

Hanna ja Sami Ihajoki

Soitonopettajan työtyytyväisyyden haasteita

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Musiikkipedagogi YAMK

Musiikki

Opinnäytetyö

21.5.2013



Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Hanna Ihajoki, Sami Ihajoki Soitonopettajan työtyytyväisyyden haasteita - haasteista mahdollisuuksiksi 118 sivua + 2 liitettä 15.4.2013
Tutkinto	Musiikkipedagogi YAMK
Koulutusohjelma	Musiikin koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Musiikkipedagogi
Ohjaaja(t)	Annu Tuovila, MuT.
<p>Tarkastelemme opinnäytetyössämme musiikkioppilaitoksen soitonopettajan työtyytyväisyyden haasteita. Tavoitteenamme on nostaa esiin sellaisia työtapoja ja keinoja, joiden avulla soitonopettaja ja koko musiikkioppilaitoksen henkilöstö voivat vaikuttaa myönteisesti opettajan työtyytyväisyyteen.</p> <p>Tutkimuksen tärkein aineisto on kerätty teemahaastatteluin musiikkioppilaitosten soitonopettajilta ja rehtoreilta Etelä- ja Länsi-Suomen alueelta.</p> <p>Tutkimuksessamme ilmeni seuraavia soitonopettajan työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä: opettajan koulutus, opettajan omat asenteet, yhteisen osallisuuden kokeminen musiikkioppilaitoksessa sekä musiikkioppilaitoksen johtamistavat.</p> <p>Soitonopettajan työ on luonteeltaan itsenäistä ja ehkä yksinäistäkin, minkä vuoksi musiikkioppilaitoksissa olisi hyvä tukea tietoisesti yhteisöllisyyttä. Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus vahvistaa yhteisen osallisuuden tunnetta sekä lisää luovuutta ja työtyytyväisyyttä. Rehtorit ovat avainasemassa vaikuttamassa yhteisöllisyyden kehittymiseen musiikkioppilaitoksissa. Työyhteisössä olisi hyvä nostaa esiin työntekijöiden vahvuuksia ja näin vahvistaa hyvää työilmapiiriä.</p> <p>Halusimme tutkia soitonopettajan työtyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, koska koimme sen tarpeelliseksi oman työuramme kannalta. Opinnäytetyössämme esiin nousseet asiat ovat auttaneet meitä ymmärtämään paremmin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat omaan työniloomme. Olemme löytäneet paljon keinoja, joiden avulla voimme vaikuttaa myönteisesti niin omaan asennoitumiseemme kuin koko työyhteisöömme.</p>	
Avainsanat	Työtyytyväisyys, työnilo, luovuus, yhteisöllisyys, luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen, musiikkioppilaitos, soitonopettaja, muutos

Author(s) Title Number of Pages Date	Hanna Ihajoki, Sami Ihajoki Challenges of Music Teacher Job Satisfaction -from challenges to possibilities 118 pages + 2 appendices 15 April 2013
Degree	Master of the Music
Degree Programme	Music
Specialisation option	Music Pedagogy
Instructor(s)	Annu Tuovila, D.Mus.
<p>In our thesis we researched the challenges that music institute instrumental teachers face in their work regarding their own job satisfaction. In our study, we aim to show a variety of methods with which a teacher and the entire staff of a music institute can have a positive impact on any teacher's job satisfaction.</p> <p>Empirical data was collected with the help of theme interviews with instrumental teachers and directors of music institutes working in Southern and Western Finland.</p> <p>In our study, factors that impact instrumental teachers' job satisfaction are: the teacher's education, their own attitude, a sense of community, and the mode of management at the workplace.</p> <p>The work of an instrumental teacher is independent, and even lonely. For this reason, we recommend that the music institutes make a conscious effort to build a strong sense of joint work community. Collaboration has the potential to increase creativity and job satisfaction. Directors are in the key position to influence the development of a community at music institutes. In the work community, it would be good to emphasise the strengths of each individual employee, thus improving the general atmosphere of the workplace.</p> <p>We wanted to research instrumental teachers' job satisfaction and the factors that influence it, because believed it would be beneficial for our own careers. Our research findings have helped us to better understand factors which influence our own job satisfaction. We have discovered several ways in which we can have a positive impact on not only our own attitudes but our professional environment as a whole.</p>	
Keywords	Job satisfaction, joy at work, community, creativity, management of creativity community, music institute, music teacher

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työn tarkoitus ja toteutus	2
2.1	Henkilökohtaisia ajatuksia ja kokemuksia työn taustalta	2
2.1.1	Hannan ääni	4
2.1.2	Samin ääni	6
2.2	Tutkimuskysymyksiä	7
2.3	Tutkimusmenetelmät ja haastattelut	8
2.3.1	Tutkimusmenetelmien valinta	8
2.3.2	Haastatteluiden toteutus	10
2.3.3	Haastatteluiden analysointi	11
2.4	Lähdeaineiston valinta	11
2.5	Työn eteneminen ja työnjako	12
3	Työn lähtökohtia ja käsitteitä	13
3.1	Työtyytyväisyys ja työnilo	13
3.2	Soitonopettajan työtyytyväisyys ja työnilo	15
3.3	Opettajuus muutoksessa	17
3.4	Soitonopettaja ja luova asiantuntijaorganisaatio	23
3.4.1	Luovuus osana soitonopettajan työtä	26
3.4.2	Muuttuva yhteiskunta	27
3.4.3	Luova asiantuntijaorganisaatio soitonopettajan tukena	29
4	Soitonopettajan työnkuva ja sen muutokset	31
4.1	Soitonopettajan työtehtävä	31
4.2	Soitonopettajan koulutuksen puutteet	32
4.3	Soitonopettaja musiikkikasvattajana?	34
4.4	Soitonopettajan työn haasteet	37
4.4.1	Rajattomat työtehtävät	37
4.4.2	Yksinäinen vastuunkantaja	38
4.4.3	Muuttuva ympäristö ja sen seurannaisvaikutukset	39
4.4.4	Perinteen jatkaja vai luova individualisti?	40
4.4.5	Tilaa uusille ideoille, joustoa toteutukseen	42
5	Musiikkioppilaitos työyhteisönä	44

5.1	Työyhteisön ilmapiiri	45
5.2	Yhteisöllisyys ja sen merkitys työniloon	46
5.2.1	Yhteisöllisyys musiikkioppilaitoksissa	49
5.2.2	Yhteistyö opettajien ja rehtoreiden välillä	51
5.2.3	Verkostoituminen musiikkioppilaitosten välillä	52
5.3	Yhteisöllisyyden haasteet	53
5.3.1	Yksilön vai ryhmän ääni	53
5.3.2	Tasa-arvo	54
5.3.3	Johdon merkitys	55
5.4	Musiikkioppilaitosyhteisöt muutoksessa mukana?	56
6	Soitonopettajien johtaminen	58
6.1	Rehtorikoulutuksen puutteet	59
6.1.1	Suunnitelmia rehtorin lisäkoulutuksen sisällöiksi	63
6.1.2	Tulevaisuuden rehtorin ominaisuuksia	64
6.2	Soitonopettajat johdettavina	68
6.2.1	Tavoittamaton rehtori	69
6.2.2	Johtaminen on delegointia	70
6.3	Rehtorin kiinnostus soitonopettajan työtä kohtaan	71
6.4	Palautteen merkitys soitonopettajan työtyytyväisyyteen	72
6.4.1	Palautteen oikea ajoitus	75
6.4.2	Palautteen merkitys	76
6.4.3	Palaute vastuullisuuden rakentajana ja ylläpitäjänä	78
6.4.4	Suoraa palautetta	79
6.5	Selkeän sopimisen säännöt	80
6.6	Ehdotuksia rehtorien lisäkoulutuksen sisällöiksi	82
6.7	Ehdotuksia musiikkioppilaitosten johtamiseen	84
6.7.1	Aikuismaisen kulttuurin organisaatio	85
6.7.2	Organisaatiohumanismi	86
6.7.3	Jaettu johtajuus	90
6.7.4	Transformationaalinen johtajuus	91
7	Yhteisöllisyyden rakentamisen välineitä	92
7.1	Yhteisopettajuus	93
7.2	Tiedottaminen osana osallisuuden rakentamista	93
7.3	Lääkeruiskutiedottamisesta työyhteisön tasavertaiseen dialogiin	94
7.4	Tasa-arvo yhteisöllisyyden osana	100
8	Keinoja työnilon lisäämiseen	101

8.1	Työyhteisö ja johtaminen	101
8.2	Positiivinen asenne, luovuus, avoin mieli ja jatkuva kouluttautuminen	102
8.3	Simultaneous learning	104
8.3.1	Opettaja oppijana - itsetarkkailusta muutokseen	104
8.3.2	Kokonaisvaltainen oppiminen menetelmänä	106
8.3.3	Kokonaisvaltainen oppiminen käytännössä	108
8.3.4	Omat havaintomme kokonaisvaltaisesta oppimisesta	110
9	Pohdinta	111
	Lähteet	114

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymyksiä musiikkioppilaitoksen rehtorille

Liite 2. Haastattelukysymyksiä musiikkioppilaitoksen opettajalle

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. 1. Työhyvinvoinnin portaat (Ojala & Ahonen 2005, 29).

