

Hyvän johtajan jäljillä **Soitonopettajien toiveita johtajiltaan**

Enni Meriläinen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018
Kulttuuriala
Musiikkipedagogi (AMK)

Tekijä(t) Meriläinen, Enni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2018
	Sivumäärä 34	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Hyvän johtajan jäljillä Soitonopettajien toiveita johtajiltaan		
Tutkinto-ohjelma Musiikkipedagogi, AMK		
Työn ohjaaja(t) Päivi Virolainen-Kalpio		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Johtaminen on ollut suosittu tutkimuksen kohde 1900-luvun alusta alkaen. Koulujen ja yritysten johtamisesta löytyy useita erilaisia tutkimuksia, mutta suomalaisten musiikkiopistojen johtamisen osalta tutkimuksia ei juurikaan väitöskirjatasolla löydy. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä soitonopettajat johtajiltaan toivovat. Tutkimusongelma jaettiin kolmeen eri alakysymykseen, jotka liittyivät seuraaviin teemoihin: yleinen johtamistyyli, johtajan puuttuminen opetukselliseen työhön sekä johtajan toimialaosaaminen. Teoreettinen tausta koostui Golemanin kuudesta eri johtamistyylistä, transformatiivisesta johtajuudesta, pedagogista johtajuudesta, erilaisten osaajien johtamisesta sekä johtajan toimialaosaamisesta ja pätevyydestä.</p> <p>Aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun muodossa ja haastateltavia oli yhteensä neljä kappaletta. Haastateltavat opettavat kukin eri musiikkioppilaitoksessa. Kaksi haastateltavaa oli soitonopettajan uransa alkupuolella, kun taas kaksi oli jo pitkän uran tehneitä soitonopettajia. Haastateltavista kolme oli naispuolisia ja yksi oli miespuolinen. Haastattelun tulokset analysoitiin teemoittelemalla.</p> <p>Tuloksista nousi esille, että eri vaiheessa työelämää olevilla soitonopettajilla on erilaisia toiveita johtajiltaan, mutta myös yhteneviä piirteitä löytyi. Luottamus ja avoin keskusteluyhteys johtajan kanssa nousi keskeiseksi toiveeksi. Nuoremmat haastateltavat toivoivat johtajalta tukea ja kannustusta työntekoon, vanhemmat eivät kokeneet tällaista tarvetta. Johtajan riittävä toimialaosaaminen nähtiin tärkeänä niin opetuksen, kuin muusikkoudenkin kannalta. Omaan opetukselliseen työhön johtajan ei toivottu puuttuttavan.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Johtaminen, johtajuus, johtamistyyli, toimialaosaaminen, soitonopettaja		
Muut tiedot		

Author(s) Meriläinen, Enni	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 34	Permission for web publication: x
Title of publication Searching for a good leader Instrument teacher's wishes from their leader		
Degree programme Degree Programme in Music		
Supervisor(s) Virolainen-Kalpio, Päivi		
Assigned by		
Abstract <p>Leadership has been a popular topic in academic research since the beginning of the 20th century. Many studies have conducted in the business and school environments, but there are quite few studies on leadership in music schools in Finland. The purpose of the present study was to examine what instrument teachers wished from their leaders. This question was divided in three different sub-questions addressing the following themes: leadership style in general, principals taking part in teaching work and the principals' substance competence. The theoretical background consisted of Goleman's six leadership styles, transformative leadership, pedagogic leadership, leadership with different kinds of experts and the leader's competence.</p> <p>The data was collected by using half-structured theme interviews with four instrument teachers from different music schools. Two of them were at the beginning of their careers and the other two had a long career behind them. Three of the interviewees were women and one was a man. The results were analysed by theming.</p> <p>According to the results, teachers with different working experience wished different things from their leaders, but there were also some common features. Trust and an open communication with the leader were among the greatest wishes. The younger interviewees hoped for encouragement and motivation from their leaders, but the older ones did not find that necessary. The results also showed that a leader needed to have relevant experience in the music field, both in being a teacher and a musician. The results also showed that the teachers did not wish their leaders to follow their teaching.</p>		
Keywords/tags (subjects) Management, leadership, leadership styles, competence, instrument teacher		
Miscellaneous		

Sisältö

1 Johdanto	3
2 Johtaminen ja johtajuus	5
2.1 Johtamistyyleistä	5
2.1.1 Golemanin kuusi johtamistyyliä	6
2.1.2 Transformatiivinen johtajuus	8
2.2 Oppilaitoksen johtaminen	9
2.2.1 Pedagoginen johtaminen	9
2.2.2 Erilaisten osaajien johtaminen	10
2.3 Toimialaosaaminen ja pätevyys.....	11
3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä	12
3.1 Tavoitteet	12
3.2 Tutkimusmenetelmänä haastattelututkimus	13
3.3 Eettisyys ja luotettavuus.....	14
3.4 Haastateltavat	16
4 Tulokset	17
4.1 Toiveita johtajasuhteesta ja johtajan asemasta	17
4.1.1 Päätöksenteko työpaikalla ja siihen osallistuminen.....	18
4.1.2 Johtajan antama palaute työstä.....	19
4.1.3 Johtajan visionääriys	20
4.2 Opetukseen puuttuminen	21
4.3 Toiveita johtajan toimialaosaamisesta	23

5 Johtopäätökset	24
6 Pohdinta	28
Lähteet	31
Liitteet	33
Liite 1. Teemahaastattelun runko	34

Taulukot ja kuvat

Taulukko 1 <i>Golemanin kuusi tilannesidonnaista johtamistyyliä (Goleman 2000)</i>	7
Taulukko 2 <i>Hyvän johtajan piirteitä haastatteluiden perusteella</i>	24
Kuva 1 <i>Valmentavalla johtajuudella noviisista asiantuntijaksi (Jouttimäki 2006)</i>	11

1 Johdanto

Tutkaillessani työkokemustani taaksepäin voin selvästi huomata, että esimiehillä on ollut suuri vaikutus työviihtyvyyteen ja siihen, kuinka suurella innolla ja motivaatiolla olen työtäni tehnyt. Kun sitten pääsin Jyväskylän yliopiston järjestämälle Johtamisen perusteet –kurssille, mielenkiintoni aiheeseen heräsi suuresti. Ymmärsin, että johtamista on tutkittu paljon 1900-luvulta asti ja käsitykset hyvästä johtamisesta ovat muuttuneet ajan saatossa työpaikkojen ja organisaatioiden muuttaessa muotoaan. Niinpä tässä työssäni haluan yhdistää itselleni kaksi mielenkiinnon kohdetta; johtamisen, sekä musiikkioppilaitokset, jotka ovat musiikkipedagogien pääasiallisia työpaikkoja.

Musiikkipedagogit, sekä vielä opiskelevat, tulevat musiikkipedagogit työllistyvät nykyään usein paitsi kunnallisiin musiikkiopistoihin myös yksityisiin musiikkikouluihin. Tällaisen yksityisen musiikkikoulun perustamiseen ei tarvita juurikaan erityisiä pätevyksiä, esimerkiksi rehtorin pätevyyttä, vaan yrityksen voi perustaa kuka tahansa yksityinen henkilö. Tällöin musiikkikoulun johtajalla ei saata olla juurikaan kokemusta tai koulutusta opetushenkilöstön johtamiseen. Tilanne ei kuitenkaan välttämättä ole juurikaan parempi kunnallisissa musiikkiopistoissa. Sami ja Hanna Ihajoen (2013) soitonopettajien työhyvinvointia käsittelevästä YAMK-opinnäytetyöstä ilmenee, että rehtorin koulutus koetaan hyvin puutteelliseksi, eikä esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen saada läheskään tarpeeksi työkaluja suhteellisen suppean koulutuksen puitteissa. (Ihajoki & Ihajoki 2013, 57.)

Tämän vuoksi koin itse mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi kerätä tietoa musiikkipedagogeilta siitä, millaista johtamista he työpaikallaan kaipaavat. Kenties itsekin saatan perustaa tulevaisuudessa yksityisen musiikkikoulun tai ainakin johtaa jonkinlaista tiimiä, jolloin johtamisen taitoja ja näkökulmia siihen olisi hyvä olla käytettävissä. Perustinpa koulua sitten itse tai en, voi joku muu olla tuossa tilanteessa, jolloin tämän kaltainen opinnäytetyö voi antaa ajattelemisen aihetta.

Johtaminen puhuttaa muutenkin. Se on yksi tutkituimmista aiheista ja herättää kiinnostusta alalla kuin alalla. Johtamiseen liitettyjä teorioita ja kirjoja on hyvin laajasti saatavilla, mikä osoittaa aiheen herättämän mielenkiinnon. Johtajista keskustellaan ja hyvän johtamisen kaavaa yritetään etsiä erittäin kiivaasti. Esimerkiksi kevään 2018

aikana Arto Nybergin keskusteluohjelmassa Yle TV1:ssä oli vieraana johtamisen ja markkinoinnin professori Pekka Mattila ja aiheena oli johtaminen ja sen haasteet. Mielenkiintoisesti yrityksen johtamista verrattiin keskustelun aikana myös orkesterin johtamiseen. (Arto Nyberg, 2018.) Aihe vaikuttaa olevan siis erittäin ajankohtainen.

Käsitys johtamisesta on murroksessa, sillä nykyaikainen työnkuva ja työpaikat eroavat suurestikin siitä, miten aiemmin on ajateltu. Esimerkiksi etätöiden kautta työntekijöiden johtaminen vaatii johtajalta hyvin erilaisia toimia ja taitoja. Musiikkiopistoissa voidaan usein työskennellä erilaisissa toimipisteissä ja opettajat saattavat käydä esimerkiksi kouluilla opettamassa, mikäli opetusta ei voida järjestää yhdessä rakennuksessa. Tällainen työskentelymuoto tuo erilaisia haasteita johtamiselle, mikäli johtaja ja alainen eivät esimerkiksi arkena juurikaan kohtaa.

Vaikka johtamista ja esimerkiksi rehtorin toimintaa on tutkittu laajasti niin yrityskuin koulumaailmassakin, ei musiikkiopistoympäristöstä löydy ainakaan väitöskirjatasoista tutkimusta. Aiemmin mainitsemani Ihajokien (2013) tekemän YAMK-opinnäytetyön lisäksi Noora Tuominen (2011) on tehnyt pro gradu-työnsä aiheesta ”Musiikkioppilaitoksen johtaminen luovana asiantuntijaorganisaationa”. Muutamia opinnäytteitä aiheesta on siis Suomessa tehty, mutta tilaa voisi olla vielä laajemmillekin töille.

