminnan kuvaaminen on vaihtunut seittimäiseksi rakenteeksi – olemme eri tavoin joustavasti kytköksissä toisiimme. Johtamisen yhtenä tavoitteena on kokonaisuuden hahmottaminen, luottamuksen, keskusteluyhteyksien lisääminen ymmärtämällä koulu systeemisenä kokonaisuutena, joka levittäytyy vuorovaikutussuhteillaan ympäröivään todellisuuteen. (Mielonen s.d.)

Rihmasto kuvaa kuvataidekoulussa tiedon saatavuutta ja läpinäkyvyyttä – tieto on tarjolla ja sitä prosessoidaan eri tavoin. Syntyneitä signaaleja kuunnellaan ja pohditaan yhdessä ja erikseen. Muodostamme keskusteluryhmiä, pidämme opettajainkokouksia, tiedotamme Teamsissä, keskustelemme pedakahviloissa, kasvokkain ja etäyhteyksin. Oppilaiden ja huoltajien äänen mukaan saaminen uusien keinoin on tavoitteena – miten saisimme luotua tilanteita, joissa yhteistyö olisi luontevaa ja merkityksellistä?

Olemme muun muassa pitäneet opettajien yhteisiä taidenäyttelyitä, jotka ovat tuoneet uudenlaista taiteellista tietoa toisistamme kollegoina, uusia keskusteluita ja tunnetta yhteenkuulumisesta. Olemme avanneet oppilaille ja huoltajille uuden puolen itsestämme. Opettajuus ja taiteilijuus tarjoavat näkökulmia ja tietoa kuvataidekoulussa käytäviin keskusteluihin ja taidesuhteiden puntaroimiseen.

Tulevaisuudessa yhteistyön vahvistaminen, erilaisten kohtaamisten lisääminen Helsingin kuvataidekoulun sisällä ja ympäröivien yhteisöjen sekä toimijoiden kanssa tuo arvokasta tietoa ja tunnetta, josta rakennamme yhdessä uusia tulevaisuuksia – ja palvelevaa Helsingin kuvataidekoulua.

# Lähteet

- Heikkinen, S. & Nieminen, J. 2017. Tekoäly muuttaa maailman – pian se tekee jopa lääkärin ja juristin töitä. YLE oppiminen. Haettu 5.12.2023. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2017/06/04/tekoaly-muuttaa-maailman-pian-se-tekee-jopa-laakar-in-ja-juristin-toita>
- Luoma-Aho, V. & Suvipuisto, O. (toim.) 2017. Tulevaisuuden koulutuksen käsikirja Askelmerkkejä kestävä koulutuksen kehittäjille. Sitran selvityksiä 124. Helsinki: Sitra. Haettu 5.12.2023. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/07/Selvityksia1241.pdf>
- Luukka, P. 2016. Varhaisen Valittamisen malli. Leidenschaft-bogimerkintä 72.2016. <https://leidenschaft.fi/varhaisen-valittamisen-malli/>
- Matsi, A. 2023. Rehtoreiden työhyvinvointi on laskenut viime vuosina ympäri Suomen. Tutkielmablogi – Avhandlingblogg. Kasvatustieteiden maisteriohjelman opiskelijoiden pro gradu -tutkielmien esittelyblogi, merkintä 29.5.2023. Haettu 5.2.2023. <https://blogs.helsinki.fi/graduparaati/2023/05/29/rehtoreiden-tyohyvinvointi-on-laskenut-viime-vuosina-ympari-suomen/>
- Mielonen, S. s.d. Systemiajattelu. Taik. Polut-julkaisu, työkalut. Haettu 5.12.2023. [https://mlab.taik.fi/polut/Yhteiskunnalliset/tyokalu\\_systemiajattelu.html](https://mlab.taik.fi/polut/Yhteiskunnalliset/tyokalu_systemiajattelu.html)
- Opetushallitus 2023. Laaja-alainen osaaminen 2030-luvulla. Raportit ja selvitykset 2023:1. Opetushallitus. Haettu 5.12.2023. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Laaja-alainen\\_osaaminen\\_2030-luvulla.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Laaja-alainen_osaaminen_2030-luvulla.pdf)
- Reunanen, J. 2015. Luovan ajattelun metodologia. Idea käänteenä teoriasta käytäntöön ja keksintöihin. Crossover. Aalto-yliopiston julkaisusarja 12. Espoo: Aalto-yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6490-1>
- Toivola, T. 2022. Oppimista tulevaisuutta varten: systeemiset ratkaisut edellyttävät uudenlaisia tapoja oppia ja tehdä yhteistyötä. Uutiset. Aalto-yliopiston verkkosivu (aalto.fi). Haettu 5.12.2023. <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/oppimista-tulevaisuutta-varten-systeemiset-ratkaisut-edellyttavat-uudenlaisia-tapoja-oppia>
- Valtter, N. 2021. Kertomuksia luovuuden tukemisen merkityksistä. Pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto, kasvatustieteellinen tiedekunta. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-202103251723>







# Keskustellen kehittyväksi tiimiksi

---

---

*Niina Haapanen, Marja Korpi ja Soile Tikka*

Kaikki kaipaavat työyhteisön tukea ja vuorovaikutusta vertaisryhmän kanssa – etenkin haastavien työkokemusten jakamiseen. Opetustyö on suuressa määrin ihmisten kohtaamista ja tunteiden käsittelyä: työ edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja, ja päivittäinen sosiaalinen kuormitus työssä vaatii omat palautumiskeinonsa.

Musiikkioppilaitos on hyvä esimerkki asiantuntijaorganisaatiosta, joka koostuu itenäisistä omaa työnäkyään toteuttavista yksilöistä, mutta joiden on kuitenkin välttämätöntä työskennellä myös tiimissä toteuttaen yhteisesti laadittua opetussuunnitelmaa. Useimmissa musiikkioppilaitoksissa opettajat kuuluvat omaan aineryhmäänsä, joka tiiminä toteuttaa oppiaineensa tai alansa kehittämistä ja organisoii oppiaineensa yhteistointaa oppilaitoksen sisällä. Yhteistyö kollegioissa on kuitenkin monesti ainakin jossain määrin ongelmallista.

Soitonopetuksen vuosisataisen mestari–kisälli-tradition mukaan oppilas ja tämän oppimistulokset on nähty perinteisesti opettajansa luomuksena, taidonnäytteenä, ja pahimmillaan jopa opettajan henkilökohtaisena omaisuutena. Opettajan ja oppilaan välinen luottamuksellinen suhde ja vuorovaikutus muodostuu parhaimmillaan hyvinkin läheiseksi: sekä oppilas että opettaja voivat kokea toisensa erittäin merkityksellisinä

henkilöinä. Opettajat ovat siis tottuneet tietyllä tavalla kilpailemaan keskenään oppimistuloksista: muista koulutusmuodoista poiketen soitto-opinnoissa kollegat arvioivat toistensa työn tulokset – mikä ei ole aina omiaan tukemaan kollegioiden yhteishenkeä. Soitonopettajan työtä tehdään pitkälti omalla persoonalla, joten myös työstä saatu palaute kohdistuu helposti nimenomaan omaan persoonaan. Perinteisestä kilpailuasetelmasta huolimatta opettajat kaipaavat kollegiaalista tukea. Jaetun opettajuuden periaatteille ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumiselle voisi olla tarvetta musiikkioppilaitoksissa.

Johtamisen näkökulmasta nykyään tiedostetaan hyvin, että asiantuntijaorganisaatioon ei sovi ylhäältä alaspäin -johtamistyyli (Martela 2021, 6). Sen sijaan rehtorin on omaksettava ennemminkin sparraava ja valmentava johtamisote eli mahdollistettava sellaiset puitteet yksilöille ja tiimeille, joissa vuorovaikutus on paitsi mahdollista, myös rakentavaa.

Tämän artikkelin tapausesimerkeissä tuodaan esiin eri näkökulmia tiimien vuorovaikutukseen sekä havaitaan, että keskustelua voidaan käyttää johtamisen apuna ainakin seuraavissa asioissa:

- *toiminnan kehittäminen*
- *yhteisen käsityksen luominen, ns. sensemaking*
- *tietojohtaminen: ns. pinnan alla olevan tiedon tuominen näkyviin*
- *yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentaminen.*

Tapausesimerkkeinä ovat vertaiskeskustelut kolmen eri oppilaitoksen opettajien välillä, Espoon musiikkiopiston opettajankokouksen pienryhmäkeskustelut sekä Pirkanmaan musiikkiopiston aineryhmän kehittäminen.

## Vertaiskeskustelut eri oppilaitosten välillä

Kollegioilla on musiikkioppilaitoksissa monia käytännön tehtäviä, mutta kollegioiden keskinäiset ristiriidat saattavat sekä vaikeuttaa oppilaitoksen toimintaa että kuormittaa oppilaitoksen rehtoria hyvinkin paljon – puhumattakaan opettajien omasta henkisestä kuormasta. Kollegioiden toiminnan parantaminen ei ole helppoa, koska kollegion ongelmilla ja opettajakunnan jäsenillä saattaa olla hyvinkin pitkä yhteinen historia takanaan.

Scheinin 1985 kuvaaman jäävuorimallin mukaan arjen konkreettisten tapahtumien taustalla on paljon näkymättömiä puolia ja asioiden välisiä kytköksiä. Tällaisia näkyvän toiminnan tasolta piilossa olevia kytköksiä voivat olla oppilaitoksessa tai opettajakunnan kesken vuosien saatossa vakiintuneet toimintamallit, jotka ovat kehittyneet yhteisöön pysyviksi rakenteiksi, sekä näiden ympärille muodostuneet arvot, asenteet ja mielen mallit jonkinlaisesta ”normaalitilasta”. Käytännön toiminnan uudistaminen edellyttää muutosta myös rakenteiden ja mielikuvien tasolla. Muutos vaatii siis piilossa olevien

mallien tiedostamista – tai esimerkiksi ulkoisen uhan aiheuttamaa akuuttia kriisitilannetta, kuten koronapandemia osoitti. (Unkari-Virtanen 2021, 56–59.)

Kollegion jäsenet ovat hierarkialtaan suhteellisen tasavertaisia, joten kollegioiden ongelmia ei voida korjata vain ylhäältä päin annetuin kehotuksin. Niinpä koulutukseen osallistunut pienryhmämme päätti etsiä kysymyksiin ratkaisua kysymällä niitä opettajilta itseltään. Ryhmämme organisoi kaksi etänä tapahtuvaa keskustelua, joihin osallistui opettajia Espoon, Pirkanmaan ja Pielisen Karjalan musiikkiopistoista. Toisen keskusteluryhmän muodostivat musiikin hahmotustaitojen opettajat ja toisen puhallinorkesterien vetäjät. Keskustelijoille annettiin tunti aikaa pohtia sitä, millainen on heidän mielestään toimiva tiimi ja millaiseen tiimiin he itse haluaisivat kuulua. Keskustelijat valitsivat keskuudestaan kirjurin, eikä keskusteluissa ollut ulkopuolista tarkkailijaa.

Keskustelujen perusteella se, miten hyvin kollegio toimii, ei riipu oppilaitoksen koosta. Pienessä oppilaitoksessa saman oppiaineen kollegoja ei ole välttämättä ollenkaan ja kollegioiden välistä säännöllistä vuorovaikutusta voi olla tästä syystä hyvinkin vähän, mutta yhteistyötä tehdään tarpeen mukaan eri instrumenttien opettajien kanssa. Suuressa oppilaitoksessa puolestaan kollegio voi olla suuri, mutta työelämän hektisyyden vuoksi yhteistyölle ei jää juurikaan aikaa. Työssäjaksamisen näkökulmasta opettajalle on kuitenkin tärkeää tietää, että hänellä on olemassa kollegio, jolta voi kysyä neuvoa sekä jakaa työn haasteita ja onnistumisia.