Taulukko 2. Opettajan vaativa ympäristö (Airosmaa 2012, 168).

Taulukko 3. Organisaatioilmaston vaikuttajat (Juuti 1989, 247).

Taulukko 4. Tulevaisuuden työelämä (Manka 2011, 8.)

Taulukko 5. Organisaatiohumanismin, jaetun johtajuuden ja transformationaalisen johtajuuden keskeisimmät piirteet (Tuominen 2012, 54).

Taulukko 6. Asioiden linkittyminen toisiinsa kokonaisvaltaisessa oppimisessä (Puutio 2013)

Taulukko 7. Suokappalesoittosovellus kokonaisvaltaisesta oppimisestä

1 Johdanto

Musiikkioppilaitoksen soitonopettaja on onnekas työläinen. Hänellä on pitkät lomat ja niitä on usein, työpäivätkin ovat lyhyitä ja töissä pääasiassa leikitään lasten kanssa. Lasten kanssa soitellaan kivoja kappaleita ja käydään joskus esiintymässä oppilaskonsertissa. Useimmiten oppilaatkin ovat kilttejä ja he ovat tunnilla yleensä yksi kerrallaan. Miksi soitonopettaja ei olisi tyytyväinen työssään?

Pohdimme opinnäytetyössämme soitonopettajan työnkuvaa sekä sen haasteita. Tämän tutkimuksen myötä havaitsimme, että soitonopettajan työ on lähes rajaton laajuudeltaan, työ on hyvin yksinäistä, palautetta saa harvoin ja ympäristön muutoksessa on hankala pysyä mukana. Haasteita on paljon ja halusimme suhtautua niihin positiivisesti. Etsimme siis keinoja soitonopettajan työssään kohtaamien haasteiden ennaltaehkäisemiseen ja voittamiseen voittamiseen.

Olemme tutkineet aihetta pohtimalla opettajan omia keinoja työtyytyväisyyden säilyttämiseen, yhteisöllisyyden merkitystä siihen sekä organisaation johdon vaikutusta siihen. Huomasimme tutkimuksessamme, että luovuuden säilyttäminen soitonopettajan arki työssä on yksi suurimmista avaintekijöistä opettajan jaksamiseen ja viihtymiseen työssä parissa. Miten organisaatio vastaa tähän tarpeeseen, vai vastaako se? Voisiko yhteisöllisyys tukea jotenkin tätä luovuutta?

Koska muutos on helpointa aloittaa itsestä, nostamme tässä opinnäytetyössä esiin joitakin tapoja, joita opettaja voi itse käyttää ratkaisuinä työn tuomiin haasteisiin. Tutkimustenkkin mukaan opettajuus on elinikäinen oppimisprosessi, eivätkä perusopintojen aikana opitut taidot ja valmiudet riitä koko uran ajaksi. Omalla positiivisella asenteella on usein hämmästyttävän suuri merkitys työniloon. Asenteen ja kouluttautumisen lisäksi etsimme erilaisia opetustapoja, joista perehdyimme itsellemme innostavimpaan, Simultaneous learningiin eli kokonaisvaltaiseen oppimiseen. Tämä menetelmä on omien kokemustemme mukaan lisännyt merkittävästi opettajan mahdollisuuksia ja antanut välineitä luovaan työskentelyyn.

Musiikkioppilaitoksissa yhteisöllisyys on omien kokemustemme mukaan melko vähäistä ja tutkimme siis myös yhteisöllisyyden merkitystä soitonopettajan työtyytyväisyyteen. Soitonopettaja tarvitsee yhteisön tukea oman luovuutensa toteuttamiseen. Yhteisölli-

syyttä ei musiikkioppilaitoksissa synny automaattisesti, koska opettajat rytmittävät työnsä ja taukonsa jokainen eri tavalla, eikä kohtaamisia välttämättä synny. Musiikkioppilaitoksissa olisi hyvä etsiä uusia käytänteitä, joiden avulla tiimityöskentelyä voitaisiin lisätä. Itse opetustyötäkin voisi kehittää enemmän tiimityöskentelyn suuntaan.

Käsitlemme opinnäytetyössämme hyviä luovan asiantuntijaorganisaation johtamistapoja ja niiden vaikutusta soitonopettajaan. Omien kokemustemme pohjalta halusimme ottaa opinnäytetyöhömmme johtamis -näkökulman, koska oletimme sillä olevan suuresti merkitystä luovan asiantuntijan eli tässä tapauksessa musiikkioppilaitoksen soitonopettajan työtyytyväisyyteen. Asiantuntijaorganisaation johtamisen erityispiirteiden tiedostamisella, palautekulttuurin luomisella ja kehittämisellä sekä eri johtamistapojen hyödyntämisellä on suuri vaikutus koko asiantuntijaorganisaation toimivuuteen ja yhteisöllisyyden kokemiseen.

Luvussa 2 kerromme käyttämistämme tutkimusmenetelmistä. Luvussa 3 esittelemme työssä vahvimmin esiin nousseet teemat, joita ovat soitonopettajan työnilo, opettajan työhön sisältyvä luovuus, musiikkioppilaitos asiantuntijoiden yhteisönä ja musiikinopetuksen muutostarve. Luvussa 4 avaamme tarkemmin soitonopettajan työnkuvaa sekä sen haasteita. Luvuissa 5 ja 6 kerromme musiikkioppilaitoksen yhteisöllisyyden ja sen johtamisen merkityksestä soitonopettajan työtyytyväisyyteen. Luvuissa 7 ja 8 esittelemme miten yhteisöllisyyttä ja soitonopettajan työniloa voisi lisätä musiikkioppilaitoksissa. Luku 9 pitää sisällään pohdinnan.

Toivomme työmme herättävän keskustelua luovien organisaatioiden johtajien keskuudessa, soitonopettajien keskuudessa sekä koulutussuunnittelijoiden keskuudessa. Koemme itse tarvetta muutokselle niin musiikkioppilaitosten perustason koulutuksessa kuin musiikkipedagogien ammattikoulutuksessa. Koemme myös tarvetta yhteisöllisyyden kehittämiseen musiikkioppilaitosmaailmassa.