Tätä opinnäytetyötä varten valitsin näkökulmakseni musiikkipedagogien näkemykset hyvästä johtamisesta. Tutkimukseeni ei siis sisälly johtajan, vaan pelkästään työntekijän näkökulma. Tämä näkökulman rajaus johtuu siitä, että koen hyödylliseksi ja itselleni mielenkiintoiseksi kuulla juuri työntekijöitä ja heidän toiveitaan. Toisaalta myös resurssien ja opinnäytetyön koon puolesta katsoin relevantiksi ottaa tutkittaakseni vain ”kolikon toisen puolen”, eli työntekijät. En niinkään keskity ongelmiin työpaikalla, jolloin olisi luultavasti parempi ottaa haastatteluihin mukaan myös oppilaitosten johtajia.

2 Johtaminen ja johtajuus

Johtamista on ollut kautta aikain, aina kun ihmisiä on useampi kuin yksi. Johtamista alettiin tutkia akateemisesti 1900-luvun alkupuolelta lähtien, jonka jälkeen käsityksiä, teorioita ja malleja johtamisesta ja johtajan ominaisuuksista on ilmestynyt suunnattoman paljon. (Huuhka 2010, 13.) Johtaminen onkin ollut yksi kaikista tutkituimmista aiheista ja sen ympärille on kehittynyt jos jonkinlaisia koulutuksia ja aatteita, heijastaen usein sen hetkistä yhteiskuntaa ja vallitsevia arvoja. (Huuhka 2010, 13.)

Käsitykset hyvästä johtajasta vaihtelevat kulloisenkin teorian ja ympäristön mukaan. Tehdaympäristöissä tapahtuvaan johtamiseen liittyvä taylorismi korosti, että toimiakseen tehokkaimmin, on tärkeintä, että tehtaan työntekijöiden työskentelytekniikoita kehitetään. Tähän rinnalle syntyi ns. ihmissuhdekoulukunta, joka korosti sitä, että työntekijöiden välisiin ihmissuhteisiin tulee kiinnittää huomiota jotta tehokkuus paranee. Näiden jälkeen johtamista tutkittiin piirreteorioiden kautta. Johtajan piirteet olivat keskiössä johtamista tutkittaessa ja niiden avulla pyrittiin selittämään, miksi joistakin ihmisistä tuli toimivia johtajia. Tämän jälkeen johtamista on tutkittu esimerkiksi johtamistyylien ja tilannejohtamisen kautta. (Sydänmaanlakka 2004, 29-35.)

Perinteisesti johtaminen on jaettu asioiden (engl. management) ja ihmisten (engl. leadership) johtamiseen, johtajuuteen. Asioiden johtamisella tarkoitetaan esimerkiksi strategian toteuttamista ja laskennallisia toimia. Ihmisten johtaminen taas keskittyy henkilöstöhallinnollisiin seikkoihin, kuten esimerkiksi työntekijöiden motivoimiseen. (Sydänmaanlakka 2006, 22-23.) Kuitenkin johtamisessa tarvitaan näitä molempia osa-alueita, eikä näitä voida aivan täysin erottaa toisistaan. Voidaankin ajatella, että näitä voidaan painottaa eri tavoin ja tähän painotuseroon vaikuttaa paljolti kulttuurinen ympäristö, jossa johtamista tutkitaan. (Wren&Bedeian 2009, 117.)

2.1 Johtamistyyleistä

Johtamistyyleistä ja -teorioista on useita erilaisia malleja ja teorioita. Erilaisten käsitysten kenttä voikin vaikuttaa hyvin sirpaleiselta ja sekavalta, mutta hyvä olisikin

käsittää erilaiset teoriat pikemminkin suuren palapelin osaksi, eikä yhdeksi suureksi kokonaisuudeksi. (Humphrey 2014, 21.) Seuraavaksi esittelen lyhyesti muutamia erilaisia johtamistyyliä, joiden kautta aihetta voi mielestäni lähestyä.

2.1.1 Golemanin kuusi johtamistyyliä

Goleman on jakanut johtamistyyliä kuudeksi erilaiseksi tyyliksi. Olennaista on kuitenkin huomata, etteivät taitavat johtajat käytä johtamisessaan vain yhtä tällaista tyyliä, vaan vaihtelevat niitä tilanteen mukaan. Kaikkein onnistunein johtaminen vaatii tunneälykkyyttä, mikä koostuu itsetietoisuudesta, itsesäätelystä, motivaatiosta ja sosiaalisista taidoista. Jokainen eri johtamistyyli vaatii tunneälykkyyden eri muotoja. (Goleman 2000, 3-5.)

Golemanin kuusi erilaista johtamistyyliä ovat:

Pakottava (coercing) "tee niin kuin sanon" johtajuus vaatii työntekijöiltä välitöntä toimimista. Yleensä pakottavaa johtamista käytetään kriisitilanteissa tai silloin, kun ollaan suurten muutosten edessä. Usein pakottava johtajuus vähentää organisaation joustavuutta, sekä heikentää työntekijöiden motivaatiota. Johdettavat usein kokevat turhaksi esittää uusia ideoita, sillä niitä ei usein huomioida ylhäältä-alas – suuntautuvassa päätöksenteossa.

Arvovaltainen (authorative) johtajuus asettaa työntekijöille selkeän tavoitteen, mutta mahdollistaa työntekijöiden itse valita keinonsa tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaja on ikäänkuin visionääri, joka motivoi alaisiaan osoittamalla, kuinka heidän työnsä on osa organisaation kokonaiskuvaa. Arvovaltainen johtaminen ei yleensä ole niin tehokasta silloin, kun työntekijöillä on enemmän kokemusta alalta, kuin johtajalla.

Yhdistävä (affiliative) johtajuus asettaa ihmiset etusijalle. Johtamisessa korostetaan tällöin työntekijöitä yksilöinä, sekä heidän tunteitaan enemmän kuin tavoitteita ja tehtäviä. Johtajan tavoitteena on pitää työntekijät onnellisina ja luoda heidän välilleen harmoniaa. Työntekijöillä on tällöin vapaus tehdä työnsä tehokkaimmaksi kokemallaan tavalla. Tällainen johtaminen on yleensä hyödyllistä, kun halutaan rakentaa tiimin sisäistä harmoniaa ja lisätä moraalialia, mutta ei ole välttämättä riittävää silloin, kun työntekijä toivoisi enemmänkin neuvoja itse työn sisältöön.

Demokraattinen (democratic) johtajuus antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa organisaation päätöksentekoon. Tällöin organisaatio on yleensä joustava ja vastuullinen. Joskus kuitenkin johtaja voi ikäänkuin siirtää ongelman muiden vastuulle, mikä voi ajaa siihen, että työntekijät ovat hämmentyneitä, eivätkä koe, että heitä johdettaisiin.

Suuntaa näyttävä (pacesetting) tyyli sopii päteville ja motivoituneille työntekijöille. Tällöin johtaja asettaa korkeat tavoitteet työntekijöille ja toimii esimerkkinä alaisilleen. Riskinä tällaisessa tyyliässä on, että työntekijät kokevat liikaa paineita työnantajan korkeista odotuksista, eivätkä he koe että heihin luotetaan työntekijöinä.

Valmentava (coaching) tyyli keskittyy enemmän työntekijän sisäiseen kehitykseen, kuin välittömiin työhön liittyviin tehtäviin. Valmentavat johtajat auttavat työntekijöitä tunnistamaan heidän vahvuutensa ja heikkoutensa ja keskittyvät pitkän tähtäimen oppimiseen enemmänkin, kuin yhden työtehtävän suorittamiseen. Tällainen tyyli johtaa toimii silloin, kun työntekijät ovat tietoisia heikkouksistaan ja valmiita muuttamaan niitä. Sen sijaan valmentava johtamistyyli ei välttämättä ole toimivaa silloin, kun johdettavat eivät ole halukkaita oppimaan tai muuttamaan tapojaan. (Goleman 2000, 3-13.)

Seuraava taulukko tiivistää jokaisen johtamistyylin piirteet:

Johtamistyyli	Pakottava	Autoritäärinen	Yhdistävä	Demokraattinen	Suuntaa näyttävä	Valmentava
Johtajan toimintatyyli	Vaatii välitöntä toimintaa	Liikuttaa ihmiset kohti visiota	Luo harmoniaa työyhteisössä	Osallistamalla pakottaa yhteisyyteen	Asettaa korkeat tavoitteet	Kehittää ihmisiä tulevaisuuteen
Tyyli fraasina	”Tee niin kuin sanon”	”Tule kanssani”	”Ihmiset ovat tärkeimpiä.”	”Mitä luulet?”	”Tee niin kuin sanon, nyt.”	”Koita tätä.”
Milloin tyyli toimii parhaiten	Kriisitilanteissa & haastavien työntekijöiden kanssa	Muutoksissa kohti uutta visiota.	Stressaavissa tilanteissa ihmisten motivoinnissa	Työpaikalla yhteisymmärryksen luomisessa	Nopeiden tulosten saamisessa motivoituneilta työntekijöiltä	Työntekijän pitkäaikaisen kehityksen parantamisessa.
Vaikutus ilmapiiriin	Negatiivinen	Yleensä positiivinen	Positiivinen	Positiivinen	Negatiivinen	Positiivinen

Taulukko 1 Golemanin kuusi tilannesidonnaista johtamistyyliä (Goleman 2000)

2.1.2 Transformatiivinen johtajuus

Transformatiivinen johtaminen on yksi suhteellisen uusi johtamiskäsitys. Se sai alkunsa 1980-luvulla, ja on siitä asti ollut herättänyt suurta kiinnostusta niin tutkijoiden, kuin johtajienkin keskuudessa. Sen sovelluksia on voitu hyödyntää johtamisen lisäksi myös muilla aloilla, kuten armeijassa, koulutuksessa ja hoitotyössä. (Walumbwa&Wernsing 2012.) Sami ja Hanna Ihajoen (2013) tekemässä soitonopettajien työhyvinvointia koskevassa YAMK-opinnäytetyössä nousee esille transformatiivisen johtamisen sopivan myös musiikkioppilaitosympäristöön.

Transformatiivisen johtajuuden kehittäjänä voidaan pitää James MacGregor Burnsia, joka vertaili perinteistä, yksinkertaista "transaktionaalista" (palkitsemiseen perustuvaa) johtamista uuteen, monimutkaisempaan transformatiiviseen johtamisteoriaan. Suurin ero perinteiseen johtamiskäsitykseen on se, että transformatiivisella johtajudella pyritään tyydyttämään työntekijöiden syvempiä tarpeita aiemman palkitsemisen sijaan. Palkitsemisen katsottiin perustuvan täyttävän vain ihmisen perustarpeet. (Hackman&Johnson 2004, 88.) Tällaisella johtamisella on myös havaittu olevan vahvat yhteydet työhyvinvointiin ja työntekijöiden sitouttamiseen omaan työhönsä (Walumbwa&Wersing 2012).