Kollegion toimivuuden kannalta on tärkeää, että kaikki ottavat osaltaan vastuuta asioiden hoitamisesta. Kollegion toiminnalla tulee olla yhteiset tavoitteet, joihin kaikki voivat sitoutua. Ryhmän jäsenillä on oltava selkeä työnjako, ja vastuut on määriteltävä selkeästi. Tilanteet, joissa asiat eivät hoidu itsenäisesti vaan muiden on seurattava niiden sujumista, tai yhteisten asioiden eteneminen tyssää siihen, että joku ei ole hoitanut vastuualuettaan, koetaan raskaina. Henkilöiden väliset suhteet ovat tärkeitä, jotta ilmapiiri pysyy avoimena. Yksi ”jyräävä” henkilö voi vaikeuttaa kollegion toiminnan sujuvuutta. Jokaisen kollegion jäsenen täytyy ottaa vastuuta, mutta oman jaksamisensa rajoista täytyy myös pitää huolta, ettei aja itseään uupumukseen. On tärkeää, että tiedotus ja tiedonkulku toimivat kollegion sisällä. Hyvä ja toimiva tiimi on avoin, keskusteleva, luova, kannustava ja hengeltään positiivinen. Toimivassa tiimissä voidaan jakaa keskenään sekä materiaaleja että ideoita. Toimivan tiimin jäsen voi tarpeen vaatiessa edellyttää itseltään joustavuutta, esimerkiksi yllättävissä tilanteissa.

Ryhmäkeskustelu eri oppilaitosten opettajien kesken koettiin hedelmälliseksi: oli mielenkiintoista kuulla toisten oppilaitosten toimintatavoista sekä opettajien kokemuksista. Opettajat saattoivat peilata omaa toimintaansa, havaita eri oppilaitosten yhteisiä ongelmakohteita sekä vertailla omia ja kollegioiden toimivia ja toimimattomia käytänteitä. Keskustelun perusteella vuorovaikutus toisen oppilaitoksen kollegan kanssa voi olla erityisen antoisaa, koska tällaisesta tilanteesta puuttuu opettajien keskinäinen kilpailuasetelma.

Keskusteluista käy ilmi, että ryhmässäkin opettajat haluavat säilyttää autonomiansa ja toimia itsenäisesti, eli ottaa vastuu omasta sektoristaan. Samalla kuitenkin toivotaan tasapuolisuutta sen suhteen, että jokainen ryhmän jäsen hoitaa oman osansa itsenäisesti ja vastuullisesti. Toimiva kollegio on itsenäisten, vastuuntuntoisten asiantuntijoiden tasavertainen tiimi. Ennen kuin yhteistyötä voidaan tehdä, täytyy ryhmän löytää yhteinen tavoite, johon sitoudutaan. Kollegion jäsenet voivat olla temperamentiltaan hyvinkin erilaisia, joten ryhmässä kaikilta vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja, kypsää käytöstä ja toisten kunnioittamista.

## Opettajakokouksen pienryhmäkeskustelut kehittämistyössä

Espoon musiikkiopisto (EMO) on suuri oppilaitos, jossa työskentelee 100 pedagogia, näistä noin 60 päätoimisesti. Koko henkilöstön kokouksia järjestetään kaksi kertaa vuodessa ja päätoimisista koostuvan niin sanotun opettajaneuvoston kokouksia tarpeen mukaan 3–4 kertaa vuodessa. Opettajaneuvosto on hyvä esimerkki suurryhmästä, jossa keskustelu on taipuvainen etenemään siten, että muutamat henkilöt osallistuvat aktiivisesti keskusteluun kantaa ottaen ja ideoiden, kun taas valtaosan ajatukset eivät tule esiin. Tällöin voi käydä niin, että muut tuntevat itsensä ohitetuiksi ja vähäpätöisiksi. Lähtökohtaisesti ihminen tulee kokoukseen toivoen, että häntä tarvitaan (Ahonen 2004, 91).

Asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeää, että jokainen kokee osallisuutta yhteiseen päätöksentekoon, joka vaikuttaa omaan työhön. Nykyään on onneksi tarjolla monia helposti hyödynnettäviä menetelmiä keskustelun mahdollistamiseksi. EMOssa käytettiin muun muassa Sitran kehittämää Erätauko-menetelmää opettajakokouksissa strategia- ja opetussuunnitelmatyön apuna ([Mikä on erätauko?](#)). Ensimmäisellä OPS-työskentelykerralla keskustelun fasilitoi menetelmään perehtynyt kouluttaja. Sen jälkeen keskusteluja on ollut helpompi hyödyntää kokouksissa rehtorin johdolla. On havaittu, että verraten yksinkertaisilla työyhteisön keskusteluun perustuvilla työtavoilla on mahdollista saada jokaisen asiantuntijan ääni kuuluviin. Keskusteluista saadun tiedon pohjalta on turvallisempaa tehdä muun muassa OPS:n linjanvetoja, jotka arkisessa työssä koskettavat jokaista opettajaa. Mitä useampi on kokenut tullessaan kuulluksi ja huomioituksi, sitä suuremmalla todennäköisyydellä valtaosa kokee yhteiset arvot ja tavoitteet omakseen.

OPS- ja strategiatyön jälkeen Erätauko-tyyppistä keskustelua on EMOssa käytetty säännöllisesti opettajakokouksissa. Viimeksi syksyn opettajakokouksessa lokakuussa 2023 jaoimme 50 hengen ryhmän 4–5 hengen porinaryhmiin refleктоimaan, miten oppilaitoksen 60-vuotisjuhlavuoden syyskausi projekteineen on sujunut. Käytimme muutamia yksinkertaisia kysymyksiä otsikolla Fiilismittari:

- *minkälaisia havaintoja syksystä?*
- *mitä havaitsit / opit?*
- *mistä haluat pitää kiinni / tehdä toisin?*

Ohjeeksi 30 minuutin keskustelulle annettiin, että jokainen sai ensin 2–3 minuutin puheenvuoron. Tämän jälkeen keskusteltiin yhdessä. Lopuksi kukin ryhmä kertoi kaikille omassa keskustelussaan esiin nousseet pääkohdat. Aikaa ryhmäkeskustelun purkuun varattiin 45 minuuttia.

Johtamisen näkökulmasta oli mielenkiintoista havaita, että tietyt teemat nousivat esiin useassa ryhmässä. Nämä teemat olivat ”uusista”, ja koska ne mietityttivät monia, tullaan aiheeseen vielä palaamaan ja kutsumaan ulkopuolinen asiantuntija kouluttamaan aiheesta. Näin keskustelusta saatiin johtamisen tueksi esiin pinnan alla olevaa hyljaita tietoa sekä koulutustarve, joka ei kenties muuten olisi tullut yhtä selkeästi esiin. Kysymyksenasettelun väljyys mahdollisti uusien asioiden nousemisen esiin.

Keskusteluja on käytetty säännöllisesti lähes jokaisessa kokouksessa usean vuoden ajan. Yhdessä keskustellen on yhteisiin pulmiin löydetty ratkaisuja. Lisäksi säännölliset keskustelut opettajakokouksissa ovat kehittäneet yhteenkuuluvuutta ja luottamusta työyhteisössä.

## Aineryhmän työskentelyn kehittäminen

Pirkanmaan musiikkiopistossa (PMO) on useampi iso kollegio eli aineryhmä. Yhdessä aineryhmässä, jossa on 15 jäsentä, koettiin haasteita työskentelyssä. Oli vaikeaa saada tasapuolista keskustelua aikaiseksi ja päättää yhteisiä asioita isossa ryhmässä. PMO:n strategiassa oli myös tunnistettu tarve lisätä ja kehittää vuorovaikutusta.

Ensimmäinen askel kehittämisessä oli viiden henkilön ydintiimin perustaminen. Alunperin tiimiä tarvittiin opetussuunnitelmatyöskentelyyn, koska näin oli helpompaa vii-meistellä tekstejä. Valmistellut tekstit vietiin aineryhmälle hyväksyttäväksi. Ydintiimi organisoisi lisäksi työskentelyn, jossa laadittiin ryhmätöinä koko aineryhmän opettajien kesken esimerkkiohjelmistot viidelle perusopintojen tasolle. Kukin ryhmä sai listata kap-paleita, jotka heidän mielestään sopivat kullekin tasolle. Ydintiimi valitsi sieltä kunkin opintojakson päättävän taidonnäytteen ohjelman esimerkit. Ydintiimi jäi vakituiseksi ko-koonpanoksi: se valmistelee aineryhmän asioita sekä osallistuu esimerkiksi uuden opet-tajan rekrytointiprosessiin.

Koko aineryhmä oli mukana työskentelyssä tulevaisuuden visioinnissa. Aloite visioin-tiin tuli opettajilta sen havainnon myötä, että noin 5–10 vuoden kuluttua yli puolet ai-neryhmän jäsenistä tulee olemaan eläkkeellä. Visioinnin alussa jokainen laittoi paperil-le ajatuksia kahteen aiheeseen: ”Tulevaisuuden pedagogi meillä / hyvä opettaja” sekä ”Yhteisöllisyys opettajien / oppilaiden kesken”. Kun vastaukset koottiin yhteen, huomattiin, että kollegat ajattelivat monista asioista hyvin samansuuntaisesti. Hyvän opetta-jan tärkeimmät ominaisuudet ryhmiteltiin neljän otsikon alle. Tästä tulee olemaan apua tulevaisuuden rekrytointiprosesseissa. Yhteisöllisyyteen saatiin myös monia hyviä toi-menpide-ehdotuksia, joita on jo otettu käyttöön.

Visiotyöskentely jatkui niin, että aineryhmän eri-ikäiset opettajat kokoontuivat tarkastelemaan opetusta eri näkökulmista. Nuoremmat opettajat visioivat 2040-luvun unelmatyötä, ja pidempään työskennelleet miettivät, mitä asioita haluaisivat säilyttää opetuksessa. Työskentelyn aikana huomattiin, ettei tiedetä kunnolla, mitä kollegat tekevät tai osaavat.

Lopulta visio pystyi vastaamaan kysymyksiin:

- *Millaista opetusta tarjoamme (laadullisesti ja määrällisesti) 10–15 vuoden kuluttua?*
- *Millä tavoin saavutamme halutun opetuksen tarjonnan?*
- *Mitä hyötyä tavoitteen saavuttamisesta on?*
- *Hyödyiksi nähtiin opettajien kollegiaalisen avunannon ja vuorovaikutuksen sekä hyvinvoinnin paraneminen. Tunnistettiin myös vaikutuksia opetuksen laatuun, oppilaisiin, perheisiin ja PMO:n kilpailukykyyn.*

Visiotyöskentely herätti enemmän keskustelua kuin aiemmat aineryhmän kokoukset, ja oli hyvä, että kokoontumisia oli erilaisilla pienemmillä kokoonpanoilla. Arjessa opetustyö on yleensä kaikilla opettajilla samaan aikaan, eikä välttämättä löydy yhteisiä taukoja, joiden aikana voisi keskustella kollegoiden kanssa. Useamman toimipisteen vuoksi kaikki aineryhmän jäsenet eivät arjessa tapaa ollenkaan. Keskusteluiden myötä opettajat tulivat enemmän kuulluiksi ja yhteishenki parani. Opettajille alkoi muodostua turvallinen ilmapiiri. Nykyisin kokouksissa keskustellaan enemmän.

Visiotyöskentelyn yhtenä tuloksena aloitettiin oman osaamisen jakamisen workshopit. Niillä halutaan jakaa pedagogista osaamista opettajien kesken. Workshopeissa on kaksi opettajaa kertomassa haluamastaan aiheesta, ja kokoontumisia on vuoden mittaan noin neljä kertaa. Aineryhmän keskusteleavuuden lisääminen on lisännyt turvallisen ilmapiirin kokemista. Turvalliselle yleisölle on miellyttävää jakaa osaamistaan.