2 Työn tarkoitus ja toteutus

2.1 Henkilökohtaisia ajatuksia ja kokemuksia työn taustalta

Hanna valmistui musiikkipedagogiksi (AMK) Lahden AMK:sta maaliskuussa 2003 ja Sami valmistui samasta oppilaitoksesta myös musiikkipedagogiksi (AMK) toukokuussa

2004. Työskentelimme molemmat jo opintojen ohessa soitonopettajina ja YAMK-opintoihin mennessä Hanna oli opettanut jo kahdeksassa eri musiikkioppilaitoksessa ja Sami kuudessa musiikkioppilaitoksessa sekä kolmessa kansalaisopistossa. Tähän mennessä Hannalla on takanaan opetustyövuosia 14 ja Samilla 12 vuotta. Oma tapamme opettaa on muokkautunut melko vakaaksi tässä ajassa. Hakeuduimme opintoihin työuramme tässä vaiheessa, koska kohtasimme ensimmäisiä liiallisen rutinoitumisen tunteita. ”Tätäkö tämä nyt on seuraavat 30 vuotta?” -ajatus nousi enenevässä määrin mieleen. Pohdimme myös, että nyt 35-40-vuotiaina jaksamme vielä rankan opiskelurutistuksen työn ohessa. Koimme tarvitsevamme ”työkalupakkiimme” uusia opetustapoja jo käytössämme olevien rinnalle. Toiveenamme oli ja on myös pystyä kehittämään koko alaa laajemminkin. Usein kuulee opettajien harmittelevan oppilasaineksen entistä heikompa sitoutumista harrastukseen. Me aloimme pohtia pitäisikö oppilaiden syyttämisen sijaan ottaa tarkastelun kohteeksi opetuskäytänteet ja niiden vastaavuus tämän päivän kulttuuriin. Halusimme perehtyä oppilaan motivointiin ja löytää siihen uusia välineitä. Varsinkin murrosikäisten oppilaiden sitouttaminen pitkäjänteiseen soittoharrastustoimintaan tuntuu olevan entistäkin haasteellisempaa.

Kuten hyvin usein käy, opinnäytetyömme aihe on muuttunut matkan varrella. Päädyimme pohtimaan oppilaan motivaation sijaan opettajan omaan työhyvinvointiin ja –innostukseen vaikuttavia asioita. Havaitsimme oppilas-opettaja –suhteen olevan vahvasti vuorovaikutteinen. Innostunut oppilas innostaa myös opettajaa ja päinvastoin. Olemme pyrkineet etsimään erilaisia tapoja, joilla opettaja voi itse vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa työpaikalla. Työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja on useita ja perehdyimme tässä opinnäytetyössä muutamiin niistä, jotka koimme itsellemme merkityksellisimmiksi.

Olemme jo joitakin vuosia pyrkineet itse muokkaamaan omaa asennoitumistamme työtämme kohtaan ja halusimme siksi nostaa tunteet ja asenteet esiin tässä opinnäytetyössä. Tämän vuoden aikana olemme kokeneet simultaneous learningin eli kokonaisvaltaisen oppimisen merkittävimpana vaikuttajana omaan työinnostukseemme. Otimme sen osittaiseen käyttöön heti asiasta vähän luettuamme varsin lupaavin tuloksin. Aiomme jatkaa tämän menetelmän käyttöä enenevässä määrin jatkossakin. Koska koimme ja koemme itse tämän menetelmän niin merkityksellisenä, halusimme nostaa sitä esiin tässä opinnäytetyössämme hieman perusteellisemmin.

Olimme itse huomanneet, että ainakin omaan työhyvinvointiimme oppilaitoksen yhteisöllisyydellä ja organisaation johtamistavoilla on vahva vaikutus. Opinnäytetyötä tehdessä tämä käsitys on vahvistunut myös tutkimustulosten perusteella. Olemme oivalta- neet, että omalla käyttäytymisellämme on vaikutusta koko työyhteisöön ja haluamme jatkossa olla aktiivisessa roolissa viemässä asioita positiivisempaan suuntaan omassa työyhteisössämme. Opiskelumme ja tämä opinnäytetyömme on antanut uusia välineitä myös tähän asiaan.

Työuran vaihe ja työntekijän ikä vaikuttavat monien muiden seikkojen ohella työmotiivaatioon. Uran alussa useimmille tärkeintä ovat palkka sekä uralla eteneminen ja palaute. Uran keskivaiheilla taas tärkeimmiksi tekijöiksi muodostuvat ammatillinen kehittyminen ja uudistuminen sekä myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Uran loppusuoralla oleville ihmisille tärkeää on työsuhteen pysyvyys sekä palaute monesta eri suunnasta. Vanhemmiten yleensä kilpailuhalu vähenee ja yhteistyö korostuu. (Aarnikoivu 2010, 20-25.) Olemme itse kokeneet ensimmäisen vaiheen valtavan innostuksen, uralla etenemisen ja palautteen tarpeen. Lähestyessämme toista vaihetta olemme kuitenkin kohdanneet ensimmäisiä ongelmia oman työn ilon suhteen. Olemme jo pyrkineet ratkaisemaan tätä ongelmaa vetämällä tiukempaa rajaa työajan ja vapaa-ajan välille. Erityisen paljon töissä on ruvennut harmittamaan saman rutiinin toistaminen. Tällä hetkellä koemme ehkä tärkeimmäksi työmme uudistamisen ja ammatillisen kehittymisen. Opiskelu on siihen mitä oivallisoin väline oli se sitten ohjattua tai itse toteutettua.

2.1.1 Hannan ääni

Aloitin opettamisen vuonna 1998 opiskeltuani ammattiopinnoissa vasta reilun vuoden verran. Opetuskokemusta itselläni on tällä hetkellä siis jo noin 15 vuotta ja oppilaitoksia on takana jo kahdeksan. Joissakin olen ollut sijaisena ja joissakin vakituisena. Kokkolassa 2005 sain ensimmäisen virkani ja ison kokonaisen torviluokan, jossa on ollut koajan 22-27 oppilasta. Olen aina pitänyt ryhmäopetusta tärkeänä ja siksi olemmekin oppilaiden kanssa tehneet sitä paljon ja iso luokka on mahdollistanut sen hyvin. Muuten opetusmenetelmäni ja kaavani olivat syksyyn 2012 enemmän tai vähemmän perinteisiä. Olin kyllä koko ajan ajatellut olevani varsin uudistusmielinen ja innovatiivinen. Peruskaava soittotunneilla oli kuitenkin hyvin samantyyppinen kuin minunkin opettajillani aikoinaan. Uudistusmielisyys näkyi ehkä ennen kaikkea musiikkivalinnoissa ja yleisessä olemuksessani. Perinteinen opetusmalli sai minut vähitellen tuntemaan itseni liukuhihnatyöskentelijäksi. Yli kymmenen vuotta opetettuani alkoi tulla tunne, että kaikki

on tullut jo vastaan. Yllätyksiä ei töissä juurikaan tullut. Oppilaat vaihtuivat, tunnin kaava pysyi samana ja melkein kaiken tyyppiset oppilaat olivat jo tulleet vastaan. Olin tavannut innokkaita, luovia, laiskoja, pingottajia, rauhallisia, temperamenttisia ja kaikkea näiden väliltä. Vuosien kuluessa olin onnistunut luomaan rutiinin.

Keväällä 2007 olin muutaman viikon mittaisella työuupumuslomalla. Mitään vakavaa uupumusta ei vielä ollut, mutta selvät merkit työterveydessä tehdyn tutkimuksen mukaan olivat olemassa. Työmääräni oli tuohon aikaan aikamoinen (noin 35 viikkotuntia ja freelance –soitokeikat päälle), mutta kuten nyttemmin olen oppinut, ei se ollut kuitenkaan se ratkaiseva ongelma. Ratkaisevin ongelma lienee ollut se, että tein työtä 150%:sti koko ajan. Kannoin vastuun oppilaiden motivoitumisesta kokonaan itse, toivoin jokaisen oppilaani rakastuvan musiikkiin ja käyrätorvensoittoon palavasti. Jos en onnistunut, tein töitä entistä suuremmalla energiamäärällä, jotta saavuttaisin tavoitteeni. Kannoin vastuuta itse oppilaan motivoitumisesta, harjoittelemisesta ja harjoittelmattomuudesta, teknisistä ongelmista ja edistymisestä. Osa vastuusta tietenkin on opettajalla, muttei tokikaan kokonaan. Tällainen työtapa osoittautui äärimmäisen kuluttavaksi. Olin joka ilta töiden päätteeksi ihan loppu, kaikkeni antanut. Muistan miettineeni joskus, kuinka ihmeessä toiset ihmiset voivat tehdä kahdeksan tunnin työpäiviä, kun minä olen viiden tunnin jäljiltä näin lopussa. Työuupumus oli onneksi lievä ja opetti todella paljon.