Transformatiiviselle johtajalle on ominaista:

1. Luovuus

Johtajat eivät vain pidä yllä organisaation pysyvää tilaa, vaan ovat kaukonäköisiä ja pyrkivät etsimään uusia ideoita ja tapoja, joilla asiat tehdään.

2. Interaktiivisuus

Kommunikointi työyhteisössä on hyvin onnistunutta ja viestinnän avulla pystytään esittelemään ja määrittelemään ideat alaisten keskuuteen.

3. Visionäärisyys

Visiolla tarkoitetaan sitä, että joko työntekijän, työryhmän tai organisaation tavoite ja suunta on selvillä. Tämän suunnan selkiyttäminen tapahtuu johtajan osalta juuri viestinnän ja onnistuneen kommunikoinnin avulla. Ollakseen motivoiva, vision täytyy olla haluttava ja saavutettavissa oleva.

4. Voimaannuttava

Transformatiivinen johtaja kannustaa yhteistyöhön ja osallisuuteen. Tällöin johtajat antavat myös alaisilleen mahdollisuuden tehdä päätöksiä, eivätkä tee kaikkia päätöksiä heidän puolestaan.

5. Intohimoinen

Työhön kohdistuva intohimo ja innostus motivoi muitakin suoriutumaan työstään paremmin. Transformatiivisten johtajien ajatellaan innostavan muita työntekijöitä juuri siksi, että he itse osaavat kannustaa itseään. (Hackman&Johnson 2004, 91-110.)

2.2 Oppilaitoksen johtaminen

Oppilaitoksen johtamisen voidaan ajatella olevan asiantuntijoiden johtamista. Jokainen työntekijä, eli johdettava on korkeasti koulutettu. Oppilaitoksen johtamisessa voidaan myös ajatella, että johdetaan osaamista. Oppilaitoksen johtamisessa omana näkökulmana on myös se, että asiantuntijat, osaajat ovat pedagogeja, joten pedagoginen johtaminen on olennaisena osana tällaisen organisaation johtamista.

2.2.1 Pedagoginen johtaminen

Pedagoginen johtaminen on käsitteenä hyvin laaja ja osittain epätarkka. Pedagoginen johtaminen liitetään yleensä koulujen ja koulutusorganisaatioiden johtamiseen. (Mäkelä 2007, 65.) Toisaalta taas pedagoginen johtajuus voidaan ajatella johtamistyyliksi, jota käytetään muissakin, kuin koulutusorganisaatioissa. Tällaisessa pedagogisessa roolissa ollessaan johtaja toimii ikään kuin opettajan roolissa. (Their 1994, 41-42.)

Koulutusorganisaatioiden sisällä pedagoginen johtaminen on yksinkertaisimmillaan opetustoiminnan johtamista. Käytännössä tämä tarkoittaa siis kaikkea opetussuunnitelman toteutumisen seuraamiseen liittyvää toimintaa. Tähän liittyy monipuolista arviointia, seuraamista, kehitystyötä ja koulun sisäistä yhteistyötä edellyttävien asioita. Pedagogisen johtamisen tavoitteena on kehittää opetusta ja koulutusta, sekä järjestää laadukasta koulutusta ja opetusta. (Raasumaa 2010, 151-153.)

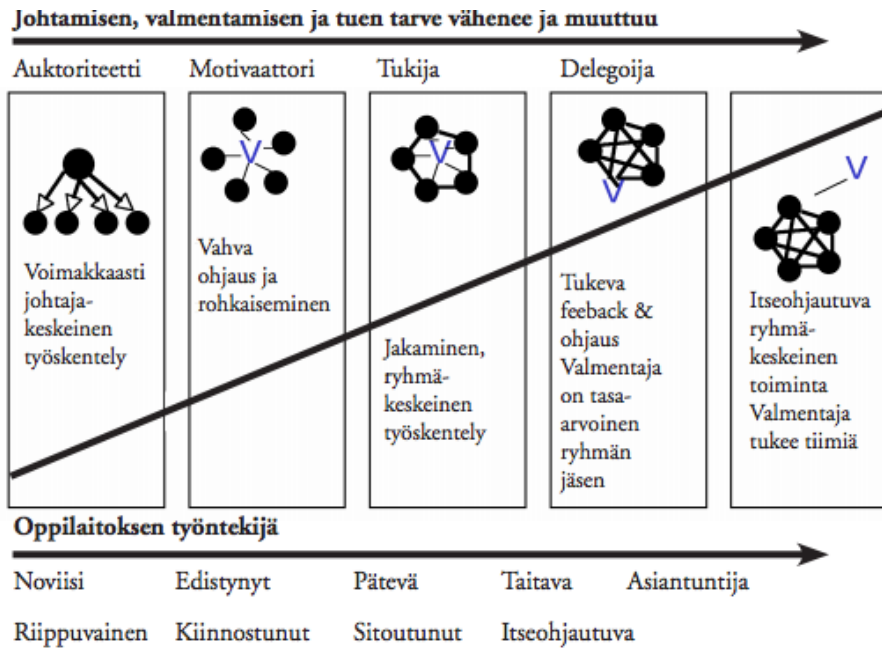
Nykyaikainen oppilaitosjohtamisen tutkimus vahvistaa opettajien kykenevän osallistumaan myös niin oppilaitoskohtaiseen, kuin omaan opetukselliseen liittyvään peda-

gogisen johtamiseen. (Ahonen 2008, 170.) Pedagoginen johtaminen voidaan ajatella epäsuoran ja suoran toteutumisen kautta. Laaja pedagoginen johtaminen vaatii Alavan ym. mukaan jaettava pedagogista johtajuutta. Jaettu pedagoginen johtaminen opettajiin kohdennettuna tarkoittaa oppilaitoskontekstissa sitä, että johtaja mahdollistaa opettajien ottavan vastuuta oppilaitoksen keskeisiin asioihin, kuten toimintapolitiikkaan, opetussuunnitelmaan, oppimateriaaleihin ym. (Alava ym. 2012, 37.) Tällainen jaettu johtajuus on lähellä demokraattista johtamistyyliä, jonka edellisessä kappaleessa esittelin yhtenä Golemanin johtamistyyleistä.

Koska pedagoginen johtaminen voidaan ajatella niin montaa eri kautta ja monesta eri suunnasta, koen tämän tutkimuksen kannalta oleelliseksi rajata käsite vain opetuksen johtamiseen ja opetussuunnitelmien toteutumisen seuraamiseen. Tällöin voidaan puhua suoran pedagogisen johtamisen käsitteestä. Oleellista on tämän opin näytetyön kannalta opettajan kokema pedagoginen johtajuus ja sen merkitys. Alavan ym. (2012) mukaan pedagoginen johtaminen voidaankin ymmärtää myös opettajien näkökulmasta tärkeäksi siten, että valmistuvat opettajat saavat ikään kuin ajokortin valmistuessaan opettajiksi, mutta eivät ole tuolloin vielä valmiita opettajia vaan tarvitsevat opettajuuden kehittymiseksi pedagogista johtamista työympäristöstään (Alava ym. 2012, 35).

2.2.2 Erilaisten osaajien johtaminen

Jouttimäen (2006) mukaan opettajia johdettaessa heidän osaamisensa erilaisuus on otettava huomioon. Erilaisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä eri tasoista osaamista ja ammatti-identiteetin vahvuutta. Johtajan on tärkeää tukea opettajan ammatillista kasvua ja johtajan rooli työntekijän näkökulmasta muuttuu hänen mukaansa siten, että alussa johtajan rooli on auktoriteetti, työuran loppuvaiheessa taas enemmänkin vain delegoija. (Jouttimäki 2006, 63.) Seuraava kuvio havainnollistaa tämän ajatuksen mielestäni hyvin:



Kuva 1 Valmentavalla johtajuudella noviisista asiantuntijaksi (Jouttimäki 2006)

Myös Sydänmaanlakka (2012) on nimennyt johtajan roolin ja tehtävät auktoriteetiksi, motivaattoriksi, tukijaksi, sekä delegoijaksi työntekijän osaamistason mukaisesti. (Sydänmaanlakka 2012, 34.) Hyvä johtaja siis sopeuttaa johtamistyyliänsä erilaisten johdettavien mukaan.

2.3 Toimialaosaaminen ja pätevyys

Luovan asiantuntijaorganisaation johtamisesta väitöskirjansa tehneen Maisa Huuhkan mukaan johtajalle on tällaisessa organisaatiossa hyvin tärkeää omata vahva toimialaosaaminen. Tämä lisää hänen mukaansa johtajan uskottavuutta ja legitimitteettiä, sillä luovat asiantuntijat eivät hyväksy johtajakseen ketä vain, vaan heidän tulisi hänen mukaansa pystyä arvostamaan tätä ammatillisessa mielessä. Tällainen vahva toimialaosaaminen tarkoittaa sitä, että johtajalla on tietoja ja taitoja alalta, sekä käsitys alalla valitsevista säännöistä ja logiikasta. Myös eri sidosryhmien ja muiden alalla toimijoiden tunteminen on osa toimialaosaamista. Vahvan toimialaosaamisen muodostuminen muodostuu Huuhkan mukaan monipuolisesta työkokemuksesta alalta. (Huuhka 2010, 41-42.)

Huuhkan mukaan hyvän johtajan ei kuitenkaan välttämättä tule olla liian syvälinen erikoisasantuntija alallaan, sillä tällöin käsitys johtamistyöhön saattaa kieroutua. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että tällöin johtamista ei välttämättä pidetä työnä, vaan sivussa hoidettavana hommana. Erityisen syvän toimialaosaamisen sijaan tärkeämpää on Huuhkan mielestä erinomaiset ihmissuhde- ja tunnetaidot. (Huuhka 2010, 41-43.) Toisaalta joidenkin näkemysten mukaan johtajan ei tarvitse olla alansa asiantuntijoita ja luovia ongelmanratkaisijoita, sillä se voisi heikentää heidän kykyään arvioida objektiivisesti organisaatioiden sisällä syntyviä uusia ideoita. Kuitenkin esimerkiksi luovien alojen työntekijöiden ehdotuksia ja ideoita arvioitessa on havaittu, että johtajan tuntemus alalta on loppujen lopuksi tärkeää järkevien ratkaisujen tekemiseksi ja uusien ideoiden arvioimisessa. (Mumford ym 2002, 712-713.)

Toimialaosaaminen musiikkioppilaitosten näkökulmasta tarkoittaa pedagogista pätevyyttä opetettavasta aineesta, mikä siis luonnollisesti tarkoittaa musiikkialan ammattiopintoja. Mikäli ammattitasolla musiikkia on opiskellut, on yleensä musiikkiopistot ja näiden toimintakulttuuri suhteellisen selvä. Ihajokien (2013) opinnäytetyöstä nousee esille, että musiikkioppilaitosten rehtoreista kaikki eivät välttämättä omaa muusikko- tai opettajataustaa. (Ihajoki & Ihajoki 2003, 65.)