Seuraava tiimiytymistä parantava toimenpide on koko päivän kestävä aineryhmätyöskentely. Sitä varten on varattu mökki, johon vetäydytään pois arjesta ja keskitytään aineryhmän asioihin. Kun aikaa on tarpeeksi, jää aikaa tärkeälle pedagogiselle keskustelulle.



# Lähteet

Ahonen, H. 2004. Kuka komentaa kelloasi. Helsinki: Kirjapaja.

Erätauko. Erätauko-säätiö. <https://www.eratauko.fi/mika-eratauko/> Haettu 7.12.2023.

Martela, F. 2021. Esipuhe. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helium julkaisut 3/2021. Helsinki: Haaga-Helium, 6–9.

Unkari-Virtanen, L. 2021. Jäävuorimalli ja muutos. Teoksessa Unkari-Virtanen, L. (toim.) Muutosjohtajan tulevaisuustasku. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. Mikrokirjat39. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. 56–61. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-277-3>



# DreamTeam – soivat päiväkodit ja koulut

---

---

*Juha Ahvenainen, Laura Clewer, Sunniva Fagerlund, Ulla Hairo-Lax, Miikka Hakomäki ja Nike Lönnqvist*

Maamme perusopetusjärjestelmä pohjautuu tasa-arvon toteutumiseen tarjoamalla yhdenvertaiset koulutusmahdollisuudet kaikille lähtökohdista riippumatta. Myös taiteen perusopetus (jatkossa TPO) on yleissivistävää koulutusta, jonka tehtävänä on yhtä lailla tarjota jokaiselle lapselle ja nuorelle tasapuolinen mahdollisuus taideopetuksen saamiseen. Vuosina 2015–2021 toteutetussa Arts Equal -hankkeessa tutkittiin saavutettavan taiteen ja taidekasvatuksen rooleja ja mahdollisuuksia edistää yhteiskunnallista tasa-arvoa. Taiteen perusopetuksen saavutettavuutta on lisätty muun muassa tarjoamalla opetusta siellä, missä oppilaat jo valmiiksi ovat, kuten päiväkodeissa ja peruskouluissa (Juntunen & Kivijärvi 2019, 70,73–74.)

Musiikkioppilaitosten toiminta onkin jalkautunut koko ajan entistä vahvemmin päiväkoiteihin ja kouluihin sekä vapaa-ajan kohtaamispaikkoihin. Musiikkiopetuksen järjestäminen oppilaitoksen ulkopuolella tarjoaa monia mahdollisuuksia juuri toiminnan saavutettavuuden kannalta. Päiväkodit ja koulut ovat lasten ja nuorten arkiympäristöä, joissa on luontevaa edistää tietoisuutta musiikin harrastamisesta, järjestää musiikin opetusta ja saada lisää oppilaita jatkamaan taiteen perusopetuksen parissa. Päiväkodeissa ja kouluissa tarjotaan taiteen perusopetuksen lisäksi myös muuta musiikkitoimintaa,

josta tässä artikkelissa mainitaan esimerkkinä maksuton ja matalan kynnyksen Tempo-orkesteritoiminta.

“DreamTeam – soivat päiväkodit ja koulut” -artikkelissa esitellään muutamia esimerkkejä musiikkioppilaitosten järjestämästä toiminnasta päiväkodeissa ja kouluissa. Artikkelin kokoaa yhteen siihen liittyviä mahdollisuuksia, haasteita, toiveita ja tulevaisuudennäkymiä. Vastaavanlaisia yhteistyömuotoja löytyy Suomessa varmasti useita muitakin, mutta tämän artikkelin esimerkit on koottu Metropolia Ammattikorkeakoulun toteuttaman ja OPH:n rahoittaman “Yhdessä osallistavalla johtamisella innostavaksi yhteisöksi” -täydennyskoulutuksen DreamTeam-osallistujatiimin omien kokemusten ja tietämyksen pohjalta.

DreamTeam-nimi syntyi ryhmän yhteisen pohdinnan tuloksena siitä, miten voisimme tulevaisuudessa tarjota aiempaa paremmin saavutettavaa musiikinopetusta hyödyntämällä monialaisesti musiikkiopistojen, lasten kulttuuripalveluiden, päiväkotien ja koulujen opettajien osaamista ja yhteistyötä: Musiikkioppilaitokset, päiväkodit ja koulut –Yhdessä!

## DreamTeam – Soivat päiväkodit

2000-luvun alussa tunnistettiin musiikkioppilaitoksissa toimintaympäristön muutos: musiikkileikkikouluihin eli muskareihin ei hakeutunut enää yhtä paljon lapsia kuin aikaisemmin. Todettiin, että lapsia jää paljon toiminnan ulkopuolelle, ja pohdittiin keinoja tavoittaa näitä perheitä. Muskareiden vieminen päiväkoteihin tavoittaisi erityisesti ne perheet, jotka eivät muuten osaisi hakeutua toiminnan piiriin.

Päiväkotien muskaritoimintaa alettiin kokeilujen jälkeen järjestelmällisemmin toteuttaa 2010-luvulla. Toimintaa on Suomen päiväkodeissa järjestetty hyvin monella tavalla organisoituna, joko maksullisena tai maksuttomana. Artikkelin pohjana on käytetty seitsemää erilaista mallia kunnan, kuntayhtymän tai yksityisen musiikkioppilaitoksen järjestämästä taiteen perusopetuksesta päiväkodeissa. Artikkelin esimerkit pohjautuvat toimintamalleihin seuraavissa musiikkiopistoissa: Espoon musiikkiopisto, Joensuun musiikkiopisto, Musiikinstituutti Kungsvägen, Porvoonseudun musiikkiopisto, Sastamalan musiikkiopisto ja Vantaan musiikkiopisto (Värinä varhaiskasvatuksessa -hanke). Yhteistyössä mukana olleet päiväkodit olivat pääosin kunnallisia. Ryhmät toteutettiin joko pelkästään muskareina tai yhdistettynä muihin taiteisiin.

## Toiminnan rakentaminen

Muskaritoiminnan tuomisesta päiväkoteihin oli monissa artikkelin oppilaitoksissa jo aiempia kokemuksia. Näissä malleissa ryhmiä oli järjestetty resurssien mukaan perioitteittain tai päiväkodista toiseen kiertävänä toimintana. Kysyntää toiminnalle oli paljon.

Kohderyhmä oli tärkeä ja saavutettavissa päiväkodeissa, jonne lapset kokoontuivat päiväsaikaan. Monessa paikassa myös korona-ajan aiheuttama muskaritoiminnan taantuminen musiikkioppilaitoksissa synnytti ajatuksia toiminnan laajentamisesta. Artikkelin päiväkodeissa TPO-toiminta järjestettiin joko päiväkodin tiloissa tai lapset haettiin oppilaitoksen tiloihin päiväkotipäivän aikana. Osa toiminnasta jatkuu edelleen, osa oli muuttaman vuoden mittaiseksi määriteltyä tai jatkui kunkin hankkeen rahoituksen ajan.

Muskarien järjestämiseksi päiväkoteihin toteutettiin erilaisia malleja tarkoituksena tuoda kullekin ikäryhmälle soveltuva, TPO:n opetussuunnitelmaan perustuvaa korkeatasoista ja tavoitteellista varhaiskasvatustoimintaa. Joissain päiväkodeissa toiminnalla pyrittiin tavoittamaan mahdollisimman monta lasta, jolloin yksittäinen ryhmäaika oli 30 minuuttia, toisaalla valittiin kohderyhmäksi rajalliseksi ajaksi 3–5-vuotiaat, ja jossain päiväkodeissa kukin lapsi kävi ryhmässä joka toinen viikko, jolloin palvelua voitiin tarjota mahdollisimman monelle. Eräässä päiväkodissa toiminta pyöri kuuden viikon lukujärjestyksellä, mikä tarkoittaa, että jokainen lapsi sai osallistua ryhmiin kolme kertaa lukuvuoden aikana. Toimintaa toteutettiin myös periodiluonteisesti, jolloin yhdessä päiväkodissa vierailtiin muutaman viikon ajan vuodessa.

## Toiminnan sisältö

Päiväkodin muskariopetuksessa noudatettiin musiikkiopiston varhaisiän musiikkikasvatuksen opetussuunnitelmaa päiväkodin kasvatustavoitteet ja toiveet huomioiden. Opettajana toimi pätevä ja kokenut musiikkileikkikoulun tai muu taiteen perusopetuksen opettaja.

Päiväkodin ja musiikkiopiston yhteistyö tarjosi musiikkivirikkeitä ja materiaalia, joita varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen henkilöstö saattoi hyödyntää toiminnassaan vuoden mittaan. Eräässä kaupungissa muskari- ja kuvataideryhmiä järjestettiin siten, että varhaiskasvattajat toimivat ryhmien vetäjinä ja toiminnan kehittäjinä yhdenvertaisina TPO -opettajien kanssa.

Monessa oppilaitoksessa pidettiin tärkeänä, että päiväkodin henkilökunta sai muskaritoiminnan yhteydessä koulutusta, jotta sitä olisi mahdollista järjestää päiväkodeissa silloinkin, kun TPO-ammattilainen ei ollut paikalla. Näin pystyttiin parhaimmillaan lisäämään henkilökunnan luottamusta omiin taitoihinsa ryhmien vetäjinä ja myönteistä asennoitumista musisointia kohtaan. Eräässä oppilaitoksessa muskariopettajat suunnittelivat päiväkodeille vuoden musiikkituokiot ja kävivät pitämässä osan niistä itse ja lisäsi kouluttivat henkilökuntaa ryhmien ohjaamiseen.

Muskarin lapset olivat musiikkiopiston oppilaina tervetulleita kaikkiin opiston tilaisuuksiin ja mahdollisiin muskarilaisille järjestettäviin omiin konsertteihin. Useassa musiikkiopistossa järjestettiin musiikkiesityksiä myös niille lapsille, jotka eivät olleet opiston oppilaita.

## Toiminnan rahoittaminen

TPO-toiminta päiväkodeissa oli lapsille joko täysin maksullista, osittain maksullista tai ilmaista. Maksullisessa toiminnassa lapset ilmoittautuivat musiikkiopistoon ja maksoivat normaalin lukukausimaksun. Joissakin laitoksissa vapaaoppilaspaikkoja myönnettiin perheille, jotka oli vapautettu päivähoitomaksusta.

Toiminnan ollessa osittain maksullista tukena oli kaupunki ja eräässä kaupungissa Lasten kulttuurikeskus, joka maksoi toiminnasta lukukausimaksujen osuuden, jolloin toiminta oli perheille ilmaista. Ilmaisena toiminta pystyttiin järjestämään myös, jos tukena oli säätiö tai Opetushallituksen hankerahoitus. Eräässä kunnassa musiikkiopistolla oli kolmen laatuista toimintaa: maksullinen muskari yksityisissä päiväkodeissa, maksullinen muskari joissakin kunnallisissa päiväkodeissa iltapäivisin tai maksuton muskari suurimmassa osassa kunnallisia päiväkoteja.

Päiväkodin normaaliin toimintaan sisällytetty muskaritoiminta oli lapsille ilmaista, jolloin ryhmiä vetämään oli palkattu musiikkiopiston opettaja päiväkodin järjestämin varoin.

## Haasteita ja onnistumisia

Päiväkotien muskaritoiminta koettiin monin tavoin antoisaksi. Lapset osallistuivat toimintaan päiväsaikaan, jolloin he olivat pirteitä, ja perheet välttyivät iltakuljetuksilta. Lapset muistivat opettajat ja heidän opettamansa laulut. Päiväkodin henkilökunta sai uutta materiaalia ja keinoja opettaa ja ohjata musiikkia omille ryhmille. Päiväkodissa myös tavoitettiin helposti koko ikäluokka. Toiminnan jatkuvuutta toivottiin kaikkialle, missä sitä on järjestetty.