Olen oppinut suhtautumaan työhöni intohimoisesti ja silti samalla rauhallisesti. Annan vastuuta enemmän oppilaille ja samalla annan heille aikaa löytää itse oma motivaationsa tekemiseen. Innostan, mutten enää pakkosyötä innostusta. Eriyisen tärkeää itseleni on ollut oppia pitämään omat energiat itselläni ja yrittää sen sijaan aktivoida oppilaissa itsessään oleva voima ja rohkeus musiikin luomiseen. Nyt olen löytänyt halun kehittyä työssäni. Tämä kaikki on saanut minut myös voimaan paremmin työpaikalla. Liiallinen rutinoituminen on ainakin toistaiseksi voitettu ja ikuisen oppimisen merkitys ymmärretty. Olen myös entistä paremmin ymmärtänyt positiivisen ajattelun merkityksen. Olen huomannut sen merkityksen myös yhteisöllisesti. Rakentavat ajatukset ja ehdotukset ovat huomattavasti tärkeämpiä kuin ainainen ongelmien jauhaminen. Tällä hetkellä voin työssäni hyvin. Sen kannalta merkityksellisimmät tekijät ovat lisääntynyt yhteisöllisyys ja ennen kaikkea usko sen lisääntymisestä edelleen, omien työtapojen parempi hallinta ja niiden monipuolistuminen sekä tasapainoinen vapaa-aika.

Tärkeimmät välineeni ovat olleet oman asenteen jatkuva muokkaaminen ja työtapojen jatkuva kyseenalaistaminen. Opiskelu auttaa sekä asenteen muokkaamisessa että työtapojen kyseenalaistamisessa sekä antaa lisäksi välineitä kumpaankin. Oppilaat auttavat myös paljon työtapojen muokkaamisessa, jos vain uskallan olla riittävän rohkea kysymään heiltä ja toteuttamaan heidän toiveitaan. Tärkeänä koen myös omat harrastukseni ja oman vapaa-aikani, jolloin en ole oppilaideni ja/tai työnantajani käytävissä.

2.1.2 Samin ääni

Toimintani soitonopettajana alkoi vuonna 2000. Tuntimäärät lisääntyivät tasaisesti vuosi vuodelta, kunnes vuonna 2005 päädyin Kokkolaan Keski-Pohjanmaan konservatorioon, jossa vaikutan edelleen. Olen siis kokenut ”reissuopettamisen”. Opetustoimipisteitä oli tuolloin useita ja matkustaminen niiden välillä vei ison osan päivittäisestä ajastani. Muistan kuinka mahtavaa oli lopulta saada oma luokkatila, joka oli täysin hallinnassani! En ollut enää kenenkään ”vakkariopettajan” nurkissa ja kaiken käyttämäni opetusmateriaalin saattoi jättää omaan komeroon. Ensimmäinen puolivuotta yli 22vt opetusmäärällä oli aluksi pieni järkytys. Yhtäkkiä työskentelin noin kolmenkymmenen minulle ennestään täysin tuntemattoman oppilaan kanssa. Jo pelkkä nimien opettelu otti aikansa, persoonan ja opiskeluhistorian selvittämisestä puhumattakaan. Uusi opettaja tuo tullessaan myös omat käytänteet ja asettaa uudet standardit vaatimusten suhteen. Saapumiseni Kokkolaan oli siinä suhteessa varmasti jonkinlainen järkytys myös osalle oppilaista, joista muutama lopettikin trumpetinsoitonharrastuksensa ensimmäisen vuoden aikana. Toisaalta taas osa oppilaistani otti opettamisen uudet ”tuulet” todella positiivisesti vastaan. Tuolloin jouduin kuitenkin punnitsemaan todella tarkasti asettamieni vaatimuksien määrän, oikeellisuuden ja tarpeellisuuden opetuksessani. Olin jo tuolloin oman opettamiseni suhteen määrätietoinen, asetin tavoitteita trumpettiluokkani oppilaiden ja opetukseni tason suhteen. Minulla oli hyvin selkeä käsitys esim. siitä, mitä hyvän soittotunnin kuuluu pitää sisällään.

Vuosien myötä opettamiseni on tietenkin muuttunut. Olen esim. koettanut tietoisesti vähentää puheeni määrää ja lisätä positiivista kannustamista tuntitilanteessa. Muuttuneita asioita on paljon muitakin, joista osa varmasti tiedostamattomia. Tietyt asiat taas ovat pysyneet samoina. Oma työmotivaationi pysyi pitkään omasta mielestäni hyvällä tasolla, kunnes parin viime vuoden aikana havaitsin tietynlaista notkahtelua. Siinä oli syy YAMK -opintoihin hakeutumiselle. Tällä hetkellä koen, että kuluva vuosi opintoi-

neen on ollut vastaavan kokoinen muutos opettajuudessani, kuin muutos aloittaessani työt nykyisessä työpaikassani. Minulle suuria asioita ovat olleet kollegojen kohtaaminen sekä opinnoissa että opinnäytetyöhön liittyvissä haastatteluissa. Olen sitä kautta huomannut henkilökohtaisesti, kuinka tärkeää ajatusten vaihtaminen kollegiaalisella tasolla voi olla. Simultaneous learning on menetelmä, joka on avannut huikean määrän uusia ulottuvuuksia opettamiseen ja mikä parasta, sitä saattoi alkaa toteuttamaan heti. Uskon, että sen parissa riittää uutta ja mielenkiintoisen piristävää asiaa pitkäksi aikaa tästä eteenpäin. Kolmas merkittävä asia, jonka nämä opinnot ovat tuoneet tullessaan, on ollut perehtyminen musiikkioppilaitoksen johtamisen menetelmiin. Minulla on aina ollut halu vaikuttaa yhteisiin asioihin. Haluan oikaista väärydeksi kokemani asiat, tapahtuivat ne sitten itselleni tai jollekin muulle. Omaan vahvan oikeudentajun. En näe kuitenkaan itseäni rehtorina tai varsinkaan poliittisena toimijana. On silti mielenkiintoista tietää, miksi ihmiset toimivat siten kuin toimivat esimerkiksi työyhteisöissä. Nykyisten opintojeni myötä ymmärrän kenties paremmin johtamisen dynamiikkaa musiikkioppilaitoksessa. Ehkäpä pystyn myös paremmin vaikuttamaan työyhteisössäni havaitsemiini epäkohtiin. Haluan osaltani olla viemässä eteenpäin työyhteisöni henkistä hyvinvointia ja pitää alani pedagogisen kehittymisen liekkiä yllä. Jo pelkästään opintojeni myötä vastaan tulleiden ”pakko lukea” -osaston kirjallisuuden määrä on aikamoinen. Ne käsittelevät mm. pedagogiikkaa, johtamista, palautteen merkitystä työyhteisöissä ja oppivan asiantuntijaorganisaation tiimityöskentelyn mahdollisuuksia. Siinä riittää pureskeltavaa vuosiksi eteenpäin.

Opiskeluvuosi on tietenkin rankka juttu. Opiskelu normaalien työmäärien ohella on vaatinut välillä aikamoisia ponnistuksia. Oma lisämausteensa on ollut myös matkustaminen. Kokkolasta Helsinkiin on pitkä matka. Opinnäytetyön parissa on vellottu epätoivon alhosta voittajafiiliksiin saakka. Uskon kuitenkin, että kuluva opiskeluvuoteni on jäljellä olevan työurani ja työtyytyväisyyteni kannalta käännteentekevä asia. Siksi suosittelen tätä varauksetta kaikille.

2.2 Tutkimuskysymyksiä

Tutkimuksemme aihe liittyy laajaa taiteen perusopetusta antavien musiikkioppilaitosten eli suomalaisten musiikkiopistojen ja konservatorioiden soitonopettajien työtyytyväisyyteen. Keskeinen kysymys, johon tutkimus pyrkii vastaamaan, on:

Mitkä asiat soitonopettajat kokevat haasteelliseksi oman työtyytyväisyytensä kannalta?