Valtion tukemien musiikkioppilaitosten johtajat tarvitsevat pätevyyden saamiseksi opetettavan aineen pätevyyden, sekä musiikkioppilaitoshallinnon tutkinnon. (Finlex 1987.) Kuten jo aiemmin mainittu, yksityisen musiikkiopiston perustaminen ja johtaminen ei kuitenkaan vaadi muuta kuin yrityksen pystyttämisen; mitään koulutusta alalle ei välttämättä ole.

3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

3.1 Tavoitteet

Kuten aiemmin on jo mainittu, johtamista on tutkittu hyvin paljon yleisesti yrityksissä, sekä myös oppilaitosympäristöissä. Erityisesti peruskouluissa ja muissa yleissivistävää koulutusta antavissa oppilaitoksissa tapahtuvaa johtamista on tutkittu sekä rehtorin, että opettajien näkökulmasta. Sen sijaan musiikkioppilaitosten

johtamisesta ei juurikaan löydy tutkimusmateriaalia. Ihajokien (2013) mukaan johtaminen nousi kuitenkin tärkeäksi teemaksi soitonopettajien työtyytyväisyyttä koskevassa opinnäytteessä (Ihajoki&Ihajoki 2013, 58).

Opinnäytetyön tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään, mitä musiikkipedagogit johtajaltaan toivovat. Musiikkioppilaitokset ovat oppilaitoksia, mutta silti eroavat kouluista, joten siksi niiden johtaminenkaan ei välttämättä vaadi aivan samoja asioita, kuin peruskouluissa. Musiikkioppilaitokset ovat voimakkaasti sidoksissa taiteeseen, jolloin myös opettajat voidaan ajatella luovien alojen asiantuntijoina. Toisaalta taas musiikkioppilaitosten opetuksellisen puolen takia niihin ei välttämättä voi täysin soveltaa pelkkiä yritysjohton teorioita. Koska musiikkioppilaitokset ovat näin moniulotteisia organisaatioita, pyrin ottamaan tämän huomioon jakaessani tutkimuskysymykseni seuraaviksi alakysymyksiksi:

1. Millaista johtamistyyliä musiikkipedagogit yleisesti työpaikoillaan toivovat?
2. Miten johtajien toivotaan puuttuvan omaan opetukselliseen työhön?
3. Millaista toimialaosaamista johtajalla tulisi olla?

3.2 Tutkimusmenetelmänä haastattelututkimus

Tutkimukseni on laadullinen eli kvalitatiivinen haastattelututkimus. Lähtökohtana laadulliselle tutkimukselle on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkittavaa kohdetta pyritään ymmärtämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ei siis ole esimerkiksi olemassa olevien teorioiden ja hypoteesien mittaaminen, vaan saatua aineistoa tarkastellaan monimuotoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi ym. 2002, 152,155.) Koska käsitykseen hyvästä johtamisesta ei ole yhtä ja ainutta totuutta, on laadullinen tutkimus periaatteeltaan sopiva tämänkaltaisen tutkimusongelman purkamiseen.

Aineiston keräämisessä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua.

Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista tutkija ja haastattelija keskustelevat. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikissa haastatteluissa keskustellaan samoista teemoista, mutta esimerkiksi kysymysten järjestys ja muoto

voivat vaihdella haastattelun etenemisen mukaan. Kaikista aiheista ei välttämättä myöskään keskustella yhtä laajasti jokaisen haastateltavan kanssa, vaan tutkittavasta riippuen haastattelutilanne etenee luonnollisen tuntuisesti. Teemahaastattelu mahdollistaa sen, että tutkittavat pystyvät vastaamaan vapaasti ilman vastausvaihtoehtoja, mikä taas mahdollistaa tutkittavien äänen kuulumisen. (Hirsjärvi & Hurmes 2000, 47-48.) Koen myös etuna, että haastateltavilla on mahdollisuus myös tuoda esille asioita, joita itse tutkijana en ole välttämättä osannut ottaa huomioon.

Haastatteluni teemat juontavat juurensa tutkimuskysymyksistä ja niiden alle olen koonnut tarkentavia alakysymyksiä. Teemojen alle olen koonnut tarkentavia alakysymyksiä. Haastatteluni pääteemat voi hahmottaa seuraavalla tavalla:

Yleinen johtamistyyli

Opetukselliseen työhön liittyvä johtaminen

Johtajan toimialaosaaminen

Teemat olen jakanut sillä perusteella, että ne käsittäisivät musiikkioppilaitoksen työympäristönä siten, kuten luvussa 3.1 esittelin: yrityksenä, oppilaitoksena, luovana asiantuntijaorganisaationa.

Aineisto analysoidaan teemoittelemalla. Teemoittelu on luonteva analyysitapa teemahaastattelua analysoitaessa (Saaranen-Kauppinen&Puusjärvi 2006). Aineiston analyysissa käsilläolevaa aineistoa luokitellaan, eritellään ja pyritään luomaan synteesejä ja kokonaiskuvaa. Hirsjärven mukaan Dey on jaotellut kvalitatiivisen aineiston analysoimisen kolmeen vaiheeseen: kuvailuun, yhdistelyyn ja luokitteluun. Näiden pohjalta tutkija pyrkii onnistuneisiin tulkintoihin. Tulkintoja voi kuvata onnistuneiksi silloin, kun saman näkökulman omaksunut lukija voi löytää tekstistä samat asiat kuin tutkija, vaikka ei olisikaan samaa mieltä näkökulmasta.

(Hirsjärvi&Hurme 2000, 145,151.)

3.3 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön tulee noudattaa hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja näihin lukeutuu esimerkiksi rehellisyys, avoimuus, sekä muiden tutkijoiden saavutusten huomioon ot-

taminen asianmukaisella tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Esimerkiksi oikeanlaisella viittaustekniikalla, tulosten totuudenmukainen esittelyllä ja avoimuudella näiden käsittelyssä pyrin noudattamaan näitä eettisesti oikeanlaisen tutkimuksen kriteerejä.

Tässä opinnäytetyössä haastateltavina ovat yksittäiset soitonopettajat ja heidän henkilökohtaiset käsityksensä. Tutkimukseen osallistuvilta on kysytty henkilökohtaisesti lupa tutkimukseen osallistumisesta ja kaikki ovat siihen ilomielin suostuneet. He ovat kokeneet aiheen myös tärkeäksi, minkä vuoksi he olivat innokkaita jakamaan mielipiteitään asiasta. Tutkimuksen kannalta on eettisesti tärkeää, että haastateltavat ovat perehtyneitä siitä mitä tulee tapahtumaan ja heillä on myös vapaus kieltäytyä tarjouksesta missä tahansa tutkimuksen vaiheessa (Hirsjärvi ym. 2002, 26-27).

Haastateltavat pysyvät anonyymeinä, eikä heitä pysty tunnistamaan opinnäytteen missään vaiheessa. Anonyymiyden säilyttäminen ja aineiston asianmukainen tallentaminen, sekä loppuvaiheessa myös hävittäminen ovat myös tärkeitä ulottuvuuksia ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2002, 27). Haastattelut litteroidaan, jonka jälkeen ääniraidat hävitetään. Myös litteroitu aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, mikä varmistaa sen, ettei aineisto päädy muille kuin tutkijalle itselleen.

Tutkijalla on luonnollisestikin joitakin ennakko-oletuksia ja ajatuksia aiheesta, mutta tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että nämä eivät liikaa vaikuta tutkimuksen etenemiseen esimerkiksi tuloksia käsitellessä. Tulosten tulkintavaiheessa tarkkuutta ja tämän myötä luotettavuutta voi lisätä esimerkiksi suorilla haastatteluotteilla, joita löytyy tämänkin työn tulokset-osiosta. Tämä mahdollistaa lukijallekin autenttisempaa tietoa siitä, mistä tutkija on tulkintansa tehnyt. (Hirsjärvi ym. 2002, 214-215).

Opinnäytetyön luotettavuutta sen tekijä voi lisätä myös rehellisyydellä, tarkkuudella ja huolellisuudella (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Esimerkiksi teema-haastatteluun liittyvä tietty vapaus lisää kuitenkin myös tutkijan vastuuta. Vaikka eri aiheista voikin keskustella eri syvyydellä ja laajuudella haastateltavasta riippuen, on jokaisen kanssa kuitenkin keskusteltava samoista aiheista. Tarkkuutta mahdollisimman luotettavien tulosten saamiseen olen auttanut sillä, että olen äänittänyt haas-

tattelut ja litteroinut ne sanatarkasti. Tämä mahdollistaa sen, että olen pystynyt palaamaan näihin aineistoihin objektiivisesti jälkikäteen, toisin kuin esimerkiksi omiin muistiinpanoihin palaaminen voisi vääristää tietyn tavoin ymmärrystä aiheesta niiden subjektiivisuuden vuoksi.

3.4 Haastateltavat

Opinnäytetyötä varten haastattelin neljää eri soitonopettajaa, jotka tällä hetkellä työskentelevät eri musiikkioppilaitoksissa. Haastateltavista kolme opettaa taiteenperusopetuksen laajaa oppimäärää antavassa oppilaitoksessa ja yksi opettaa yksityisessä yleistä oppimäärää noudattavassa musiikkikoulussa.

Haastateltava 1 on naispuolinen, 58-vuotias opettaja. Hän toimii soitonopettajana laajaa yleistä oppimäärää tarjoavassa oppilaitoksessa. Tämänhetkessä oppilaitoksessaan hän on opettanut 36 vuoden ajan.

Haastateltava 2 on 29-vuotias nainen, joka opettaa tällä hetkellä kahdessa eri musiikkiopistossa päätoimisena tuntiopettajana. Hän on toiminut soitonopettajana viiden vuoden ajan ja tehnyt töitä jo opintojensa ohella.

Haastateltava 3 on 62-vuotias mies, joka opettaa tällä hetkellä yksityisessä musiikkikoulussa. Kyseisessä yrityksessä hän on työskennellyt 28 vuoden ajan. Tätä työtä ennen ja myös osittain rinnakkain hän on opettanut myös muunlaisissa oppilaitoksissa musiikin- ja soitonopettajana.

Haastateltava 4 on 28-vuotias nainen, joka on toiminut soitonopettajana nyt viiden vuoden ajan. Tällä hetkellä hänellä on soitonopettajan virka musiikkiopistossa ja sitä ennen hän on työskennellyt yksityisissä musiikkikouluissa osittain opintojensa ohessa.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen (Hirsjärvi 2002, 155). Tässä työssä tarkoituksellisesti valittu kohdejoukko sisältää siis erilaisissa musiikkioppilaitoksissa opettavia soitonopettajia, jotka ovat toimineet työelämässä eri mittaisen ajan.