Opettajien kokemus päiväkotien muskaritoiminnasta oli erittäin myönteistä, mutta joissakin paikoissa vaihtelevat ryhmäkoot, jatkuvasti uudet työtilat ja kollegat sekä pitkät työmatkat kuormittivat kiertävää muskarinopettajaa. Kokemuksen pohjalta todettiin, että jatkossa tarvitaan monta kiertävää musiikin varhaiskasvatuksen opettajaa, jotka muskarituntien yhteydessä voivat opettaa myös esimerkiksi päiväkodin lähellä olevassa koulussa koululaisia, joko yksitellen tai ryhmässä.

Haasteita toiminnan juurruttamisessa tuotti erityisesti joidenkin kuntien vaatimus toiminnan maksuttomuudesta ja yhdenvertaisesta saavutettavuudesta. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla Helsingissä ja Vantaalla ei saa järjestää maksullista taideaineiden opetusta päiväkodeissa, joten kaikkien hankkeiden pitää olla ulkopuolisten kokonaan rahoittamia. Espoossa maksullisen TPO-opetuksen järjestäminen on ollut mahdollista päiväkodeissa. Siellä ongelmana taas on saattanut olla päiväkotien varhaiskasvatussuunnitelmaan perustuvien aikataulujen sovittaminen ulkopuoliseen toimintaan, johon osallistuu vain osa päiväkodin lapsista. Täten aikatauluttaminen on ollut päiväkodin

muiden rutiinien armoilla. Olisi hienoa, jos TPO-toiminta voitaisiin sisällyttää varsinaiseen varhaiskasvatussuunnitelmaan.

Yhdessä hankerahoituksella toteutetussa mallissa opetus päättyi hankkeen jälkeen, mutta jatkorahoituksen hakemista ollaan suunnittelemassa. Useassa paikassa toimintaa ollaan hyvän palautteen seurauksena laajentamassa, jolloin saavutettavuus paranee. Näissä paikoissa toiminnan rakenteet ovat vahvistuneet, yhteistyökumppanit säilyneet ja rahoitus on toistaiseksi turvattu.

## TempoTenavat-toiminta päiväkodissa

Muskaritoiminnan lisäksi Vantaalla on kehitetty myös toisenlaista mallia musiikki-toiminnan kasvattamiseksi päiväkotien arjessa. Maksuttoman ja matalan kynnyksen Tempo-orkesterin opintopolun kehittämiseksi on pilotoitu TempoTenavat-toimintaa. Tempo-toimintaa järjestetään Vantaalla viidessä peruskoulussa koulupäivän yhteydessä. Tavoitteena on edistää monitaustaisten lasten ja heidän perheidensä yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta yhteisötoiminnan avulla.

Päiväkodissa järjestettävän TempoTenavat-toiminnan myötä mukaan saadaan jo varhaisessa vaiheessa laajasti alueen päiväkodin ja koulun lapsia perheineen. Päiväkodista alkava Tempo-harrastus kulkee lasten rinnalla heidän siirtyessään kouluun ja tukee heitä tässä nivelvaiheessa. Koulussa musiikkiharrastus jatkuu 1. luokalla Tempo-kerhossa ja 2. luokalla orkesterissa tai kuorossa.



Kuva 1. Tempo-toiminnan polku päiväkodista kouluun.

TempoTenavat-toimintaa ohjaa päiväkodissa jo valmiiksi työskentelevä varhaiskasvatuksen kehittäjäopettaja, joka tekee yhteistyötä koulussa toimivan Tempo-orkesteriohjaajan kanssa. Näin on voitu hyödyntää olemassa olevia resursseja ilman lisäkustannuksia.

”Tempo-opintopolun kehittämisen lisäksi yhteisöllisellä TempoTenavat-toiminnalla ennaltaehkäistään syrjäytymistä, kasvatetaan lasten sosiaalisia taitoja, kannustetaan päiväkodin opettajia musiikkitoiminnan järjestämiseen, tuetaan lasten kielellistä oppimista ja lukutaitoa, kehitetään päiväkodin ja koulun yhteistyötä, tuetaan lasten pedagogista hyvinvointia ja kasvatetaan yhteisöllisyyttä Tempo-orkesterilaisten ja päiväkodin lasten perheiden välillä”, kertoo varhaiskasvatuksen kehittäjäopettaja Tina Iiskola.

liskola on kehittänyt TempoTenavat-toiminnalle konseptin, jolla kaikki Rautpihan päiväkodin lapset saadaan kiinnostumaan musiikista. Hän vierailee säännöllisesti kaikissa päiväkotiryhmissä Tempo-karhuksi pukeutuneena ja tutustuttaa lapsia musiikin maailmaan mielikuvituksellisten tarinoiden ja vaihtuviin teemoihin pohjautuvien laulujen myötä, joita voidaan esittää yhteisissä tapahtumissa Kytöpuiston koulun Tempo-orkesterin kanssa. Rautpihan päiväkodissa on paljon maahanmuuttajaperheiden lapsia, ja lauluja opetellaan liskolan tekemien kuvatukien avulla.



Kuva 2. Tempo-karhu ja Dino Stradisaurus Rautpihan päiväkodin pihatapahtumassa keväällä 2022. Kuva: Kimmo Kosonen.

Tina liskolan mukaan Tempo-karhun roolissa on ollut helppo heittäytyä yhteiseen leikkiliseen musiikkitoimintaan lasten kanssa. ”Musiikkihetket ovat tukeneet päiväkodin oman laulukulttuurin muodostumista ja siten osaltaan vahvistaneet me-henkeä yhteisössä. Tempo-karhun avulla on pystytty tuomaan arkeen hieman taikaa, ja oppiminen on tapahtunut elämysten ja toiminnan keinoin. Tempo-karhun tuomat laulut ja teemat ovat nopeasti välittyneet musiikkikasvatuksen lisäksi myös muuhun toimintaan. Lapset ovat ilmaisseet itseään esimerkiksi piirtäen, liikkuen ja kertomalla tarinoita. Tempo-karhun musiikkivierailuista on välillä noussut lapsilta esiin uusi kiinnostuksen kohde. Tätä kasvattajat ja Tempo-karhu ovat sitten taideintegraation keinoin työstäneet monia viikkoja yhdessä lasten kanssa. Näyttää siltä, että Tempo-karhu ja TempoTenavat-toiminta on tullut Rautpihan päiväkotiin jäädäkseen”, liskola pohtii.



## DreamTeam – Soivat koulut

Yhteistyötä taiteen perusopetuksen oppilaitosten ja peruskoulujen välillä on ollut aina. Minimissään yhteistyö peruskoulun kanssa on opetustilojen hyödyntämisestä. Useat kaupungit tarjoavat taiteen perusopetukselle peruskoulujen iltakäyttöä, eli musiikkiopiston tai muun taiteen perusopetuksen opetustiloina hyödynnetään peruskoulujen tiloja. Musiikin puolella luontevia yhteistyömuotoja ovat esimerkiksi erilaiset esiintymiset ja soitinesittelyt kouluilla sekä koululaisten vierailut musiikkiopistolla. Nämä ovat tärkeitä tilaisuuksia, joissa toimintaa esitellään heillekin, jotka eivät itse osaisi hakea tai löytää tietoa näistä harrastusmahdollisuuksista.

Yhteistyötä tehdään myös suoraan koulun kanssa. Yleisin malli on, että toiminta on TPO-oppilaitoksen järjestämää ja hallinnoimaa, mutta se tapahtuu koulun tiloissa, aikataulut suunnitellaan yhteistyössä koulun kanssa ja koulu tiedottaa toiminnasta ja siihen ilmoittautumisesta koulun oppilaita. Yleensä tämän tyyppinen toiminta on maksullista ja taideopetuksen järjestäjä laskuttaa lukukausimaksut suoraan oppilailta. On myös mahdollista, että koulu ostaa palvelun (opetus) musiikkiopistolta osaksi koulun omaa kerhotoimintaa, jolloin toiminta on oppilaille maksutonta.

Vuonna 2021 Opetus- ja kulttuuriministeriö pilotoi Suomen harrastamisen mallin, jonka tavoitteena on mahdollistaa jokaiselle lapselle ja nuorelle mieluisa ja maksuton harrastus koulupäivän yhteydessä. Suomen harrastamisen malli on laajentunut, ja tällä hetkellä toimintaa järjestetään 262 kunnan alueella, myös useat TPO-oppilaitokset ovat toiminnassa mukana. Tällöin kunta tilaa palvelun TPO-oppilaitokselta ja tarjoaa sen koulun oppilaille maksuttomana. (Harrastamisen Suomen malli)

Oma jo vakiintunut yhteistyömalli on maksuton ja matalan kynnyksen Tempo-toiminta. Tempo-orkesterit ovat saaneet inspiraationsa venezuelalaisesta El Sistema -menetelmästä, jonka moton ”Music for social change” mukaisesti musiikki on väline parantaa yhteiskunnallisia oloja. Tempo-toiminta on keskittynyt maahanmuuttajatiheille alueille, joilla kaivataan erityistä tukea ja matalan kynnyksen harrastusmahdollisuuksia. Toiminnan vahvana sosiaalisena lähtökohtana on monitaustaisten lasten ja heidän perheidensä vuorovaikutuksen, osallisuuden ja yhteisöllisyyden kasvattaminen.



*Kuva 3. Tempo-toiminnassa myös vanhemmat saavat soittaa. TempoParents-yhtye harjoittelemassa keväällä 2022 Kytöpuiston koululla. Kuva: Juha Ahvenainen.*

Tempo-toiminta alkoi vuonna 2009 Vantaalla, jossa sitä järjestetään tällä hetkellä viides-ssä peruskoulussa. Toimintaan osallistuu viikoittain noin 130 koululaista. Vantaalla rahoitus on osittain vakiintunut, ja sitä saadaan myös kaupungin myönteisen erityiskohtelun ohjelman ja Harrastusten Vantaa -rahoituksen kautta. Tempo-orkestereita on Vantaan lisäksi myös neljällä muulla paikkakunnalla, ja toimintaa kehittävä El Sistema Finland ry tukee Tempo-toiminnan aloittamista uusilla alueilla.

Omalla koululla koulupäivän yhteydessä tai sen jälkeen tapahtuva matalan kynnyksen harrastustoiminta on loistava tapa tavoittaa tietyt ikäryhmät. Matalan kynnyksen harrastustoiminnan avulla lapset ja nuoret pääsevät tutustumaan erilaisiin harrastusmahdollisuuksiin, oppimaan uutta ja innostumaan. Tämä on myös oiva väylä tutustua harrastukseen ja halutessaan hakeutua tavoitteellisemman TPO-harrastuksen pariin. Kerhotoiminnan yhteydessä TPO-oppilaitokset voivat kertoa erilaisista hakeutumismahdollisuuksista ja ohjata oppilaita eteenpäin.

## Haasteita

Parhaimmillaan yhteistyö peruskoulun ja TPO-oppilaitosten välillä on silloin, kun molemmilla on tahtoa yhteistyöhön ja synergiaedut tunnustetaan. Kaupungit kannustavat TPO-oppilaitoksia hyödyntämään koulujen iltakäyttöä, mutta usein käytännöt saattavat

osoittautua haastaviksi. Tavoitteena on, että toimintaympäristö on lapsille tuttua, ja ihannetilanne onkin, kun harrastus saadaan koulupäivän yhteyteen. Kuitenkin iltakäyttö alkaa usein vasta klo 16 tai jopa 17, kun taas ihanteena sekä oppilaiden aikataulujen että opettajien työpäivän pituuden kannalta on, että TPO-opetus pääsisi alkamaan mahdollisimman aikaisin. Tämä on voinut olla mahdollista erillisellä peruskoulun rehtorin kanssa tehdyllä sopimuksella.