Pyrimme opinnäytetyössämme käsittelemään työtyytyväisyyden haasteita ja nostamaan esille tapoja ja välineitä näiden haasteiden ratkaisemiseen. Lähestyimme haasteita kolmesta eri näkökulmasta.

Kuinka soitonopettaja voi itse vaikuttaa omaan työtyytyväisyyteensä?

Vaikuttaako yhteisöllisyys tai sen puute soitonopettajan työtyytyväisyyteen?

Vaikuttavatko musiikkioppilaitoksen johtamistavat työyhteisön ja yksittäisen soitonopettajan työtyytyväisyyteen?

Näiden lisäksi haastatteluista nousi esiin neljäs, koulutuksellinen kysymys.

Miten musiikkioppilaitoksen soitonopettajan ja rehtorin koulutus vastaa työelämän tämänhetkisiä tarpeita?

Pyrimme tutkimuksessamme avaamaan musiikkioppilaitoksen soitonopettajan käytännön työnkuvaa. Pohdimme myös oppilaitoksen johtamisen merkitystä soitonopettajan näkökulmasta.

2.3 Tutkimusmenetelmät ja haastattelut

2.3.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Käytimme työssämme laadullista tutkimusmenetelmää. Aiheemme edellyttää subjektiivista, intensiivistä ja syvällistä tietoa jonka hankkimiseen kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät sopivat hyvin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 122-123.)

Halusimme käyttää puolistrukturoitua haastattelumallia, jossa kysymykset ovat kaikille samat, mutta he saavat vastata niihin omin sanoin. Meillä oli kokemusta tällaisesta haastattelumallista jo aikaisempien opintojen perusteella ja olimme silloinkin kokeneet sen toimivaksi. Meille oli tärkeää myös kohdata haastattelemamme ihmiset kasvotusten ja nähdä heidän ilmeensä ja eleensä. Halusimme päästä keskustelemaan haasta-

teltävien kanssa, koska koemme itse, että kyselylomakkeet (strukturoitu haastattelu-malli) täytetään usein puolihuolimattomasti ja kiireessä. Hyödynsimme osittain haastatteluissamme myös teemahaastattelun mallia. Pidimme haastattelussa huolen siitä, että kaikki kysymyksissämme esitetyt teemat tulivat käsiteltyä, mutta eivät välttämättä kysymysten esitysjärjestyksessä. Haastattelutilanteemme muistutti myös osin avointa haastattelumallia, sillä pyrimme siihen että se muistuttaisi tavallista keskustelua. (Eskola & Suoranta 2008, 86.)

Halusimme, että haastateltavat voivat tuoda itseään esille mahdollisimman vapaasti. Haastattelijalla oli olemassa myös teemoja tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastateltavat eivät tienneet niistä. Näiden avulla saatoimme tarvittaessa tehdä lisäkysymyksiä ja syventää saatavia tietoja, sekä pyytää perusteluja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 192.) Kaksi haastattelusta toteutettiin ryhmähaastatteluina, jolloin keskustelua syntyi vieläkin enemmän. Koimme ryhmähaastattelut hyväksi ratkaisuksi, sillä siinä haastateltavat tukivat ja täydensivät toisiaan. Ryhmässä yhden haastateltavissa puhuessa muilla on tilaisuus joko harkita omaa kommentointiaan tai tarttua uudella näkökulmalla edellisen puhujan aiheeseen. Tällaista ei pääse tapahtumaan, kun haastateltavia on vain yksi. Ryhmähaastattelu oli myös tehokas menetelmä tiedonkeruuseen, sillä yhden istunnon aikana saimme haastateltua useita ihmisiä. Ryhmässä haastattelijan vaikutus haastateltavien mielipiteeseen ei myöskään pääse liian suureksi. Ryhmähaastatteluihin osallistuneet ihmiset olivat myös homogeeninen ryhmä, jolla varmistettiin se, että kaikki ymmärsivät haastattelukysymykset ja niissä käytetyt käsitteet samalla tavoin. Tällöin yhteinen keskustelu oli mahdollista. (Eskola & Suoranta 2008, 96.) Teimme haastattelusta myös yhden testiversion, jossa testasimme haastattelun toteutustapaa ja kysymyksiämme. Tämä toimi niin hyvin, että päätimme edetä samaan tapaan ja otimme testihaastattelun myös osaksi tutkimustamme.

Kysyimme haastateltaviltamme luvan haastattelun nauhoittamiseen. Kaikki suhtautuivat siihen positiivisesti eikä tallentaminen näyttänyt häiritsevän haastattelun kulkua, haastateltaviamme sen kummemmin kuin itseämmekään. Jos haastattelutilanteemme katkesi jostain odottamattomasta syystä, (yhden kerran) katkaisimme nauhoituksen keskeytyksen ajaksi ja jatkoimme sitten katkon jälkeen nauhoittaen siitä, mihin olimme jääneet. Laadimme neljä pääkysymystä haastateltaville, jotka toimitimme heille etukäteen pohdittaviksi. Toimme heti haastattelun alussa haastateltavillemme esille etukäteen sovitun roolijakomme. Sami toimi pääosin haastattelijana Hannan toimiessa pääosin kirjurina, tarkentaen kuitenkin lisäkysymyksillä tarvittaessa. Kerroimme myös

haastateltavillemme käsittelevämme vastauksia luottamuksellisesti. Tämä sen takia, että luottamus on tutkimushaastattelun avainkysymys. Ilman sitä emme olisi voineet olettaa saavamme tutkimuksemme kannalta tärkeää ja ”oikeaa” tietoa. (Eskola & Suoranta 2008, 93.)

2.3.2 Haastatteluiden toteutus

Haastateltaviksi asiantuntijoiksi valittiin suomalaisten musiikkioppilaitosten soitonopettajia ja rehtoreita. Valitsimme haastateltavat logistisista syistä Länsi- ja Etelä-Suomen alueelta. Osa haastateltavista oli kyllä toiminut aiemmin myös Itä-Suomen ja Pohjois-Suomen alueella sekä osa myös ulkomailla. Haastattelut toteutettiin pääosin musiikkioppilaitosten tiloissa, yksi haastattelu muissa julkisissa tiloissa ja yksi haastateltavan kotona. Haastattelun toteutusta varten pyrimme valitsemaan mahdollisimman neutraalin tilan. Kaikki mainitsemamme paikat sopivat mielestämme hyvin haastattelun toteutuspaikoiksi, emmekä usko niillä olleen vaikutusta haastateltavien vastauksien sisältöön. (Eskola & Suoranta 2008, 90.) Haastattelimme yhdeksää opettajaa ja viittä rehtoria. Valitsimme haastateltaviksi tarkoituksella eri ikäisiä, eri sukupuolta olevia, eri uravaiheessa olevia sekä eri instrumenttiryhmiä edustavia henkilöitä, jotta saisimme mahdollisimman laajan kuvan koko kentästä, vaikka haastatteluotanta ei olekaan kovin suuri.

Harkitsimme jossain vaiheessa haastattelujen määrällistä lisäämistä. Analysoidessamme aineistoa huomasimme kuitenkin, että aineisto oli kylläntynyt. Tietyt teemat alkoivat toistua, joten päättelimme että lisäaineisto ei toisi enää lisää tutkimuksemme kannalta oleellista tietoa. (Eskola & Suoranta 2008, 62.) Yksi haastateltava perui (alun perin listallamme oli kymmenen haastateltavaa opettajaa) aikataulullisten ongelmien vuoksi. Kaikki muut haastateltavat suostuivat mielellään tehtävään ja kokivat asian erittäin tärkeänä sekä mielenkiintoisena.

Kukin haastattelu kesti yhdestä tunnista kahteen tuntiin. Meille jäi sellainen vaikutelma, että tällaisella otannalla ja aikataululla saimme kuitenkin vasta raapaistua pintaa. Kaikilla haastatelluilla tuntui olevan paljon asiaa mielen päällä ja näistä aiheista saisi varmaankin tehtyä vielä perusteellisempia tutkimuksia esimerkiksi pelkästä yhteisöllisyydestä musiikkioppilaitoksissa tai vaikkapa musiikkioppilaitosten opettajien ja rehtoreiden välisestä yhteistyöstä.