Haastatteluista kolme toteutettiin kasvotusten asianmukaisissa tiloissa ja yksi toteutettiin Skypen välityksellä. Skypen käyttö haastattelussa oli suhteellisen lähellä luonnollista kasvotusten tapahtuvaa tilannetta, sillä tutkija ja haastateltava näkivät toistensa kasvot ja kuuluivat toisensa moitteitta. Yhteys toimi koko haastattelun ajan, eikä keskeytyksiä tarvinnut sen puolesta tehdä.

4 Tulokset

4.1 Toiveita johtajasuhteesta ja johtajan asemasta

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, ettei johtajan tarvitse olla kovin kaverilinen, mutta myöskään etäisyyttä johtajaan tai erityisesti ”käskijää” ei kaivattu. Enemmänkin kaivattiin ammatillista, vaivatonta suhdetta, jossa esimies voidaan kokea työkaverina, mutta silti hänen roolinsa esimiesasemassa koettiin tärkeäksi koko työyhteisön toimivuuden kannalta. Johtajalta toivottiin rauhallisuutta, mutta myös tietä jaluutta pitää työyhteisö toimivana ja asettaa sopivat raamit jokaiselle työntekijälle.

Onhan se toki hyvä, että esimies on kuitenkin esimies ihan siis sen työyhteisön kannalta. Et on niinku semmonen selkee rooli siinä. Mutta toki niinku sitte sen kanssakäymisen kannalta on parempi, et ei niinku oo semmonen kauhee auktoriteetti, et antaa niinku tilaa opettajille. H2

Kaikissa haastatteluissa korostettiin keskustelun merkitystä. Toimiva keskustelu tuntui olevan tärkeimpiä asioita, joita ainakin kolme neljästä haastateltavasta johtajansa kanssa toivoivat. Myös avoimen keskustelun kulttuuri nostettiin esille. Keskustelun toivottiin olevan sellaista, ettei esimerkiksi uusista ideoista ja ehdotuksista olisi kynnystä mennä keskustelemaan esimiehen kanssa, eikä näitä tarvitsisi jännittää tai pelätä etukäteen.

Ja sen takia ku mä sitä keskustelua painotan, nii siinä ois myös hyvä, ettei oo semmosta kahdenkeskistä keskustelua aina. Että jos tulee ongelma, nii sit siinä ois ihmisiä kuuntelemassa, että se pysys jotenki raiteillaan. Oli se sitten luottamusmies tai joku ihan muu opettaja tai toinen siellä johtajan puolella. Että se keskustelu on se kaiken ydin. H1

..että ei tartte olla läheinen, mutta semmonen valmius keskusteluun. Se riittää minusta. H1

Esimiehen selkeä rooli ja tietty ammatillinen etäisyys nähtiin toisaalta hyvänä asiana. Tätä perusteltiin esimerkiksi siten, että jos esimies koittaa olla suuressa työyhteisössä läheinen jokaisen kanssa, voi hän joutua ongelmiin päätöksiä tehdessään. Toisaalta myös omat henkilökohtaiset asiat haluttiin tiettyyn pisteeseen saakka pitää poissa työpaikalta, vaikka jonkin verran johtajan toivottiin kuitenkin tietävän myös yksityiselämästä ja tämän katsottiin helpottavan esimerkiksi sairauspoissaolojen selittämisestä.

Kuitenki tulee paljon niinku just, kun esimies tietää nää kaikki sairauspoissaolo asiat, tai tällaset kuviot niin totta kai sit on jollain tapaa on hyvä olla kartalla myös työntekijöiden elämästä muutenkin. H2

Johtajan kanssa jokainen haastateltava toi myös esiin molemminpuolisen luottamuksen tärkeyden. Johtajaan täytyi pystyä työntekijän puolelta luottamaan esimerkiksi siten, että hän tekee päätöksiä musiikkiopiston ja opettajien parhaaksi. Johtajan osoittama luottamus työntekijöihin ja heidän osaamiseensa taas koettiin tärkeäksi siksi, että se antoi opettajille tilaa työskennellä parhaaksi katsomallaan tavalla ilman, että kukaan olisi hengittämässä niskaan.

4.1.1 Päätöksenteko työpaikalla ja siihen osallistuminen

Päätöksenteosta kysyttäessä oli selkeästi huomattavissa, että työntekijät suhtautuvat siihen hyvin eri tavoin. Etenkin haastateltavista vähemmän aikaa töissä olleet kokivat hyvin tärkeäksi, että heille annetaan mahdollisuus päätöksentekoon työpaikalla, eikä johtaja vain pääätä kaikista asioista heidän puolestaan. Johtajan toivottiin jakavan omaa vastuutaan myös työntekijöille, mitä perusteltiin esimerkiksi johtajan oman jaksamisen helpottumisena.

Tällä hetkellä esimerkiksi opetussuunnitelmauudistus on mahdollistanut suurtenkin päätösten ja linjausten tekemisen yhdessä opettajakollegion kanssa, vaikka sen koettiin lisäävän työmäärää välillä runsaastikin. Pedagogisiin päätöksiin puuttuminen koettiin kuitenkin nuorempien haastateltavien mukaan tärkeäksi, sillä se on suoraan yhteydessä heidän opetukselliseen työhönsä.

Mut ite oon ollu suin päin menossa kaikkiin tommosiin mukaan, että totta jos sitä yhtään niinku tarjotaan tommosta vastuuta jostain asiasta nii kyllä niinku tartun siihen aika hanakasti. Että kyllä koen siis ite henkilö-

kohtasesti tosi tärkeeksi sen, että saan osallistua musiikkiopistoissa päätöksentekoon. H2

Myös uusien työntekijöiden valinnassa toivottiin otettavan huomioon opettajien mielipiteet. Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa valitaan opettajille uutta työkaveria joskus tiiviiseenkin työyhteisöön, minkä vuoksi heidän mielipiteitään olisi hyvä kuulla. Toiveita heräsi esimerkiksi, että jos esimerkiksi etsitään uutta piano-opettajaa, oppilaitoksen piano-opettajat olivat valintaprosessissa mukana. Koko opetushenkilöstö ei luonnollisestikaan voisi olla esimerkiksi haastattelutilanteissa mukana, mutta pieni määrä kuitenkin. Opettajilla nähtiin myös olevan suuri mahdollisuus tietää työnhakijasta enemmän, kuin rehtorilla, minkä vuoksi heitä kannattaisi hyödyntää hakuprosessin aikana.

Niin tietenkin niissä olis kiva myös, että pyydetään opetushenkilöstöä sinne mukaan olemaan. Ettei oo vaan rehtori valitsemassa. Koska siinä ollaan myös valitsemassa meille niinku uutta työkaveria ja on muutenkin mukava olla siinä prosessissa myös mukana. H4

Toisaalta jo pidemmän uran tehneet olivat vahvasti myös sitä mieltä, että heidän työnsä kuuluu vain soitonopetus, eikä päätöksentekoon ole suurta halua. Myöskään esimerkiksi taloudellisiin kysymyksiin ei ollut kenelläkään haastateltavilla mielenkiintoa ja tämä ymmärrettiin myös siksi, että heillä ei ole siihen tarvittavaa asiantuntemusta.

4.1.2 Johtajan antama palaute työstä

Palautetta johtajalta toivottiin yksimielisesti ainakin silloin, jos hänellä olisi jotain kritiikkiä ja korjausehdotuksia. Palautetta toivottiin suoran väylän kautta. Pidemmän aikaa työskennelleet opettajat kokivat, etteivät tarvitse esimieheltään erityisemmin kiitosta ja huomiota. Riittävän palautteen työstään he kokivat saavansa asiakkailta, eli oppilailta ja heidän vanhemmiltaan. Oppilaiden jatkuvuus etenkin yksityisessä musiikkikoulussa opettavalle opettajalle oli suurin palaute hänen työstään. Tämä koettiin myös työmotivaatiota ylläpitäväksi asiaksi ennemminkin kuin johtajan kiitokset. Esimiehellä ei tuntunut tässä suhteessa olevan siis kovinkaan niin suurta roolia. Esimies nähtiin lähinnä palautteen välittäjänä asiakkailta opettajille, mikäli palautetta on lähetetty tätä kautta.

Palautetta ainakaan siitä oppilaitten soitosta en kaipaa. -- Et ainut palaute mitä siellä on, on tietenkin se ensinnäkin se että jos tulee aa valituksia, tai bee kiitoksia. Että ne tulis perille. Et sitten pystyis itse taas miettimään omia tekemisiään. H1

Nuoremmat työntekijät sen sijaan kokivat tärkeäksi johtajalta saamansa kannustuksen ja positiivisen palautteen. Molemmat haastateltavat kokivat, että oman työpanoksen huomaaminen ja noteeraaminen esimiehen puolelta edistää motivaatiota työn tekemiseen. Esimerkiksi yksittäisten projektien ja konserttien jälkeen on heidän mielestään mukava saada palautetta tehdystä työstä.

Toki sitä niinku haluaa tavallaan, et jos onnistuu jossain tota vaikka josain yksittäisessä projektissa oppilaiden kanssa ja näin että niinku kyllähän sitä haluaa ihminen positiivista palautetta saada ja kiitosta. Ja et se niinku tavallaan noteerataan. H2

Ainakin on tuntunu tosi kivalta, kun rehtori on tullu vaikka konsertin jälkeen sanomaan, että kiitos ihania esityksiä, teitte hyvää työtä. -- Niin se on tää työ on niin pitkäjänteistä, että niin sitten työn hedelmät aina konkretisoituu kyllä just vaikka konserttitilanteissa. Niin semmosissa hetkissä on kiva saada se välitön palaute. H4

Molemmat nuoremmat haastateltavat mainitsivat myös pitävänsä vuosittaisia kahdenkeskisiä kehityskeskusteluita esimiehen kanssa tärkeänä. Näiden kehityskeskustelujen puitteissa haastateltavat kokivat saavansa tärkeää palautetta omasta työstään, sekä kehityskohteita tulevaisuutta ajatellen. Nämä tilanteet mahdollistivat palautteen antamisen myös toiseen suuntaan, työntekijältä esimiehelle. Toinen vanhemmista haastateltavista ei maininnut näistä lainkaan ja toinen sanoi niiden jääneen väliin, mutta ei ollut myöskään osannut kaivata niitä.

4.1.3 Johtajan visionääriys

Johtajan visionääriys sai kannatusta kaikkien haastateltavien osalta. Haastatteluista nousi esille, että johtajan tulisi olla visionääri, jolla on jalat maassa. Johtajan tulisi ymmärtää, että tavoitteita ja visioita tulee olla, mutta näitä ei voi saavuttaa ilman työtä ja ne voivat joskus viedä aikaa. Tämän vuoksi johtajan käsitys musiikkialasta ja soiton opettamisesta koettiin osaltaan tärkeäksi.