Hyvää yhteistyötä koulun kanssa tarvitaan myös, jotta yhteiset opetustilat toimivat molemmille osapuolille. Varastotila on tärkeää, jotta voidaan säilyttää mahdollisia omia opetustarvikkeita ja kalusteita. On myös tärkeää, että koulun sisäisesti on tiedossa luokkien yhteiskäyttö eivätkä harrastustoiminnan opettajat joudu tuntemaan itseään ulkopuolisiksi. Opettajien työolojen ja työssäviihtyvyyden kannalta olisi myös hyvä, että koulun sosiaalilat ja esimerkiksi kopiokone olisi käytettävissä.

Kouluyhteistyöhön kannustettaessa on hyvä muistaa, että monet harrastukset on mahdollista toteuttaa koulujen tiloissa, mutta esimerkiksi musiikinopetuksessa kaikkea opetusta ei ole mahdollista viedä kouluihin. Harvoin kouluilta nimittäin löytyy tilaa esimerkiksi flyygeille, isoille lyömäsoittimille tai kontrabassojen säilytykselle.

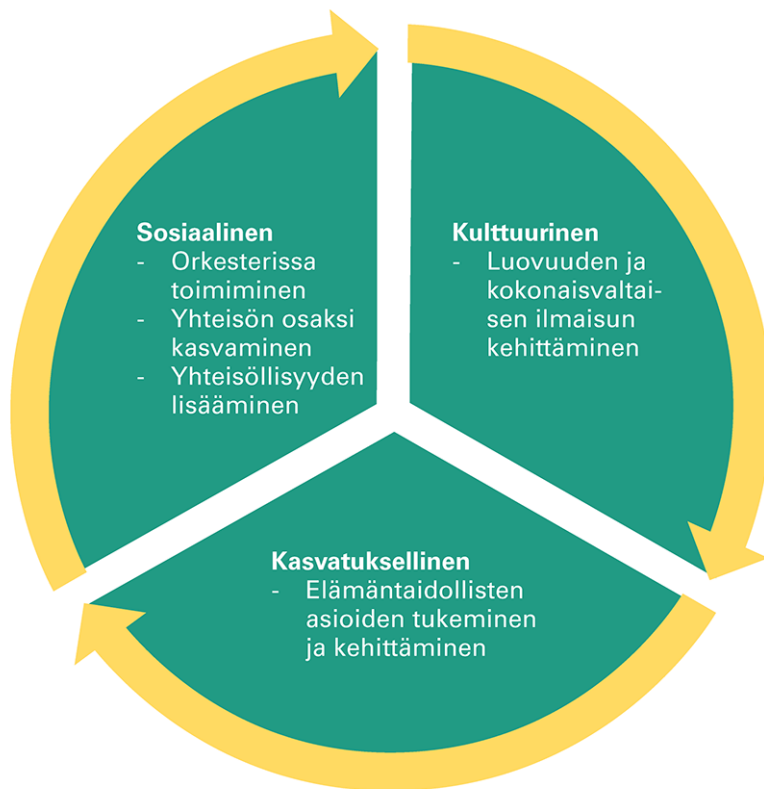
## Onnistumisia

Tempo-orkesteri: Tempo-orkesteritoimintaa järjestetään koulupäivän yhteydessä. 24 soittajan Tempo-jousiorkesteri kootaan koulun 2. ja 3. -luokkalaisista yhteistyössä luokanopettajien kanssa huomioiden tasavertaisesti eri luokkien monitaustaisia oppilaita. Osallistumismahdollisuutta tarjotaan erityisesti oppilaille, joilla ei ole muita harrastuksia tai jotka kaipaavat sosiaalista rohkaisua yhdessä tekemisen myötä. Opetus on maksutonta, ja soittajat saavat myös soittimet ilmaiseksi omaan käyttöönsä.

Kouluviikon aikana pidetään kaksi yhteistä orkesteriharjoitusta koulupäivän jälkeen, ja soittajilla on koulupäivän aikana myös omat lyhyet soittotunnit, joilla harjoitellaan yhteisiä orkesterikappaleita. Koulupäivän aikana pidettävät omat soittotunnit tukevat kavereiden kanssa tapahtuvaa yhteissoittoa, joka innostaa ja sitouttaa oppilaita osallistumaan.

Tempo-orkestereiden ohjaajat tekevät koulujen opettajien kanssa viikoittain tiivistä yhteistyötä. Sitouttaminen pitkäjänteisyyttä vaativaan harrastukseen onnistuu hyvin luokanopettajien kanssa yhteistyönä, jonka merkitys korostuu entisestään kodin tuen puuttuessa. Soittoharrastuksen on katsottu kehittävänsä kokonaisvaltaista keskittymiskykyä, joka heijastuu positiivisesti myös kouluaineiden oppimiseen. Koulujen rehtorit ja opettajat ovat havainneet, että Tempo-orkesterissa soittaminen on parantanut oppilaiden koulunkäyntimotivaatiota, syventänyt oppilaiden välisiä ystävyyssuhteita ja parantanut oppimistuloksia useissa kouluaineissa.

El Sistema -menetelmä on musiikin saralla loistava esimerkki sosiokulttuurisesta innostamisesta, joka on myös ajattelumalli Tempo-toiminnan taustalla. Innostamisen ajatus pohjautuu ihmisten oman luovuuden ja aktiivisuuden herättämiseen heidän arjessaan. Tempo-toiminnan tarkoituksena on aktivoida mukana olevia perheitä: innostamalla ja osallistamalla yhteisölliseen musiikkitoimintaan perheet kehittävät samalla omaa kulttuuriaan ja tulevaisuuttaan yhdessä. Kaiken sosiokulttuurisen innostamisen tavoin myös Tempo-toiminnassa kasvatetaan kulttuurista demokratiaa: kaikki saavat osallistua Tempo-toimintaan.



Kuva 4. Onnistuneessa toiminnassa innostamisen ulottuvuudet -pyörä pyörii (Ahvenainen 12, 2022).

Matinlahden aluetassu (Espoon musiikkiopisto, EMO): Aluetassu on Matinlahden alakoulun 1.–2.-luokkalaisille oppilaille Espoon musiikkiopiston tarjoamaa matalan kynnyksen harrastustoimintaa ja mahdollisuus tulla mukaan musiikkiharrastukseen suoraan koulupäivän päätteeksi omalla koululla.

Opetus tapahtuu pienryhmässä ja orkesterissa kaksi kertaa viikossa EMO:n taitavien opettajien ohjauksessa. Soitinvalikoimassa ovat jousisoittimista viulu, alttoviulu ja sello. Oppilaaksi pääsee ilmoittautumalla, ilmoittautumisohjeet jaetaan koululle keväällä ja heti lukuvuoden alussa elokuussa.

Opetus on valmentavaa instrumenttiopetusta 1–2 vuoden ajan. Keväisin oppilaiden on mahdollista hakeutua musiikkiopiston perusopintoihin. Opetus on maksullista, mutta vapaaoppilaspaikkoja on mahdollista anoa musiikkiopiston periaatteiden mukaisesti.

Yhteistyö on jatkunut jo 15 vuotta, ja se toimii erittäin hyvin. Koululta on saatu joustoa opetustilojen kanssa, ja haasteista huolimatta opetus on järjestynyt koulupäivän yhteyteen jo ennen varsinaista iltakäyttöaikaa. Orkesteri koetaan koulun omaksi, ja se esiintyy vuosittain niin itsenäisyyspäiväjuhlassa kuin kevätjuhlassakin.

Länsi Helsingin musiikkiopisto (LHMO) ja Helsingin ranskalais-suomalainen koulu: Pitkä ja toimiva yhteistyö Länsi-Helsingin musiikkiopiston (LHMO) ja Helsingin ranskalais-suomalaisen koulun kanssa alkoi jo vuonna 1994. Aluksi muskariopetusta annettiin kaikilla 0-luokilla, jolloin lapset saivat 45 minuuttia ryhmäopetusta kerran viikossa aamupäivisin lukujärjestykseen sijoitettuna. Myöhemmin luokat jaettiin kahtia, jolloin luokan kumpikin ryhmä sai opetusta 30 minuuttia kerran viikossa. Luokanopettaja antoi samanaikaisesti omaa opetustaan toiselle luokkapuoliskolle. Tämä toimintamalli sai hyvän palautteen sekä opettajilta, oppilailta että heidän vanhemmiltaan. Toiminta kuitenkin lopetettiin koulun toimesta, vaikka se antoi hyvät mahdollisuudet henkilökohtaisempaan opetukseen sekä musiikin että luokanopettajan työssä. Toimintaa jatkettiin myöhemmin järjestämällä sekä 0-luokkalaisille että 1.–2.-luokkalaisille musiikkikasvatukseen liittyvää kerhotoimintaa varsinaisen kouluajan ulkopuolella. Tällöin oli tarjolla useita musiikkikasvatukseen liittyviä kerhoja, ja LHMO oli vastuussa muutamista. Myös musiikkileikkikoulutoiminta leikkikoulussa käynnistettiin.

Muutaman vuoden taukoa lukuun ottamatta hyvä yhteistyö jatkuu vielä nykyäänkin. Toimintaa on säännöllisesti tarkastettu, muokattu ja sovitettu koulun toimintaan. Tällä hetkellä leikkikoululaisille järjestetään opetusta neljässä ryhmässä 30 minuuttia kerrallaan 15 kertaa lukukaudessa. Nuorempien oppilaiden opetuksen maksaa koulun kannatusyhdistys Ranskalaisen koulun ystävät ry. Esikoululaisille järjestetään opetusta koulupäivän jälkeen kahdessa ryhmässä 45 minuuttia kerrallaan 15 kertaa lukukaudessa. Näihin kerhoihin perheet ilmoittautuvat itse ja maksavat paikan suoraan opistolle.

Molempien osapuolten sitoutuminen, oppilaiden ja vanhempien tyytyväisyys, selkeä työnjako ja rahoituspohja ovat mahdollistaneet tämän yhteistyön jatkuvuuden. Tarpeiden ja toiveiden kuuleminen on ollut erittäin tärkeää. Opetus on aina järjestetty ranskalais-suomalaisen koulun tiloissa, ja siinä ensisijaisesti aina huomioitu koulun aikataulu ja rakennettu muskarikerhotoiminta sen mukaan.

Yhteistyö musiikkiluokkien kanssa: Osa painotettua opetusta antavista peruskouluista tekee myös musiikkiopistojen kanssa tiivistä yhteistyötä. Tästä hyvänä esimerkkinä on Helsingissä oleva Porolahden peruskoulu ja Itä-Helsingin musiikkiopisto (IHMO), jotka ovat tehneet yhteistyötä jo vuodesta 1999 lähtien. Porolahden peruskoulussa painotetun musiikin opetuksen luokat käynnistyvät jo ensimmäisellä luokalla ja

jatkuvat yhdeksännelle luokalle saakka. Perusopetuksesta vastaa Porolahden peruskoulun opetushenkilöstö, ja koulupäivän välittömässä yhteydessä tapahtuvasta soitinkohtaisten kerhotuntien opetuksesta vastaavat Itä-Helsingin musiikkiopiston opettajat. Itä-Helsingin musiikkiopiston rehtori Minna-Maria Pesonen kertoo, että molemmilla oppilaitoksilla on yhteiset tilat, yhteiset lapset ja yhteinen suunnitelma siitä, miten koulupäivä rakentuu. Yhteiset oppilaat saavat painotettua musiikinopetusta koulupäivän aikana peruskoulun opettajilta, ja heti koulupäivän päätteeksi musiikkiopintoja syvennetään IHMO:n antamalla soitinkohtaisilla ryhmätunneilla. Niiden perään aikatauluttuvat vielä muut musiikkiopiston opinnot. (Suomen musiikkioppilaitosten liiton Youtube-kanava.)

## Kohti unelmien yhteistyötä

Tässä artikkelissa esiteltyjen toimintamallien pohjalta voidaan pohtia, minkälaisia malleja kannattaa jatkaa ja kehittää entisestään niin, että tulevaisuudessa voidaan tarjota aiempaa paremmin saavutettavaa musiikinopetusta hyödyntämällä monialaisesti musiikkiopistojen, lasten kulttuuripalveluiden, päiväkotien ja koulujen opettajien osaamista ja yhteistyötä.