2.3.3 Haastatteluiden analysointi

Päätimme olla litteroimatta haastatteluja kokonaisuudessaan. Haastatteluiden kirjaaminen tapahtui osittain haastatteluiden aikana ja olemme myöhemmin tarkistaneet niitä vielä äänitteiltä. Koimme tällä tavoin saavamme riittävän tarkan tutkimustuloksen ilman litteroinnin vaatimaa tarkkaa ja hidasta työmäärää. Muokkasimme vastauksia osittain yleiskieliseen suuntaan, ettei haastateltavien henkilöllisyys tai sijaintipaikkakunta kävisi ilmi. Käytimme teemoittelua aineistomme järjestämisessä. Purimme haastatteluista lueteloimalla niitä aihealueittain itsellemme ja etsimällä niistä useimmin toistuvia asioita ja niiden pohjalta muodostuvia teemoja. Kävimme kirjatut haastattelut läpi merkiten eri teemat ylös ja vertailemalla niitä keskenään. Kysyimme joitakin samoja kysymyksiä niin rehtoreilta kuin opettajiltakin ja vertailimme sitten näitä näkökulmia keskenään. Pyrimme teorian ja empirian vuorovaikutukseen, joka näkyy teksteissämme niiden toisiinsa lomittumisena. (Eskola & Suoranta 2008, 174-175.) Huomioimme ensisijaisesti useimmin nousseet teemat, mutta olemme käsitelleet tutkimuksessa lyhyesti myös useita harvemmin esiin nousseita teemoja.

2.4 Lähdeaineiston valinta

Lähdekirjallisuutta olemme etsineet kirjastoista, tietokannoista, internetistä ja eri luennoilta. YAMK -koulutukseen sisältyviltä luennoilta käytimme aineistona rehtorikouluttaja Jukka Ahosen luentoja sekä Markku Kaikkosen luentoja Resonaari –musiikkikoulun toiminnasta. Muita vuoden aikana käymiämme luentoja, joita hyödynsimme tähän opinnäytetyöhön olivat musiikkipedagogi Marjukka Puution luento kokonaisvaltaisesta oppimisesta ja professori Marja-Liisa Mankan luento opettajille työhyvinvoinnista. Lisäksi olemme hyödyntäneet oman työkokemuspohjamme lisäksi lukuisia kollegoidemme kanssa käytyjä keskusteluita koko työuramme varrelta. Vuosien varrella olemme käyneet seuraamassa myös kollegoiden opetusta, josta olemme saaneet uusia ideoita.

Lähdekirjallisuutta löytyy opettamiseen, johtamiseen ja yhteisöllisyyteen liittyen niin runsaasti, että jouduimme rajaamaan lähdeaineistoa paljon myös työn ulkopuolelle. Olemme pyrkineet löytämään joitakin viimeisintä tutkimustietoa sisältäviä teoksia läheteiksi, esimerkiksi Leppänen & Rauhala 2012. Pyrimme myös hakemaan tietoa niin musiikkikentältä kuin sen ulkopuoleltakin. Käsitelimme opettajan työtyytyväisyyttä työssämme enemmän pedagogin näkökulmasta kuin muusikon näkökulmasta, joten

hyödynsimme työssämme myös lukuisia peruskoulujen opettajuuteen liittyviä tutkimuksia.

2.5 Työn eteneminen ja työnjako

Kirjasimme ihan alkuun omia esiolettamuksiamme aiheesta sekä omia kokemuksiamme niiden pohjalta. Laadimme haastattelukysymykset niiden perusteella ja mietimme mihin kysymyksiin haemme vastauksia. Teimme haastattelut melko varhaisessa vaiheessa ja etsimme niistä vahvimmin esiin nousseita teemoja sekä haimme kirjallisuuslähteitä niiden perusteella. Olemme lukeneet lähdemateriaalia koko vuoden työn ohessa. Olemme tekstissä pyrkineet ikään kuin letittämään haastattelut, omat kommenttimme ja lähdeaineiston kauniisti. Olemme lisänneet keskusteluihin myös omia kommenttejamme ja ajatuksiamme. Olemme jaksottaneet kirjoitustyötä niin, että ajoittain olemme kirjoittaneet kumpikin omia osa-alueitamme, ajoittain olemme pitäneet taukoa ja ajoittain olemme kirjoittaneet yhteisiä kappaleita yhdessä.

Olemme huomanneet, että tauot ovat olleet hyväksi kirjoitustyölle, koska omalle tekstille alkaa vähitellen sokeutumaan. Samasta syystä on ollut hyödyksi, että meitä tekijöitä on ollut kaksi jolloin toinen on voinut aina välillä tarkistaa toisen tekstejä. Tauotus on ollut hyväksi myös asioiden ”muhimiselle”, koska olemme työstäneet aiheita mielesämme niin tietoisesti kuin alitajuisestikin kirjoitustauoilla ja näin on syntynyt useita oivalluksia työn edetessä. Vuosi on kovin lyhyt aika haudutella näinkin isoja asioita. Huomasimme myös, että varsinkin työn loppua kohden on ollut tärkeää pitää yhteisiä palaverieja, jotta etenemme varmasti samaan suuntaan työssä ja pysymme riittävän tiukasti asiassa rönsyilemättä liikoja. Tällä olemme myös varmistaneet, että meillä on riittävän yhteinen käsitys työstä. Olemme hyvin erilaisia työskentelytavoiltamme ja siinä on ollut kovasti yhteensovittamista, mutta se on toisaalta myös vahvuus monipuolisuudessaan.

Olemme kirjoittaneet luvut 1, 2, 3, 7, 8 ja 9 yhdessä. Hanna kirjoitti luvut 4 ja 5. Sami kirjoitti luvun 6. Olemme kuitenkin lukeneet toistemme kirjoituksia prosessin aikana ja käyneet niistä paljon keskusteluita sekä muokanneet kaikkia niitä yhdessä. Parityöskentely on meille jo entuudestaan tuttua ja sopii meille hyvin. Olemme keskustelleet samoista aiheista jo vuosia kehittäessämme omia opetusmenetelmiämme. Tällä tavalla koko opinnäytetyön hyöty realisoituu molempien käyttöön ja tehostaa kummankin ammatillista kasvua.

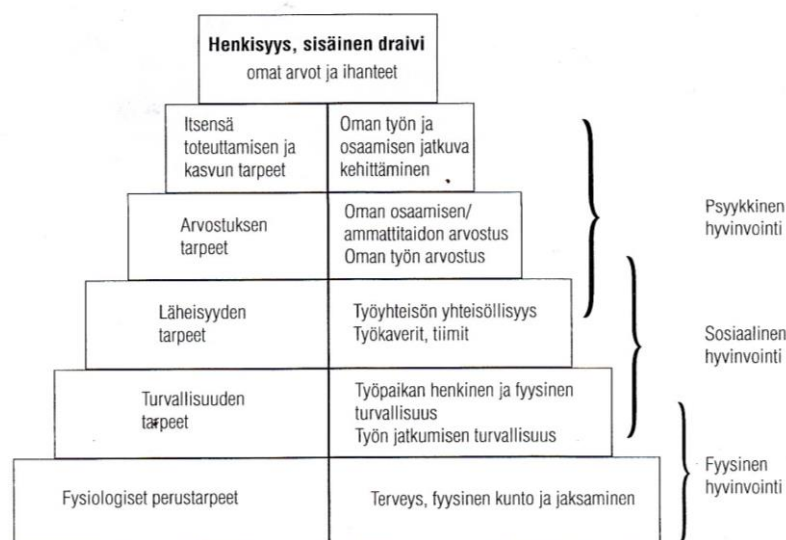
3 Työn lähtökohtia ja käsitteitä

Soitonopettajan henkistä hyvinvointia on tutkittu hyvin vähän, jos ollenkaan. Ulkopuolelta tarkasteltuna näyttäisi ehkä siltä, että soitonopettajan työtehtävä on kevyimmästä päästä. Työpäivät ovat melko lyhyitä, lomat pitkiä ja töissä pääasiassa leikitään lasten kanssa ja vähän ”soitellaan”. Kuitenkin soitonopettajat tuntuvat usein kokevan työnsä raskaaksi ja uuvuttavaksi. Emme pureudu tässä opinnäytetyössä silti varsinaiseen työuupumukseen, vaan pyrimme etsimään keinoja, joilla opettaja, johtajat ja yhteisö voisivat yhdessä tehdä työpaikasta henkisesti hyvän ja siten ennaltaehkäistä soitonopettajan puutumisen tai jopa uupumisen.