Mut se visionääriys, siinä on semmonen ongelma siinä kohtaa, et jos johtaja ei ihan kauhean hyvin tunne sitä musiikkimaailmaa -- nii se voi johtaa semmoseen tilanteeseen, et joka vuos toivoo jotain, et tätä vois kehittää ja tota vois kehittää, mut sit nää ammattitaitoiset opettajat, jotka on siel vuoskausii tehneet töitä, niin saattavat sanoa että se ei

välttämättä onnistu vieläkään, ku ei se oo onnistunut viiteen vuoteen, ei semmosia keinoja ole. H3

Visionääriys koettiin tärkeäksi siksi, etteivät oppilaitokset jämähtäisi paikoilleen. Esimerkiksi musiikkiopistojen teknologinen kehitys nousi yhdessä haastattelussa asiaksi, jota johtaja voisi omalta osaltaan viedä eteenpäin esimerkiksi uusista hankinnoista päätettäessä. Tällöin koettiin tärkeäksi, että johtajalla olisi visio tulevaisuuteen ja musiikkiopistot voisivat jossakin vaiheessa olla edistyksen kärjessä, eikä laahata perässä. Johtajalla ollessa vahva visio, johon työntekijäkin pystyi samaistumaan, koettiin myös innostavaksi työnteon kannalta.

4.2 Opetukseen puuttuminen

Musiikkioppilaitoksissa opetus järjestetään suurimmilta osin yksityisopetuksena, kukin opettaja omassa luokassaan. Kaikki haastateltavat toivoivatkin tilaa oman opetuksen järjestämiselle haluamallaan tavalla, mutta silti esiin nousi myös toive, että johtajan tulisi olla kartalla kunkin opettajan pedagogisista näkemyksistä ja arvoista. Seuraavaksi esittelen kolme aihetta, jotka haastatteluissa nousivat esille koskemaan opetustoiminnan järjestämistä ja siihen puuttumista johtajan osalta.

Soittotunnit

Yksikään haastateltavista ei toivonut, että johtaja puuttuisi omaan opetustyöhön ainakaan kovin läheltä. Yksi haastateltavista sanoi yhden esimiehensä käyneen seuraamassa hänen pitämiään tunteja, mutta tällöin oppilaitos oli ollut kooltaan paljon pienempi ja tästä kuluneen aikaa jo vuosikymmeniä. Kukaan opettajista ei kaivannut esimiästään neuvomaan, kuinka soitonopetus tulisi luokassa toteuttaa. Tällainen seuraaminen koettiin ajatuksenakin jopa häiritsevänä ja rajoittavana. Tilanne nähtiin erilaisena, mikäli opettaja itse kävisi nimenomaan kysymässä neuvoa esimieheltään johonkin tiettyyn pedagogiseen ongelmaan. Johtaja nähtiin enemmänkin raamien ja rajojen asettajana esimerkiksi oppilasmäärien ja ryhmätunteihin liittyen.

Se tuntuis liian päällekyvältä, et joku tulis sieltä ulkopuolelta yhtäkkiä neuvomaan kauheen vahvasti, et tee näin ja näin, sä teet tän huonosti, tee mieluummin näin ja näin. H4

Mutta mä yleensä en halua, mä voin ottaa vastaan, mut mä en tarvitse ohjeita johtajalta. Paitsi jos se ois parempi opettaja ku minä, olisin heti valmis ottamaan ohjeita. H3

Vaikka suoranaisesti johtajan ei toivottu puuttuvan itse opetuksen järjestämiseen, nousi esille kuitenkin näkemys siitä, että johtajan olisi hyvä olla kartalla kunkin opettajan pedagogisista näkemyksistä ja arvoista. Johtajan toivottiin tietävän, mitä talossa tapahtuu, vaikkei häntä kaivattukaan luokkaan seuraamaan opetusta itsessään.

Ryhmätunnit ja konserttitilanteet

Esimiehen osallistuminen ryhmätilanteisiin ja konsertteihin jakoi kuitenkin haastateltavien mielipiteitä. Oppilaskonsertit ja –matineat koettiin toisaalta tilanteina, joissa esimiehen odotettiin olevan läsnä. Nämä tilanteet olivat jossain tapauksissa lähes ainoita paikkoja, jolloin esimiestä ylipäättänsä työpaikalla näki. Osa haastateltavista piti itsestäänselvyytenä, että esimies tulee paikalle seuraamaan. Esiin nousi myös mielipide, että konsertit kuuluvat lähtökohtaisesti ulkopuolisille katsojille, esimerkiksi oppilaiden vanhemmille, eikä esimiestä tällöin kaivattukaan paikalle kuuntelemaan.

..minun mielestä ne konsertit on suunnattu muille, kun mun esimiehelle ennemminkin, että yleisöä mieluummin jostakin tuolta ulkopuolelta. H1

Mielipiteiden hajontaan voi vaikuttaa suurelta osin se, kuinka suuresta oppilaitoksesta on kyse. Mikäli konsertteja järjestetään vain kerran lukukaudessa, johtajaa odotetaan ehkä paikalle todennäköisemmin kuin silloin, jos matineat ovat viikottainen tapahtuma.

Koulutukset

Etenkin nuorempien haastateltavien mielestä koulutuksien tarjoaminen ja järjestäminen johtajan puolelta koettiin tärkeäksi omaa opettajuutta ajatellen. Johtajan toivottiin olevan aktiivinen etsimään järjestettäviä lisäkoulutuksia ja tiedottamaan näistä suoraan esimerkiksi tietyn soitinryhmän opettajille. Haastateltavat kokivat myös tärkeäksi, että johtajalla oli edistyksellinen ote työntekijöiden osaamiseen ja että hän suhtautuisi kannustavasti uusien täydennyskoulutusten suorittamiseen.

4.3 Toiveita johtajan toimialaosaamisesta

Kysyttäessä johtajan toimialaosaamisesta, kukaan haastateltavista ei ollut sitä mieltä, että pelkkä yritysjohtaja joltakin muulta alalta pystyisi johtamaan musiikkioppilaitosta menestyksekkäästi. Tällaisesta oli yhdellä haastateltavalla kokemusta ja hän kertoi tämän myötä sattuneen huvittavia kömmähdyksiä. Näkemykset siitä, olisiko johtajan oltava vahvemmin opettaja- vai muusikkotaustainen vaihtelivat kuitenkin haastateltavien kesken.

Millään lailla vahvaa muusikon taustaa ei koettu kovinkaan tarpeelliseksi. Lähinnä toiveet liittyivät siihen, että johtaja tietäisi millaista on soiton opiskelu ja että tällä olisi kokemusta siitä pitkältäkkin ajalta. Tämän olisi hyvä ymmärtää sen pitkäjänteinen ja prosessimainen luonne.

..luulee et se käy ihan yhtä nopeesti ku lapasen neulominen yhdessä illassa ja sitte siitä tulee hiki otsaan aika monelle ja sitte loppukädessä sille itse soittajalle, eli oppilaalle. H1

Ymmärrys musiikista ja esimerkiksi eri tyylilajeista nähtiin tärkeänä, sillä sen myötä esimerkiksi erilaisten kurssien ja kokonaisuuksien opettamisen pystyttiin osoittamaan kullekin opettajalle relevantisti. Jos esimerkiksi opettaja olisi tiukasti vain klassisen musiikin osaaja, ei häntä kannattaisi laittaa opettamaan jazz-improvisointia. Muutenkin johtajan toivottiin tunnistavan erilaiset osaajat ja heidän vahvuutensa ja tehdä tällä tavalla tilaa jokaiselle opettajalle työyhteisössä. Tällaisten vahvuuksien tunnistamiseen toki helpottaa, mikäli johtaja ymmärtää opetettavista aineista.

Et ottaa niinku huomioon sen työyhteisön, että mitä ne niinku on ne mahdollisuudet just siinä porukassa, mikä on. Että hyödyntää sitä osaamista, mitä siellä talon sisällä on. H2

Ja jonkun näkönen noniin, tuntuma ylipäätänsä siihen musiikkiin, jos nyt on ylipäätään opettanutkin sitä. Ja sitten semmonen vaikka ois vähän vähemmänkin muusikko, niin ymmärrys työntekijöiden kohdalla nähdä sieltä, että minkälaisia opettajia siellä on ja minkä taitosia ja minkä tyyppisiä, koska musiikki on niin laaja alue nykyään. H3

Ymmärrystä kaivattiin myös musiikkialasta esimerkiksi uusien hankintojen kannalta. Johtajan ymmärrys esimerkiksi flyygelin ja pystypianon eroista helpottaa näiden hankintavaiheessa. Myös esimerkiksi ihan käytännön tila-asioiden kannalta johtajan

tulisi tietää eri instrumenttien ominaisuuksista ja näiden opettamiseen tarvittavasta välineistöstä sekä asianmukaisista opetustiloista.

Vahvaa opettajan taustaa ei korostettu niin paljon, kuin ymmärrystä musiikista ja soiton opiskelusta. Kuitenkin jonkinlainen pedagoginen ymmärrys nähtiin hyvänä, vaikkei kaikkien mielestä pakollisena. Esimerkiksi H2 oli työskennellyt musiikkioppilaitoksissa, joissa johtajana oli henkilö, jolla opettajan taustaa ei ollut, eikä kokenut tätä mitenkään häiritsevänä tai ollut huomannut eroa opettajan taustan omaavaan johtajaan.

Toisaalta haastatteluista nousi esille, että musiikkioppilaitosten suurin asiakaskunta on yleensä lapset ja nuoret, minkä takia näiden kanssa työskentelyyn tarvitaan kasvatuksellisia asioita ymmärtävä johtaja. Yksi haastateltava sanoi johtajalla olevan enemmän annettavaa työyhteisölle, mikäli tällä on pedagogista silmää työhön. Jotain tarttumapintaa opettamiseen siis kaivattiin, mutta mitenkään esikuvallista pedagogia opettajat eivät tuntuneet kaipaavan johtajakseen. Sen sijaan esille nousi toive siitä, että johtaja suhtautuisi intohimolla ja rakkaudella työhönsä sekä kulttuurialaan ylipäättänsä.

Hyvä johtaja välittää kulttuurista ja musiikista ja haluaa omalta osaltaan niinkun olla kaikin voimin edistämässä sitä. -- Et hän rakastais myös sitä työtä mitä on tekemässä. H4

5 Johtopäätökset

Seuraavassa taulukossa on koottuna haastatteluiden perusteella yhteisesti esille nousseita toiveita johtajasta:

Luottaa työntekijään	Hyvät keskustelutaidot	Riittävä ymmärrys musiikkialasta ja opettamisesta
Visioita, mutta jalat maassa	Antaa opettajille tilaa tehdä työtään	Antaa kannustavaa palautetta sitä tarvitseville

Taulukko 2 Hyvän johtajan piirteitä haastatteluiden perusteella

Tulokset antavat näkökulmaa siihen, että eri ikäiset ja erilaisen työuran omaavat henkilöt voivat olla hyvinkin erilaisia johdettavia. Johtajan tulisi siis pikemminkin osata huomioida erilaiset ihmiset ja kuunnella heidän tarpeitaan. Joitain yhteisiä piirteitä tulokset kuitenkin musiikkioppilaitoksen hyvästä johtajasta antavat.