# DREAM TEAM

Unelmien soivat päiväkodit ja koulut



Edellytykset menestykselle toiminnalle



Toimiva, jatkuva yhteistyö kestävä kehitys huomioiden

## SOIVA YHTEISTYÖ



Kuva 5. Unelmien soiva yhteistyö.

Unelmien yhteistyö edellyttää, että taideaineiden opetukselle on riittävästi resursseja ja taideaineiden merkitys tunnustetaan ja poliittisilla päätöksillä tuetaan niiden kehitystä. Toimivan yhteistyön edellytykset ovat myös hyvät yhteiskäyttötilat, joissa on riittävät välineet ja tilat toiminnalle. Unelmana on, että tilat palvelevat kaikkia käyttäjiä ja mahdollistavat yhteistyön opetushenkilökunnan ja taideaineiden ammattilaisten kanssa, myös arjen kohtaamisissa.

Toiveena on, että taideaineiden osuutta lisätään opettajien tai kasvattajien tutkintokouluksessa, jotta niiden merkitys tunnustetaan lasten kokonaisvaltaisessa kehityksessä. Myös varhaiskasvatus- ja opetushenkilökunnan perehdyttämistä, rohkaisemista ja aktivoimista taidetoiminnan jatkuvaan kehittämiseen pitäisi tukea. Tärkeää on myös huomioida taide- ja taitoaineiden positiivinen vaikutus lapsen kehityksessä ja oppimisessa. Ne tulisi myös ottaa paremmin huomioon koulujen ja päiväkotien opetussuunnitelmia laadittaessa.

Unelmissa on, että poliittiset päätökset tukevat taideaineiden opetusta ja kehitystä kohti hyvinvoivaa tulevaisuutta. Näin tehdään unelmista totta!



# Lähteet

- Ahvenainen, J. 2022. Osallistava TempoCare-malli. Opinnäytetyö, Vantaan ammattiopisto Varia. Haettu 13.11.2023. <https://onedrive.live.com/?authkey=%21ABmoABhSOJuUPOQ&id=DD588A023B785909%21200936&cid=DD588A023B785909&parId=root&parQt=sharedby&parCid=UnAuth&o=OneUp>
- Anttila-Rodriguez, S., Hairo-Lax, U., Juutinen, M. & Oksanen, S. 2023. Värinää varhaiskasvatuksessa. Ideoista toteutukseen. Vantaan kuvataidekoulu & Vantaan musiikkiopisto. Haettu 13.11.2023. <https://indd.adobe.com/view/fec5056d-4013-42ae-974d-d9af00287cbe>
- Espoon musiikkiopiston verkkosivut. Haettu 13.11.2023. <https://emo.fi>
- Hairo-Lax, U. & Juutinen, M. 2023. Värinää varhaiskasvatuksessa -projektijulkaisu. Perusosa. Vantaan kuvataidekoulu & Vantaan musiikkiopisto. Haettu 13.11.2023. <https://indd.adobe.com/view/1fb20983-14e0-499a-bcee-3e1e5b937cb6>
- Harrastamisen Suomen malli. Haettu 13.11.2023. <https://harrastamisensuomenmalli.fi/tietoa/>
- Itä-Helsingin musiikkiopisto, M-luokat, yhteistyö Porolahden peruskoulun kanssa. Haettu 13.11.2023. <https://ihmo.fi/ihmo/musiikkiluokat/>
- Juntunen, M-L. & Kivijärvi, S. 2019. Opetuksen saavutettavuuden lisääminen taiteen perusopetusta antavissa oppilaitoksissa. Musiikkikasvatus / Finnish Journal of Music Education, 22 (1-2), 70–87. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020040710612>
- Lindberg, C. & Henriksson, M. 2018. MusikGlädje – en rapport om ett lyckat tvåspråkigt samprojekt i Raseborg. Ekenäs konsertgarantiförening r.f. och Raseborgs stad. Haettu 15.11.2023. [https://ekgf.fi/wp-content/uploads/2018/09/musikgladje\\_rapport.pdf](https://ekgf.fi/wp-content/uploads/2018/09/musikgladje_rapport.pdf)
- Nystén, L. & Koskelo, L. 2020. Musiklek på dagis, rapport 2020 från Musik- och kulturskolan Sandels. Haettu 17.11.2023. [https://mokshelsingfors-my.sharepoint.com/:b/g/personal/nike\\_lonnqvist\\_mokshelsingfors\\_onmicrosoft\\_com/Fc0Ru-doDXhCm8g\\_iNMPvLgBAhn3PNR8XhskOSy3cFVhGA?e=V2Cv6O](https://mokshelsingfors-my.sharepoint.com/:b/g/personal/nike_lonnqvist_mokshelsingfors_onmicrosoft_com/Fc0Ru-doDXhCm8g_iNMPvLgBAhn3PNR8XhskOSy3cFVhGA?e=V2Cv6O)
- Pesonen, M.-M. Musiikkiopiston ja perusopetuksen yhteistyötä Itä-Helsingissä.
- Suomen musiikkioppilaitosten liiton Youtube-kanava. Haettu 13.11.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=8AS9W1fKnXM>
- Porvoon kaupungin nettisivut. 2023. Avgiftsfri musiklekskola är en naturlig del av över 1 300 Borgåbarns daghemsdag, tiedote 8.9.2021. Haettu 21.11.2023. <https://www.porvoo.fi/sv/nyheter/avgiftsfri-musiklekskola-ar-en-naturlig-del-av-over-1-300-borgabarns-daghemsdag/>



# Oman työn johtamisesta

---

---

*Petri Aarnio*

“Yhdessä – osallistavalla johtamisella innostavaksi työyhteisöksi” -täydennyskoulutukseen osallistui taiteen perusopetuksen rehtoreita ja tiimien vetäjiä. Kollegoiden kanssa, reksien kimpassa, oli turvallista vaihtaa kokemuksia ja osaamista. Porukasta kasvoi tiivis yhteisö, jossa asioista puhuttiin kohdaten ja näkyväksi tullen.

Osuuteni vertaiskouluttajana oli ruokkia oppilaitostyön konkreettisia kysymyksiä koskevaa keskustelua sille varatussa kohdassa lähijaksoja ja luotsata pohdintaa meille kaikille yhteiseen suuntaan. Asioita käsiteltiin osuudessani isona ryhmänä ja pienissä ryhmissä, tiukasti tai väljästi fasilitoiden ja välillä antaen keskustelun vain kulkea vapaasti. Yhdessä-koulutuksen lähijaksojen teemat – eli tämän artikkelin väliotsikot – ohjasivat myös oman työn johtamisen teemoja.

## Oppilaitos yhteisöllisenä systeeminä

Ensimmäisellä tapaamiskerralla pohdimme sitä, millaisia olemme johtajina ja millaisia oppilaitoksemme ovat. Samalla pääsimme tutustumaan toisiimme ja keskustelemaan siitä, mitä olemme tulleet hakemaan koulutuksesta ja millaisessa kehitysvaiheessa oppilaitoksemme ovat.

Saimme kasaan ahdistavan määrän sanoja, jotka kuvasivat meidän osallistujien omia tilanteita.



Kuva 1. Sanapilvi koulutukseen osallistujien tilanteista.

Sanapilveen tutustuminen ja sen järjesteleminen alkoi selvästi jo keventää harteitamme. Löysimme hengenheimolaisia samanlaisten asioiden parissa työskentelevistä kollegoista ja pääsimme jonkin uuden, ennalta aavistamattoman alkuun!

### Kehittäminen, ennakointi ja muutos yhteisöllisinä kyvykkyyksinä

Toisella, sensmakingin eli yhdessä ajattelun mahdollisuuksia tutkivalla lähijaksolla keskustelimme vertaisryhmässä ajankohtaisista ilmiöistä, sidosryhmien odotusten tunnistamisesta ja realisoinnista, niiden vaikutuksesta toimialaamme ja toimintaamme, oppilaitokseemme, rehtorin työhön ja rehtoriin itseensä.

Pohdimme, kuinka osaamme ennakoida megatrendien vaikutuksia, huomioida hiljaisia signaaleja, olla vastuullisia ja noudattaa kestävä kehityksen periaatteita sekä omaksua systeemiajattelua ja saada kaikkeen jotain ”tolkkua”. Sensemaking suomennetaan joskus ”tolkun tekemiseksi”.

Kehitimme vierailevan asiantuntijan johdolla vastuullisuuden määritelmän taideoppilaitoksissa:

Taideoppilaitokset suorittavat tehtävänsä vastuullisesti, kun niiden toiminta on yhteiskunnallisesti, sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti eettistä ja kestävää sekä pohjautuu yleisesti hyväksytyihin arvoihin ja strategiaan.

## Kestävästi hyvinvoiva työyhteisö



Kolmannen lähijakson teemana oli "kestävästi hyvinvoiva työyhteisö". Työyhteisön henkisen hyvinvoinnin perusta on luottamus ja osallisuus. Ne syntyvät vuorovaikutuksessa toisten kanssa – keskustellen, kuunnellen. Psykososiaalisesti turvallinen työyhteisö edellyttää ohjausta, yhteisesti sovittuja toimintamalleja ja halua ylläpitää hyvää ilmapiiiriä. Pohdimme, kuinka itse voimme edistää hyvinvointia, kehittyä keskustelijoina ja kuuntelijoina.

### Yhdenvertaisuus, kestävä kehitys ja oppimisympäristö

Viimeisellä lähijaksolla käänsimme huomion omaan johtamisen arkeen. Kestävän kehityksen kulmakiviä on yhdenvertaisuuden toteutuminen. Oman oppimisympäristön, oppilaitoksen pyönteissä on tärkeää osata arvottaa, suunnitella, seurata, ennakoita ja huolehtia työstään. Periaatteessa se on helppoakin, mutta arki osaa aina yllättää.

**Arvotanko** työssäni riittävästi tärkeimpiä asioita? Osaanko tehdä riittävän hyvin, riittävällä tarkkuudella riittävää jälkeä nopeaa reagointia edellyttävissä asioissa? Osaanko jättää tarpeettoman tekemisen pois?

**Ovatko tavoitteeni** tasapainossa resurssien kanssa? Riittävätkö rahat, aika, kyvyt, tekijät, mahdollisuudet ja pitävätkö aikataulut, dead linet ja kellonajat?

**Onko seuranta** riittävää, mutta myös tarpeeksi väljää? Pitävätkö aikataulut ja talous? Onko omat ja muiden työt tehty?

**Ennakoinko**, missä voi mennä pieleen? Milloin siihen pitää puuttua? Miten on hyvä seurata?

Hyvinvoiva rehtori on hyvinvoivan työyhteisön esihenkilö. Hän huolehtii itsestään ja työyhteisöstään, riittävästi ja tarpeeksi.

Lisätietoa dialogisesta kehittämisestä

[eratauko.fi](http://eratauko.fi)



# Pedagoginen johtaminen taideoppilaitoksissa

---

---

*Leena Unkari-Virtanen*

Pedagoginen johtaminen on noussut muutaman viime vuoden aikana suomalaisissa opetustyön ja oppimisen johtamisen tarkasteluissa yleisimmin käytetyksi käsitteeksi (Heikonen ym. 2023, 14). Käsitteenä pedagoginen johtaminen kytkee yhteen kaksi erilaista näkökulmaa, joista molemmat voidaan ymmärtää eri tavoin. Pedagogiikkaa, opettamista ja oppimista, voidaan tarkastella evolutiivisena toimintana, joka kattaa niin mestari–kisälli-tyyppisen autoritäärisen opettamisen kuin uusien transformatiivisten ratkaisujen yhteiskehittämisen (Unkari-Virtanen 2023). Samoin johtaminen voidaan ymmärtää kovin monella eri tavalla, käskyttämisestä itseohjautuvuuteen tai jaettuun päätäntä- ja toimintavaltaan. Mistä siis puhutaan, kun puhutaan pedagogisesta johtamisesta?