3.1 Työtyytyväisyys ja työnilo

Työ- ja elinkeinoministeriö on laatinut laajan selvityksen, jonka mukaan henkilöstöpolitiikka ja työelämän laatu ovat rinnasteisia organisaation tuloksellisuuden ja tuottavuuden kanssa. Työn hyvällä organisoinnilla tuetaan työntekijöiden aloitteellisuutta, sitoutumista ja luovuutta. Näiden kehittäminen vaatii hyvää johtamista, organisointikykyä sekä myös hyviä alaitaitoja. (Haasteita ja mahdollisuuksia, tulevaisuuskatsaus 2010)

Otala ja Ahonen vertaavat kirjassaan työhyvinvoinnin portaita mielestämme varsin onnistuneesti Maslow:n tarvehierarkiaan, yhteen tunnetuimmista motivaatioteorioista.



Taulukko 1. Työhyvinvoinnin portaat (Otala & Ahonen 2005, 29).

Fyysinen hyvinvointi on tärkeä osa työhyvinvointia. **Sosiaalinen hyvinvointi** on kuvattu yllä olevassa kaaviossa laajana kenttänä, joka käsittää niin turvallisuuden, yhteisöllisyyden kuin arvostuksenkin. Musiikkioppilaitoksessa **turvallisuus** on useimmiten varmaankin hoidettu varsin mallikkaasti, eikä ala muutenkaan liene niitä vaarallisimpia niin fyysisesti kuin henkisesti. **Yhteisöllisyys** sen sijaan lienee jonkin asteinen haaste musiikkioppilaitoksissa. Jokainen opettaja toimii omassa luokassaan varsin itsenäisesti. On hyvin mahdollista, että opettajat tapaavat keskenään vain opettajien kokouksissa, jos oppilaitoksessa sellaisia järjestetään, tai tyky-päivinä. Yhteinen kahvihuone tai muu taukotila on myös mahdollinen tapaamispaikka ja yhteisöllisyyden luoja. Yhteisöllisyys on kuitenkin kovin vähäistä, jos se jää vain edellä mainittujen satunnaisen kohtaamisten varaan. **Arvostuksen tarpeet** saattavat jäädä huomiotta musiikkioppilaitoksissa juuri tämän edellä mainitun yhteisöllisyyden vajavaisuuden vuoksi. Oppilaskorkesterien kapellimestarit saavat ehkä palautetta isojen konserttien jälkeen, mutta muistaako kukaan tavallista ”riviopettajaa” koskaan? Tai muistaako kukaan ainakaan kannustaa tätä ahkerasti omaa perustyötään tekevää opettajaa? Rehtorit ovat usein niin kiireisiä nykyisessä byrokratian pyöryksessä, etteivät he ehdi riittävästi mukaan kentälle seuraamaan esimerkiksi oppilaskonsertteja, joissa sen tunnollisen opettajan työ näkyisi. Yhteisöllisyyden puutteessa harva kollegakaan näkee toisen työtä ja tulee antamaan tunnustusta siitä. Oppilaiden vanhemmat antavat ”tunnustusta” usein silloin, kun joku ei ole mennyt heidän mielestään oikein. Näin ollen opettajalle saattaa pikkujalaa arvostuksen puutteessa syntyä olotila, että mikään ei riitä. **Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet** Ojala ja Ahonen kuvaavat kaaviossa oman työn ja osaamisen jatkuvana kehittämisenä. Soitonopettajalle se voi olla niin instrumentaalista osaamista kuin pedagogistakin osaamista. Työn ohella laajempiin koulutuksiin osallistuminen vaatii kuitenkin suurta sitoutumista, joka ei kaikille varmaankaan ole mahdollista. Instrumentaalisen osaamisen kehittäminen voi olla soitonopettajalla esimerkiksi itsenäisenä muusikkona toimimista. Sekin vaatii kuitenkin säännöllistä omaa harjoittelua ja soitto-kavereita tai freelancer -keikkoja erilaisissa orkestereissa. Pedagogista koulutusta on tarjolla ympäri maan useissa eri oppilaitoksissa. Soitonopettajan olisi hyvä huomioida tämä jatkuva kehittymisen tarve. **Omat arvot ja ihanteet** ovat hierarkian ylimmässä lokerossa. Omiin arvoihin ja ihanteisiin jokainen voi vaikuttaa omalla asenteellaan ja ajatuksillaan.

Holmberg (2001, 13-15) näkee työniloon vaikuttavia seikkoja neljä: **tarpeellisuuden tunne, lepo, toivo ja unelmat sekä motivaatio**. Aito työnilo on merkityksellistä, koska ihminen on parhaimmillaan tehdessään työtä, jossa hän kokee olevansa hyvä, josta

hän pitää ja jossa hän kokee olevansa arvostettu. Pahin uhka **tarpeellisuuden tunteelle** lienee irtisanomisuhka, joka kansainvälistä taantumaa kohti kuljettaessa muuttuu päivä päivältä todellisemmaksi uhkaksi. Musiikkioppilaitoksissa tällainen uhka vaanii ehkä pahiten tuntiopettajia, jotka elävät tällä veitsen terällä vuodesta toiseen. Työn menettämisen pelko saa ehkä työntekijän tuntemaan itsensä pelinappulaksi ja lopulta ehkä jopa tarpeettomaksi. **Lepo** on niin päivänselvä tarve ihmisille, että se jää ehkä helposti juuri sen vuoksi vaille suurempaa huomiota. Loppuun ajettu ihminen ei kuitenkaan ole tehokas työntekijä. Väsyessään ihminen pyrkii epätoivoisena suorittamaan työnsä ajallaan ja oikein. Energinen ja aktiivinen työntekijä sen sijaan pyrkii olemaan luova ja kehittämään työtään pelkän suorittamisen sijaan. Musiikkioppilaitoksen opettajalle lepo voi myös merkitä välillä taukoa projekteista ja uusista innovaatioista. Kehittyminen on tärkeää, mutta sopivassa suhteessa lepokin on tärkeää. **Motivaatio** on ihmisen liikkeelle paneva voima. Ihminen ei toimi kyselemättä eikä kyseenalaistamatta, vaan vaatii perusteluita toimilleen. Ihminen kyseenalaistaa ja kyllästyy, jos ei koe voitavansa vaikuttaa työpaikkansa tapahtumiin. Pahimmassa tapauksessa työntekijä vieraantuu työyhteisöstään ja jättäytyy ulkopuolelle. Työn laatu laskee merkittävästi. Motivaatio on joko kuollut tai se on tukahdutettu. Holmbergin mukaan **toivo ja unelmat** ovat olennainen osa jokaisen ihmisen työssä jaksamista. Ihminen jaksaa paljonkin, vaikka hampaat irvessä, jos on olemassa toivo paremmasta huomisesta. Jos ihminen ei tiedä mikä tulevaisuudessa odottaa, hän menettää toivonsa tai kääntää unelmansa epärealistisiksi haaveiksi mahdottomasta tulevaisuudesta. Tavoitteiden asettelu vaatii visionääristä johtoa. (Holmberg 2001, 13-15.) Tässä kohden musiikkioppilaitosten rehtorit ovat avainasemassa luotsaamassa henkilöstöä kohti uusia tavoitteita.

3.2 Soitonopettajan työtyytyväisyys ja työnilo

Käytämme tässä opinnäytetyössämme termejä työnilo ja työtyytyväisyys. Koemme itse työnilon tiukemmin rajaavana terminä kuin työtyytyväisyyden. Soitonopettajan on mahdollista voida työssään ihan hyvin, vaikkei joka päivä pursuisikaan iloa. Työhyvinvointityytyväisyyden alle niputtuvat mielestämme myös esimerkiksi sellaiset asiat kuin säännöllinen lepo, hyvä fyysinen kunto, henkinen vireystila sekä jotakuinkin terve työilmapiiri.