Golemanin (2000) erilaisiin johtamistyyliihin pohjaten tuloksista voidaan saada tietynlaisia piirteitä esiin. Tuloksista nousee selvästi esille, ettei johtajalta toivota pakottavaa tyyliä ollenkaan. Tällainen tyyli sopiikin Golemanin mukaan esimerkiksi kriisien ja suurten muutosten keskelle, jolloin jonkun on organisaatiossa otettava ohjat vahvasti omiin käsiinsä ja tehtävä vaikeitakin päätöksiä organisaation jatkumisen varmistamiseksi (Goleman 2000, 7). Myöskään vahvaa suunnannäyttäjää tai arvovaltaista johtajaa ei kaivattu. Vaikka johtajan ei tarvinnut tulosten mukaan olla kaveri, ei johtajaa toivottu luomaan myöskään paineita työlle.

Sen sijaan esimerkiksi valmentava johtamistyyli, jossa johtaja auttaa alaistaan tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja kannustaa heitä kehittymään työntekijöinä, tuntuisi etenkin nuorempien työntekijöiden kohdalla toimivaksi. Esimerkkinä valmentavasta johtajuudesta voitakoon nostaa koulutuksiin kannustaminen ja vuosittaiset kehityskeskustelut, joissa opettajat toivoivat pystyvänsä kuulemaan palautetta, mikä meni hyvin ja missä kohdin on vielä parannettavaa.

Demokraattisen johtajan piirteitä nousi tuloksista osittain esille esimerkiksi toiveena osallistua päätöksentekoon työpaikalla ainakin jossain määrin. Tähän liittyy myös jaetun johtamisen käsite hyvin läheisesti. Samankaltaisia tuloksia on ilmennyt myös Noora Tuomisen (2011) pro gradu-tutkielmassa, jossa jaettu johtaminen esiteltiin yhdeksi toimivista johtajuusideologioista luovissa asiantuntijaorganisaatioissa (Tuominen 2011, 68). Esimerkiksi tällä hetkellä käynnissä oleva opetussuunnitelmauudistustyö on hyvä esimerkki jaetusta johtajuudesta. Kussakin musiikkiopistossa työryhmät suunnittelevat tulevaisuuden opetustyön perustaa ja siten merkittävässä osassa oppilaitosten päätöksentekoa.

Toisaalta, koska kaikki eivät selvästikään ole suin päin haluamassa osaksi päätöksentekoprosessia, olisi hyvä, jos mahdollisuus annettaisiin, mutta siihen ei olisi mitenkään pakollista tarttua. Tämä voisi myös ehkäistä demokraattisen johtajan varjopuolen esiintymistä. Demokraattisen johtajan varjopuoleksi voidaan nimittäin katsoa päätöksentekoon liittyvän vastuun sysäämistä johtajalta alaisille, jolloin työyhteisössä voi esiintyä turvattomuuden tunnetta, kun kukaan ei kannakaan vastuuta (Goleman 2000, 11). Tärkeää on myös huomata, millaisissa asioissa opettajat toivovat pääsevänsä osaksi päätöksentekoa. Uusien opettajien rekrytointi sekä aiemmin mainittu opetussuunnitelmatyö nousivat tutkimustulosten mukaan tällaisiksi asioiksi, taloudelliset ja byrokraattiset asiat katsottiin suoraan pelkästään johtajan toimialaksi.

Tuloksista nousi hyvin selkeästi esille toimivan vuorovaikutuksen merkitys. Johtajan tärkeimmiksi taidoiksi voidaankin katsoa ihmissuhdetaidot ja tunneälykyys, jotka voi ajatella läheiseksi osaksi onnistunutta vuorovaikutusta (Huuhka 2010, 43, 53). Terveen ja toimivan työyhteisön rakentumisen kannalta avoin keskustelukulttuuri ja luottamus näyttävät toimivan hyvänä pohjana ja perusteena. Johtajalle tulisi olla helppo mennä juttelemaan asiasta kuin asiasta, esimerkiksi uusia ehdotuksia ja korjausehdotuksia tai toisaalta myös esimerkiksi sairauspoissaoloihin liittyen. Toisaalta johtajalla olisi hyvä olla pelisilmää ja huomata mitkä asiat työntekijä haluaa pitää omina tietoinaan, mitkä asiat eivät kuulu työpaikalle.

Opetuksellisen työn johtamiseen liittyen tulokset osoittavat, että soitonopettajat ovat hyvin itsenäisiä toimijoita, eivätkä kaipaa juurikaan työhönsä puuttumista johtajan puolelta. Omalle opetustoiminnalle toivottiin vain raameja, joiden sisällä omaa ammattitaitoa voi harjoittaa. Tällainen itsenäinen asetelma vaatii luottamusta johtajan puolelta alaisiaan kohtaan. Johtajan tulisi luottaa alaisiinsa ja heidän pätevyyteensä hoitaa opetustyö kuten he itse parhaimmaksi tavakseen kokevat. Huuhka (2010) esittääkin Pelzin (1992) mukaan, että luoville työntekijöille on ominaista korkea autonomian aste. (Huuhka 2010, 79.)

Täysin näkymättömissä ei johtajan tulisi kuitenkaan olla, vaikka itsenäistä työskentelyä toivottiinkin. Soitonopettajien työlle ominaista on, että opetus

järjestetään omassa luokassa ja kollegoita ja johtajaa ei välttämättä päivän aikana tapaa ollenkaan jos tauot eivät satu olemaan samaan aikaan. Tämän vuoksi esimerkiksi oppilaskonsertit ovat luontevia paikkoja kohdata niin kollegoita, kuin johtajaakin. Mikäli esimies on tavoittamattomissa, eikä luontevaa kanssakäymistä töiden ohessa synny, voi olla vaarana, että tämä heikentää esimerkiksi keskustelun ja vuorovaikutuksen toimivuutta. Onhan tutulle ihmiselle yleensä helpompaa mennä juttelemaan, kuin etäiselle ja vieraille.

Niin Ihajokien (2013), kuin Tuomisenkin (2011) mukaan transformatiivinen johtaminen olisi yksi toimivista johtajuusteorioista musiikkioppilaitoksissa. Myös tästä tutkimuksesta saadut tulokset puoltavat ainakin osittain tätä näkemystä. Esimerkiksi johtajan visionäärisyys ja intohimo työhön ja kulttuurialaan näkyvät tuloksien perusteella toivottavina asioina. Kuitenkin johtajalta kaivattiin realistisuutta, jokainen haastateltava mainitsi visionäärisyydestä puhuttaessa, että johtajan tulisi silti pitää jalat maassa visioidensa kanssa. Ymmärrys siitä, mikä on mahdollista ja toteutettavissa koettiin tärkeäksi. Musiikkioppilaitoksen suunnan tulisi kuitenkin olla selvä johtajan puolelta, eikä paikoilleen tulisi jämähtää. Transformatiivisen johtamisen pääpiirteistä myös interaktiivisuus, eli onnistunut viestintä ja kommunikointi johtajan ja alaisten välillä nousi myös hyvin vahvasti esille, kuten aiemmin jo mainitsin.

Kuitenkin tulokset osottaisivat, että kokeneemmilla opettajilla työhön liittyvä motivaatio ei juurikaan liity johtajaan ja tämän antamaan palautteeseen. Innostus työhön syntyy heidän mukaansa oppilaista ja työstä itsestään, kun taas nuoremmat haastattelijat kokivat, että johtajalla on suuri vaikutus työmotivaatioon. Johtajan rooli ja merkitys siis näiden tulosten mukaan muuttuu työntekijän uran edetessä. Tässä kohti on hyvä huomioida Jouttimäen (2006) kuvaus erilaisista johdettavista. Alussa työntekijät voivat kaivata enemmänkin tukijaa, kun taas uransa loppuvaiheessa työskentelevät eivät tällaista enää niinkään välttämättä kaipaa, johtaja nähdään enemmänkin delegoijana. (Jouttimäki 2006, 63-64.) Hyvä johtaja osaakin luultavasti erottaa tällaiset johdettavien erilaiset tarpeet ja antaa työntekijöille heidän tarvitsemansa tuen ja kannustuksen, mikäli he näkevät tällaiseen tarvetta.

Tulokset näyttävät, että johtajan tulisi opettajien mielestä omata jonkinlainen käsitys musiikkialasta ja soitonopiskelusta. Minkäänlainen huippumuusikko tai pitkän linjan opettaja johtajan ei kuitenkaan tarvitse olla, johtajalta ei tuloksien mukaan kaivattu esimerkiksi ammatillista neuvoa musiikillisiin tai opetuksellisiin asioihin.

Periaatteessa riittävää siis on, että johtajalla olisi jonkinlainen tuntuma alaan, ainakin jossain määrin palo kulttuuriin, jalat maassa ja katse eteenpäin. Johtajan ymmärrys alasta ja siitä mitä laajemmin tapahtuu auttaa esimerkiksi lisäkoulutusten ja –kursien löytämisessä ja mahdollisesti järjestämisessä. Toisaalta visioiden ja musiikkiopistojen kehittämisen kannalta, joita toivottiin, tuntuisi luontevalta, että johtajalla olisi vankka kokemus alalta.

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada tietoa soitonopettajien käsityksistä hyvästä johtamisesta. Halusin eritellä aiheen yleiseen johtamistyylisiin, opetustoimintaan liittyvään johtamiseen, sekä johtajan omaan toimialaosaamiseen. Haastatteluista muodostuneet tulokset antavat vastauksia näihin tutkimusongelmiin ja teoriatausta auttoi käsitteiden määrittelyssä ja aiheen jäsentämisessä.

Ilmeistä on, ettei tarkkaa ja yksimielistä käsitystä hyvästä johtajasta voida esittää niin pitkään, kuin ihmiset ovat erilaisia ja toivovat erilaisia asioita työpaikoillaan.

Mielenkiintoisen väretyksen tuloksiin toikin, että haastateltaviin kuului niin uransa alku-, kuin ehkä jo loppusuorallaan olevia opettajia. Käsitykset ja mielipiteet vaihtelivat osittain suurestikin, mikä osoittaa, että johtajalle on tärkeää ymmärtää erilaisten johdettavien tarpeet. Esimerkiksi transformatiivinen johtaminen näyttäisi Ihajokien (2013) ja Tuomisen (2011) tavoin tämänkin opinnäytteen tulosten valossa osoittautuvan toimivaksi ainakin nuorempia soitonopettajia johdettaessa. Myös jaettu vastuu, eli sen myötä jaettu johtajuus vaikutti olevan toimivaa heille.