Pedagogista johtamista on tutkittu ja määritelty varhaiskasvatuksen, perusopetuksen ja korkeakoulupedagogiikan viitekehyksissä (ks. esim. Heikka & Suhonen 2019; Kovalainen 2020; Heikonen ym. 2023; Toom ym. 2023). Korkeakoulupedagogiikan tilaa kartoittaneessa tutkimuksessa korostettiin pedagogisen johtamisen päämääräksi oppimislähtöistä koulutuksen järjestämistä. Ydinprosessiksi tunnistettiin opetussuunnitelmatyö ja koulutuksen laadunhallinta ja keskeisiksi johtamisen kohteiksi henkilöstön osaamisen johtaminen ja resurssien kohdentaminen. (Toom ym. 2023, 38.)

Heikka ja Suhonen tunnistivat varhaiskasvatuksen pedagogista johtamista kartoitta-  
neessa tutkimuksessa yhteisiksi piirteiksi edellistä hiukan laajemman kokonaisuuden  
(Heikka & Suhonen 2019, 47):

- *Yhteisten visioiden, tavoitteiden ja arvopohjan rakentaminen*
- *pedagogiikan kehittäminen*
- *kouluttajien oppimisen tukeminen*
- *jaetun johtajuuden toimintamallien luominen*
- *osallistava päätöksenteko.*

Vaikka pedagoginen johtajuus saattaa painottua eri tarkasteluissa eri tavoin, on eri nä-  
kemyksissä tunnistettu neljä yhdistävää arvopohjaista piirrettä (Kovalainen 2020, 96):

- *Pedagogisen johtajuuden keskiössä on oppiminen ja oppija, jonka oppimisedellytyksistä, kasvusta ja hyvinvoinnista huolehditaan.*
- *Pedagogisen johtajuuden pedagogisia ydinarvoja ovat ihmisyyys, sivistys, demokratia ja tasa-arvo.*
- *Koulu on oppiva yhteisö, joka toimii pedagogisten arvojen ja oppivan yhteisön periaatteiden mukaan.*
- *Pedagoginen johtajuus on muutoksessa johtamista.*

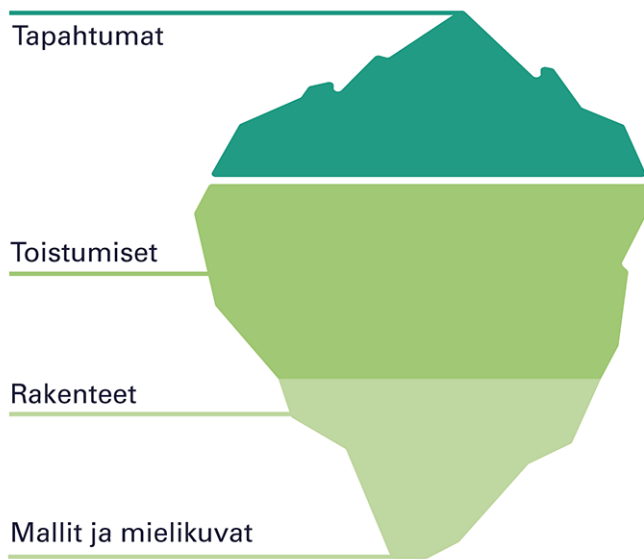
Seuraavaksi tarkastelen, minkälaisia johtamisen näkökulmia rehtorit ja tiiminve-  
täjät nostivat esiin ”Yhdessä – osallistavalla johtamisella innostavaksi yhteisök-  
si” -täydennyskoulutuksen päätteeksi syksyllä 2023. Koulutuksen järjesti Metropolia  
Ammattikorkeakoulu ja rahoitti Opetushallitus.

## Yhteisöllisyyden tukeminen rakentaa jaettua pedagogista johtajuutta

Taideoppilaitokset antavat eri taiteenalojen opetusta joko valtionrahoituksen turvin ylei-  
sen tai laajan oppimäärän mukaisesti (OPH s.d.) tai yksityisissä taidekouluissa esimer-  
kiksi oppilasmaksuilla toimintaa rahoittaen. Pedagoginen johtaminen jäsenyi taideop-  
pilaitosten johtajille konkreettisina asioina, joilla pyritään edistämään yllä kuvattujen  
määritelmien mukaista toimintaa. Koulutuksen päätteeksi näitä johtamisen kohteita  
pohdittiin kahden koulutuksessa käsitellyn, johtamista ja toimintakulttuuria jäsentävän  
mallin avulla.

Ensimmäinen malli on toimintakulttuurin eri tasojen kuvaamisessa usein käytetty niin  
sanottu Jäävuori-malli. Sen perusajatuksena on tunnistaa yhteisön tai organisaation  
näkyviä mutta myös näkymättömiä, pinnan alaisia tasoja ja tasojen vuorovaikutusta  
(Schein 1985).





Kuva 1. Jäävuorimalli toimintakulttuurin tasojen kuvaajana.

Pinnan yläpuolella näkyy osa toiminnasta, kuten opetussuunnitelmat, kokouspöytäkirjat tai oppilaitoksen järjestyssäännöt. Pinnan alla näkymättömissä ovat organisaation toimintaa ohjaavat toistuvat ilmiöt, rakenteet sekä toimintaa tiedostamatta ohjaavat mielen mallit ja mielikuvat. Rehtorit ja tiimien vetäjät kuvasivat koulutuksen herättämiä ajatuksia jäävuoren eri tasoilla. Samalla yllä kuvattut pedagogisen johtamisen teemat saivat konkreettista sisältöä.

**Pinnan yllä:** Rehtori-identiteetin vahvistuminen ja työn jäsentäminen. Hyvinvoinnin merkitys laadukkaan tekemisen perustana. Osallistava johtaminen, ihmisten kohtaaminen, vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen avainasemassa. Armollisuus tekemiseen, keskeneräisyyden ja viheliäisten ongelmien hyväksyminen.

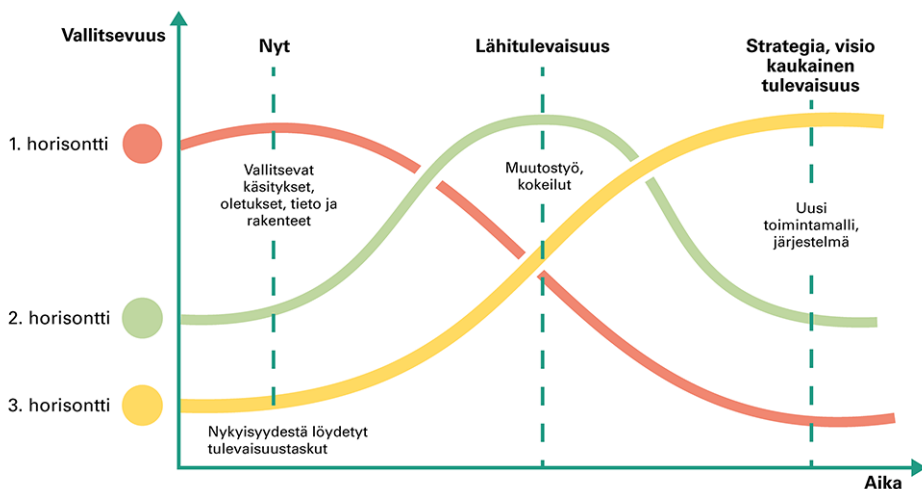
**Toistumiset, ilmiöt:** Rehtorin työnkuvan moninaisuus, vertaistuki ja työkalut eri tilanteisiin. Oma hyvinvointi ja jaksaminen. Kuunteleminen ja vastaanottaminen. Yhteinen kehitystyö, ongelmat, ideoiden sulattelu. Kokonaisuuden hahmottaminen, myös vaikeasti hahmottuvien asioiden sanallistaminen. Kestävä kehitys, muutos ja pysyvyys, toimintamallien tarkastelu. Systeemisyys ja moniulotteisuus.

**Rakenteet:** Rehtorin rooli ja tehtävät, työn rajaaminen. Rakenteet ovat muutoksessa, luovat tilaa luovuudelle. Asioiden jäsentäminen, ajatusten herättely, sensemaking ja osallistuminen, dialogi ja jakaminen. Arvostava kohtaaminen. Opetuksen ja oppimisen sisältöjen tarkastelu OPS-työssä. Toiminnan taustalla olevat asiat ja niiden merkitys.

**Mielikuvat, mallit:** Pysähtymisen ja ajattelun sekä osallisuuden, vertaistuen ja verkostoitumisen merkitys ratkaisujen löytymiselle. Oma oppiminen ja systeemiajattelun tärkeys.

Tulevaisuussuunnittelu, tulevaisuuden toimintaan suuntautuminen yhteiskunnan tarpeiden mukaan. Muutosjohtajuus – kenttä on muutoksessa. Odotusten huomioiminen. Oma rooli yhteisössä, tilanteissa, maailmassa.

Jos pedagoginen johtaminen suuntautuisi pelkästään jäävuorimallin mukaiselle näkyvälle tasolle, muuttuisi johtaminen suoritusten johtamiseksi. Samoin kävisi, jos johtaminen kohdistuisi pelkästään nykyhetken toimintaan. Toinen keskeinen pedagogisen johtamisen ulottuvuus liittyykin aikaan, organisaation muistista ja menneisyydestä aina yhteisiin ja jaettuihin näkemyksiin tulevaisuudesta. Toinen malli, jonka avulla osallistujat jäsensivät ajatuksiaan johtamistyöstään oli niin sanottu kolmen aikahorisontin malli (Sharpe 2013). Siinä johtamista tarkastellaan nykyhetken, lähitulevaisuuden ja kaukaisen tulevaisuuden tarpeista käsin. Osallistujat kirjasivat tarralapuille ajatuksiaan ja kiinnittivät tarralaput aikajanojen päälle.



Kuva 2. Kolmen aikahorisontin malli (Sitra: Kolme näkökulmaa visioon; 3 Horizons Thinking; [www.h3uni.org](http://www.h3uni.org)).

**Nykyhetken** johtamisen kohteena oli muun muassa talous, kotisivut, tapahtumat ja ajankohdan toiminta. Nykyhetken liittyi myös työajan rajaaminen, aikatauluttaminen ja tehtävien priorisointi sekä hyvinvoinnin vahvistaminen ja "lupa nauttia hyvästä". Myös strategia ja toiminnan jatkumisen kartoitus mainittiin.

**Lähitulevaisuuteen** liittyi eniten mainintoja. Raha-asiat ja seuraavan lukuvuoden toimet olivat jatkumoa nykytilanteesta, kuten myös selviytyminen, uusi taiteen perusopetuslaji, toiminnan regulaatio ja siihen vaikuttaminen. Muutoshorisontissa painottui tiimityttämisen, yhteisöllisyyden ja yhteisen ajattelun vahvistaminen. Myös muutosjohtaminen, rohkeus luopua vanhasta ja uuden idean uuttaminen oppilaitoksen opetustarjontaan piirsivät esiin muutoshorisonttia.

**Kaukaisen tulevaisuuden** näkymiä luonnehtivat yhteisöllisyyden ja elinvoiman vahvistaminen ja maininta ”monipuolista toimintaa vahvasti ajassa”.Tulevaisuuden tavoitteina nähtiin kestävä kehitys osana arkipäivää, henkinen ja fyysinen resilienssi sekä hyvinvointikeskeisyys. Tilat ja tilaratkaisut, yhteisöllisyys, elinvoima ja rakentava vuorovaikutus olivat tärkeitä myös tulevaisuushorisontissa.

Yhteisöllisyyden ja yhteisen ajattelun mahdollisuuksien tutkiminen oli tässä vuonna 2023 toteutetussa, OPH:n rahoittamassa koulutuksessa keskeinen teema, ja mukavalla tavalla tämä myös heijastui yllä, osallistujien loppupohdintoissa.