Tämän opinnäytetyön haastateltavien otos oli verrattain pieni, mikä on toisaalta ominaista laadulliselle tutkimukselle. Tulosten luotettavuuden kannalta tämä on kuitenkin syytä ottaa huomioon. Tutkimuksen edetessä mielessäni kävi vaihtoehto

laajemman otoksen keräämisestä esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla. Tällöin vastaajista voisi saada aikaan laajemman otoksen ja tuloksia voisi kenties yleistää hieman paremmin kuin nyt. Pysyttäytyminen teemahaastattelussa ja sen myötä tulevilla resurssivalinnoissa pysyi kuitenkin menetelmävalintani, sillä se mahdollisti kunkin haastateltavan kanssa keskustelumaisen otteen ja mahdollisuuden kuulla heitä ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Osittain haastatteluista nimittäin nousikin asioita, joita en ehkä osannut haastatteluja suunnitellessani ottaa huomioon. Tämä oli oikeastaan tärkein syy, miksi alunperin päädyin valitsemaan teemahaastattelun tutkimusmenetelmäksi.

Vaikka tuloksia ei välttämättä voi suoraan yleistää koskemaan kaikkia musiikkioppilaitoksia saatika kaikkia soitonopettajia, on joitain tuloksia mielestäni perusteltua yleistää. Esimerkiksi tästäkin opinnäytetyöstä noussut päätelmä, että erilaiset työntekijät kaipaavat erilaista johtamista, johon liittyy esimerkiksi erilaista palautteenantoa esimieheltä, sekä päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuutta, on luultavasti hyvinkin yleistettävissä. Ylipäätensä on mielenkiintoista pohtia johtajan asemaa ja roolia työyhteisössä. Mihin johtajaa tarvitaan ja tarvitaanko mihinkään? Osittain työntekijät tuntuvat kaipaavan suunnannäyttäjää ja kannustajaa, osittain taas pelkäävät byrokraattisten asioiden hoitajaa. Ehkä hyvä johtaja löytyykin jostain tältä väliltä ja tärkeintä tuntuu olevan, että johtaja ymmärtää erilaisten johdettavien tarpeet.

Myös vahvat näkemykset siitä, että oma opetustyö halutaan pitää omissa käsissä ilman, että siihen puututaan, on luultavasti aika yleistettävä tulos, sillä se sai yksimielisen kannatuksen jokaiselta haastateltavalta. Tähän on perusteena myös Huuhkan (2010) määritelmät luovista asiantuntijoista itsenäisinä toimijoina ja korkean autonomisuuden tärkeytenä. Luottamus ja toimiva keskustelu johtajan ja työntekijöiden välillä on myös tärkeä tutkimustulos, joka saa vahvistusta myös Huuhkan (2010) käsityksestä luovien asiantuntijoiden johtamisesta, jossa hyvä johtaminen perustuu luottamukselle ja tilannetajulle diktatorisen ja tiukkoja rajoja asettavan johtamisen sijaan (Huuhka 2010, 80).

Erilaisten osaajien johtaminen, heidän tarpeidensa huomioiminen ja ymmärtäminen, sekä avoimen keskustelun säilytettävyyden viestivät siitä, että johtajan tulisi omata vähintäänkin hyvät ihmissuhdetaidot. Mikäli tähän päälle lisätään vielä nuorempien

johdettavien toiveet motivoivasta ja kannustavasta johtajasta, näyttäytyy johtajan asema ja työ ulkopuolelta katsottuna aikamoiselta ihmissuhdetyöltä. Kuitenkaan pelkät ihmissuhdetaidot eivät tunnu riittävän, sillä johtajalta toivottiin kuitenkin myös näkemystä musiikkialalta sekä opettajana, että muusikkona. Keskustelut haastateltavien kanssa jättivät kuitenkin ainakin tutkijan itsensä mieleen kuvan siitä, että vaikka johtajan työ vaikuttaakin haasteelliselta, on työntekijöillä myös usein selkeä ymmärrys siitä, että johtajatkin ovat vain ihmisiä ja ymmärrystä löytyy myös tuohon suuntaan.

Tämä opinnäytetyö tarjoaa tietoa musiikkiopiston johtajille ja sellaisiksi haluaville. Toisaalta myös musiikkipedagogit työntekijöinä voivat hyötyä näistä tuloksista mikäli esimerkiksi työpaikalla on ongelmia. Ongelmakohtien tiedostaminen ja sen myötä asioihin puuttuminen asiallisesti ovat hyvän työyhteisön sisällä tärkeitä asioita ja sen myötä avoimuutta ja keskustelua kannattaa vaalia puolin ja toisin. Ei ole vain toisen osapuolen vastuulla ylläpitää luottamuksellisia välejä, vaan kuten tässäkin opinnäytetyössä nousee esille, on molemminpuolinen luottamus ja avoimet keskusteluyhteydet erittäin tärkeitä.

Jatkotutkimuksia aiheesta voisi tehdä laajemmin esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla. Näkisin myös hyödyllisenä yhdistää ainakin laajemmissa tutkimuksissa mukaan myös "kolikon toinen puoli" eli johtaja ja tämän näkemykset.

Mielenkiintoisena ilmiönä pidän esimerkiksi yksityisten musiikkikoulujen tutkimista johtamisen näkökulmasta. Yksityisissä musiikkikouluissa ei yleensä ole niin tarkkaa opetussuunnitelmaa käytettävissä, eivätkä esimerkiksi tasosuoritukset ole välttämättä niin yleisiä. Eroaako tällöin johtajan rooli ja toiveet johtajasta verrattuna esimerkiksi kunnalliseen musiikkiopistoon? Mielenkiintoista on myös se, miten esimerkiksi yksityisyrittäjänä toimivat opettajat kokevat sen, ettei yläpuolella olekaan ketään kertomassa ja määrittämässä työnkuvaa, vaan yrittäjällä on sekä vapaus, että vastuu itse kaikkeen tekemäänsä opetustyöhön.

Lähteet

Alava, J., Halttunen, L. & Risku, M. 2012. Muuttuva oppilaitosjohtaminen. Tilannekatsaus toukokuu. Opetushallitus.

http://utbildningsstyrelsen.fi/download/141265_Muuttuva_oppilaitosjohtaminen.PDF Viitattu 5.5.2018

Ahonen, H. 2008. Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/19408/9789513934538.pdf?sequence=1>

Arto Nyberg. 2018. Yle TV1. 15.4.2018. Vieraana johtamisen ja markkinoinnin professori Pekka Mattila. Viitattu 18.4.2018

Finlex 1987. Asetus valtionosuutta saavista musiikkioppilaitoksista.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1987/19870692> Viitattu 13.4.2018

Walumbwa, F. O. & Wernsing, T. 2012. From transactional and transformational leadership to authentic leadership. The Oxford handbook of leadership. 392-400.

<http://www.oxfordhandbooks.com.ezproxy.jyu.fi/view/10.1093/oxfordhb/9780195398793.001.0001/oxfordhb-9780195398793-e-22> viitattu 1.4.2018

Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. Harvard business review Classics. Harvard Business Press

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33585213/HBR_MustReads_Mana-ging_People.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524463242&Signature=yOZvFJbAgfD%2FyjnCL5YuFMPajME%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DOne_More_Time_How_Do_You_Motivate_Employ.pdf#page=4 viitattu 13.4.2018

Hackman, M. & Johnson, C. 2004. Leadership - A communication perspective. 4. Painos. Waveland Press, Inc.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Humphrey, H. 2014. Effective leadership – Theory, Cases and Applications. California: SAGE Publications, Inc.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.

http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf viitattu 10.6.2018

Ihajoki H. & Ihajoki S. 2013. Soitonopettajan työtyytyväisyyden haasteita. Metropolia YAMK. Opinnäytetyö.

Jouttimäki, R. 2006. Oppilaitosjohtaminen on erilaisuuden johtamista. Teoksessa A. Taipale, M. Salonen & K. Karvonen (toim.) *Kuorma kasvaa–voiko johtajuutta jakaa*, 62-90. Opetushallitus. http://www.oph.fi/download/47291_kuorma_kasvaa.pdf viitattu 14.5.2018

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. 2002. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302001583> viitattu 20.6.2018

Mäkelä, A. 2007. Mitä rehtorit todella tekevät. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13392/9789513929855.pdf?sequence=1> Viitattu 20.4.2018

Raasumaa, V. 2010. Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22711/9789513938031.pdf> Viitattu 20.4.2018

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus> Viitattu 4.5.2018

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen. Helsinki: Talentum.

Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Tuominen, N. 2011. Musiikkioppilaitoksen johtaminen luovana asiantuntijaorganisaationa – Rehtorien ja opettajien näkemyksiä. Hallintotieteen pro gradu- tutkielma. Vaasan yliopisto.

Wren, D. A. & Bedeian, A. G. 2009. *The Evolution Of Management Thought*. Sixth edition. John Wiley&Sons Inc.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Taustatiedot

- Ikä?
- Kuinka pitkään olet ollut opetusallalla?
- Millaisia toimia työnkuvaasi kuuluu?
- Millaisissa oppilaitoksissa olet opettanut?

1. Teema: Yleinen johtamistyyli

- Millaista johtajasuhdetta sinä toivoisit johtajasi kanssa?
 - Kuinka läheiseksi haluaisit tuntea johtajasi?
 - Kuinka kaverilliseksi?
 - Kuinka tärkeää on johtajan auktoriteetti?
- Haluatko itse osallistua päätöksentekoon oppilaitosta koskevilla kysymyksillä vai antaa johtajan päättää?
- Millaisissa asioissa toivot pääseväsi osaksi päätöksentekoa?
- Millaista palautetta toivot johtajaltasi ja minkälaisissa tilanteissa?
- Millä tavoin koet, että johtaja parhaiten motivoi sinua työsi tekemisessä?
- Tuleeko johtajan mielestäsi olla visionääri?

2. Teema: Oppilaitoksen johtaminen

- Millä tavoin toivot, että johtajasi puuttuu opetukselliseen työhösi vai toivotko ollenkaan?
- Millaisia asioita johtajasi voisi mielestäsi tehdä edistääkseen opetustoimintaasi?
- Millaista ohjausta toivot johtajaltasi pedagogina?
- Tuleeko johtajan mielestäsi olla pedagogisen suunnan näyttäjänä ja millä tavoin?

3 Teema: Johtajan oma toimialaosaaminen

- Onko mielestäsi tärkeää, että johtajalla on oma opettajan tausta? Miksi?
- Onko mielestäsi tärkeää, että johtajalla on oma muusikon tausta? Miksi?
- Koetko toisen tärkeämmäksi kuin toisen? Miksi?
- Voisiko mielestäsi pelkkä "ammattijohtaja" ilman näitä ominaisuuksia toimia musiikkioppilaitoksen johtajana?