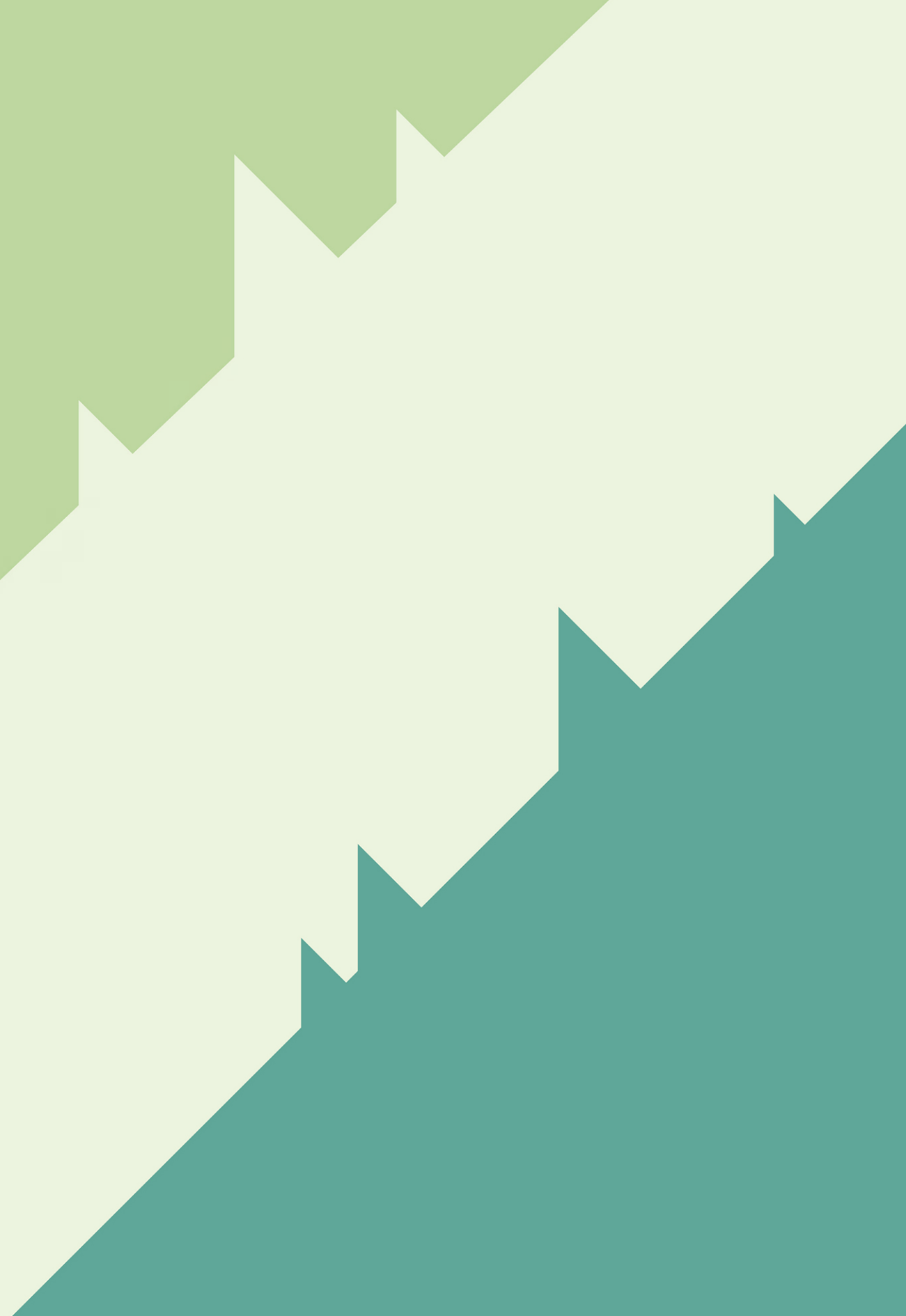
## Lopuksi

Yhteisöllisyys ja yhdessä ajattelemisen ja osallisuus tulevaisuusvision rakentamiseen ovat entistä tärkeämpiä myös koko taideopetuksen kentän hyvän tulevaisuuden edistämisen kohdalla. Yksittäiset taideoppilaitokset kohtaavat monin eri tavoin yhteiskunnan poliittiset, taloudelliset kuin sosiaaliset muutokset, arvokäsitysten jännitteet ja kestävä kehityksen haasteet. Haasteiden keskellä elämiseen tuo vakautta vertaisten tuki ja keskustelut, jotka olivat OPH-koulutuksen tärkeä anti.

Muutosten ja haasteiden keskellä on tärkeää myös pitää yllä ja vahvistaa näkyä hyvästä tulevaisuudesta ja keinoista sellaisen saavuttamiseen. Taidekasvatuksen ja -koulutuksen visioita ovat olleet yhteisen rakentamisen ja vilkkaan keskustelun kohteena muun muassa [Taideyliopiston visiohankkeissa](#).

# Lähteet

- Heikka, J., & Suhonen, K. 2019. Distributed pedagogical leadership functions in Early Childhood Education settings in Finland. *Southeast Asia Early Childhood Journal*, 8(2), 43–56.
- Heikonen, L., Ahtiainen, R., Fonsén, E., Heikinen, K.-M., Lahtero, T. & Kallioniemi, A. 2023. Kohti kehittyvää johtajuutta. Varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuushankkeen (VEPO 2035) loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2023:7. Helsinki: OKM. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-760-4>
- Kovalainen, M.T. 2020. Pedagoginen johtajuus ja sen vaje yleissivistävän perusopetuksen järjestelmä- ja systeemitason muutoksessa. JYU Dissertations 257. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8243-0>
- OPH s.d.. Taiteen perusopetus. Luettu 5.12.2023. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/taiteen-perusopetus>
- Sharpe, B. 2013. *Three Horizons: The Patterning of Hope*. International Futures Forum. Axminster, UK: Triarchy Press.
- Schein, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Toom, A., Heidi, T., Jäppinen, V., Karjalainen, A., Mäki, K., Tynjälä, P., Huusko, M., Nurkka, N., Vahtivuori-Hänninen, S. & Karvonen, A. 2023. Korkeakoulupedagogiikan tila ja uudistaminen -arviointi. Julkaisut 22:2023. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi. Haettu 7.12.2023. [http://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI\\_T1723.pdf](http://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_T1723.pdf)
- Unkari-Virtanen, L. 2023. Säveltämisen opettaminen ja pedagogiikan evoluutio. Teoksessa M. Juntunen & H. Partti (toim.) *Musiikkikasvatus muutoksessa*. Helsinki: Sibelius-Akatemia, 501–528. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-329-321-2>





# Kirjoittajat

**Petri Aarnio** on Keski-Helsingin musiikkiopiston rehtori. Hän on toiminut pitkään taide- ja kulttuuriorganisaatioiden johdossa ja luottamustoimissa. ”Yhdessä – osallistavalla johtamisella innostavaksi yhteisöksi” -koulutuksessa hän on ollut mukana vertaiskouluttajana.

**Juha Ahvenainen** (Musiikkipedagogi YAMK) toimii Vantaan lasten ja nuorten kulttuuripalveluiden musiikin suunnittelijana ja Tempo-orkestereiden kapellimestarina. Hän on myös yksi Tempo-toimintaa tukevien El Sistema Finland ry:n ja Tempo Sistema Vantaa ry:n perustajajäsenistä.

**Laura Clewer** on fagotisti (MuM) ja toimii Espoon musiikkiopistossa apulaisrehtorina.

**Pekka Evijärvi** (MuM, musiikinopettaja) toimii koulutuspäällikkönä Nurmijärven Opistossa. Hän on opettanut Helsingin yliopistossa, Sibelius-Akatemiassa ja Meilahden yläasteella.

**Sunniva Fagerlund** (MuM, rehtori, muusikko) toimii rehtorina Länsi-Helsingin musiikkiopistossa. Hän esiintyy aktiivisesti myös nokkahuilistina ja Arts management -maisteriopinnon Taideyliopiston koulutusohjelmassa ovat loppusuoralla.

**Niina Haapanen** (musiikkipedagogi AMK, tradenomi YAMK), apulaisrehtori Pirkanmaan musiikkiopistossa. Hän on toiminut aiemmin Tampereella musiikkikoulun yrittäjänä ja rehtorina.

**Ulla Hairo-Lax** (MuT) toimii apulaisrehtorina Musikinstitutet Kungsvägenissä. Hän on aiemmin toiminut mm. peruskoulun ja lukion musiikinopettajana, tehnyt musiikkiterapia-alan tutkimusta sekä toiminut taiteen perusopetusta päiväkotikontekstissa kehittäneen hankkeen (OPH) koordinaattorina.

**Miikka Hakomäki** (MuM) toimii Vantaan kaupungilla Tempo-orkesterin koordinaattorina ja musiikkiopiston opettajana. Lisäksi hän konsertoit alttoviulistina sekä on musiikkialan monitoimiyrittäjä.

**Kristiina Jääskeläinen** on Eiran musiikkikoulun rehtori.

**Mirka Kastinen** (TaM, kuvataidekasvatus) on Helsingin kuvataidekoulun pitkäaikainen kuvataideopettaja ja koulun rehtori vuodesta 2020.

**Kati Kivilahti-Fagerudd** on Loviisan tanssiopiston rehtori.

**Marja Korpi** (FM) on apulaisrehtori (vt. rehtori v. 2024) Espoon musiikkiopistossa. Vastuualueina opilaitoksen yleishallinnolliset asiat, lähiesihenkilönä toimiminen, viestintä ja projektit.

**Nike Lönnqvist** (MuM) on Musik- och kulturskolan Sandelsin rehtori ja ammattinokkahuilisti.


**Jukka Rajala** (MuM) on Sastamalan musiikkiopiston apulaisrehtori.

**Johanna Rapinoja** (TaM, kuvataideopettaja) toimii apulaisrehtorina Helsingin lasten ja nuorten kuvataidekoulussa. Hän on toiminut aiemmin useita vuosia päätoimisena kuvataideopettajana Helsingin kuvataidekoulussa.

**Timo Saarinen** (musiikkipedagogi AMK) toimii apulaisrehtorina Pirkanmaan musiikkiopistossa, jossa hän on työskennellyt vuodesta 1985. Hän on ollut mukana opiston monissa muutosvaiheissa niin opettajana kuin hallinnon edustajana.

**Soile Tikka** (FT, viulunsoitonopettaja, musiikkikasvattaja) toimii rehtorina Pielisen Karjalan musiikkiopistossa.

**Leena Unkari-Virtanen** (MuT, työnohjaaja, systeeminen prosessikonsultti) toimii lehtorina Metropolia Ammattikorkeakoulussa ja on mm. vastannut useista Opetushallituksen rahoittamista täydennyskoulutuksista.



Yhteiskunnan muutokset heijastuvat taideoppilaitosten toimintaan ja henkilöstön hyvinvointiin, yhteistyöhön ja tulevaisuuskuviin. Miten löytää oppilaitoksen arjessa aikaa yhteiselle pohdinnalle ja tilannekuvien hahmottamiselle? Minkälaiset teemat, tapahtumat ja valinnat näyttävät tärkeinä erilaisista tehtävistä ja vastuista käsin? Miten motivoida henkilöstöä rakentamaan merkityksellistä ja innostavaa yhteistyötä haasteiden keskellä, epävarmanakin näyttäväyn tulevaisuuden äärellä?

Tässä julkaisussa kuvataan ratkaisuja ja ajankohtaisia teemoja, joita rehtorit ja tiimivastaavat nostivat kehittämistyönsä kohteeksi Opetushallituksen rahoittamassa, Metropolian vuosina 2022–2023 toteuttamassa koulutuksessa ”Yhdessä – osallistavalla johtamisella innostavaksi yhteisöksi”. Julkaisu jatkaa Muutosjohtajat- ja Johtosävelet-koulutusten systeemistä ja dialogista johtajatusta.