Markkanen (2002, 18-20) kirjoittaa, että tunteet ovat merkkejä omasta tilastamme. Ne kertovat meille asenteistamme, tulkinnoistamme, uskomuksistamme ja suhteestamme

ulkomaailmaan sekä toisiin ihmisiin. Tunteet vaikuttavat tapaamme olla muiden ihmisten kanssa sekä tapaamme suhtautua asioihin. Vaikuttavaa on kuitenkin vasta se, miten ihminen toimii tunteensa kanssa. Tärkeää on siis oppia tunnistamaan omat tunteensa.

Mieli ja keho toimivat jatkuvassa yhteydessä. Keho mukailee mielialaamme. Toisaalta myös mieleemme mukailee kehon toimintoja. Jos olet masentunut kävelet kumarassa, jos kehosi on kipeä olet helposti myös ärtynyt tai masentunut. Tunteet ovat siis lähtöisin mielestämme, omista ajatuksistamme, jotka me itse valitsemme. Tunteen voi kuulla äänestä, aistia hengityksestä ja liikkeistä, ilmeistä sekä eleistä. On tärkeää opetella tuntemaan tunteet ja oppia niistä. Pahan olon tunteet on jopa hyvä päästä purkamaan pois, sillä ne voivat aiheuttaa kehossamme kemiallista epätasapainoa. Jokaisella lieenee omia keinoja pahan olon purkamiseen kuten esimerkiksi lenkkeilyä, nyrkkeilyä tai jopa astioiden rikkomista. Olennaisinta olisi, että meillä olisi joku keino päästä eroon huonosta olostasi siinä kieriskelemisen sijaan. Myös väsymys tuo yleensä huolia, alentaa kipukynnystä ja immuniteettisuojaaja. (Markkanen 2002, 18-20.) Tämänkin vuoksi on äärimmäisen tärkeää pitää huolta itsestään liikkumalla, syömällä terveellisesti, lepäämällä riittävästi sekä tekemällä vapaa-ajalla itseään miellyttäviä asioita. Lähes kaikki haastateltavat nostivat koko hyvinvoinnin tärkeänä seikkana esiin. Koettiin vahvasti, että niin fyysisen kuin psyykkisen terveyden tulee olla kunnossa, jotta voisi voida työpaikallaan hyvin. Usealla oli myös ollut omakohtaisia kokemuksia aiheesta. Tässä muutamia haastattelukommentteja:

Fyysinen ja psyykinen terveys on tosi tärkeä asia. Ensin täytyy pitää huolta itsestään ja sitten vasta töistä. (opettaja)

Oma hyvinvointi yleisesti on tärkeää. Jos huomaa, että on väsynyt tai on stressiä muuten, ni kyllä se vaikuttaa töissäkin. (opettaja)

Haluamme lyhyesti tuoda tutkimuksessamme esiin tämänkin puolen työniloon liittyen, vaikkemme paneudukaan työssä suuremmin tähän näkökulmaan. On kuitenkin hyvä huomioida miten paljon oman kehon kieli viestii itselle ja ympäristölle työpäivän aikana. Jos kävelet pää painuneena työpaikalle sisään, avaat väsyneen näköisenä luokkasi oven ja lysähdät kumarassa tuolillesi aloittamaan jälleen kerran harmaan työpäivän, se työpäivä tulee aivan varmasti olemaan harmaa. Ajatuksen voima on hyvä ulottaa keholisuuteen saakka työpaikallakin. Kokeile kehosi vaikutusta mieleesi. Kävele ylväässä ryhdissä työpaikalle, avaa luokkasi ovi hymyillen ja pidä silmät avoimina. Voi olla, että

saat mielesi kohenemaan asteen verran jo näinkin yksinkertaisilla asioilla. Alitajuntaa on yllättävän helppo muokata ajattelemaan toisin.

Eräs haastattelimamme rehtori kertoi näin, kun kysyimme hänen toiveitaan musiikkioppilaitosten opettajien toiminnan suhteen:

Positiivista ajattelua lisää ja ajatuksia omaan kehittämiseen ja sitä kautta organisaation kehittämiseen. Positiivisuuden kautta vois löytyä uusia väyliä kehittämiseen. (rehtori)

Työnilo koostuu tunteista, joita työntekijöinä koemme työssämme päivittäin. Kuluuko aika työpaikalla tiukassa ilmapiirissä selviämiseen? Kuluuko päivä kenties pelon vallassa hankalan työnantajan alaisuudessa? Turhautuuko voimattomuuteensa oman erityisosaamisen jäädessä käyttämättä? Vai voiko kaiken energiansa kenties käyttää yhteisen tavoitteen saavuttamiseen mielekkäässä työympäristössä? Työnilo on toisaalta yksilöllinen asia. Yksittäisen työntekijän hyvinvointi riippuu monista seikoista, joista kaikki eivät ole kiinni työpaikan muuttuvista tekijöistä. Näitä ovat esimerkiksi työntekijän fyysinen kunto ja perhesuhteet. Toisaalta työnilo on kollektiivinen asia. Työnilo, innostus ja sitoutuminen tarttuvat työpaikalla. Otalan ja Ahosen mukaan työtyytyväisyys on oikeastaan ihmisten ja yhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus onnistua ja kokea työn iloa (Ojala & Ahonen 2005, 28).

3.3 Opettajuus muutoksessa

Yhteiskunnan muuttuminen, Euroopan yhdentyminen, globalisaatio, perheiden sosiaaliset muutokset, monikulttuurisuus, eettiset kysymykset ja monet muut seikat laittavat miettimään uudestaan koko opettajuus-käsitettä (Rasehorn 2009, 260). Musiikkioppilaitoksia on kiitetty hienoista tuloksista, mutta toisaalta on myös syytetty yksipuolisuudesta ja varsinkin ympäröivän maailman muutoksen ignooraamisesta. Perinteen ja uusien trendien yhteensovittaminen on tärkeää ja se on mahdollista. Harrastusten tarjonta on kasvanut huikeasti ja samalla musiikkioppilaitosten vetovoima on asteittain vähentynyt. Siinä on melkoinen haaste. (Muukkonen & Pohjanoro 2011, 106.)

Lähes puolet haastatelluista opettajista mainitsi muutoksen tärkeyden jossakin yhteydessä. Tärkeänä pidettiin esimerkiksi valmiutta muokata omaa työtään, opetusmetodeja ja valmiutta muokata myös omia tuntisuunnitelmiaan tilanteen vaatimalla tavalla.

Haastattelija: Mitkä olis sun mielestä tärkeimpiä keinoja työn ilon säilyttämiseksi?

Opettaja: No, mä ajattelen niin, että työn ilon säilyttämiseksi olis tärkeää itsensä jatkuva kouluttaminen ja sitten kans ammattitaidon piristäminen uusilla ideoilla. Ettei aattele, että tää mun juttu on nyt tässä. Siinä kyllä ainaki puuttuu, jos niin aatteele.

Ympäröivän yhteiskunnan muuttuessa olemme itse kokeneet siihen mukautumisen tärkeäksi. Kaikkeen ei toki tarvitse lähteä mukaan, mutta on tärkeää kokeilla uusia asioita ja olla valmis kohtaamaan uudistuksia. Rasehorn kirjoittaa artikkelissaan, että opettajan ammatin autonomius syntyy siitä, että tietty koulutus ja työskentely tietyssä tehtävässä luovat asiantuntemuksen arvioida ammatin kehittämistarvetta. Tämä asettaa opettajille myös vaatimuksen kehittää omaa tehtäväaluettaan ja itseään jatkuvasti sekä etsimään palautetta opetuksen toimivuudesta. Opettajaksi kouluttautuminen ei pääty koulusta valmistumiseen, vaan ammatillinen kasvu on elinikäinen prosessi. (Rasehorn 2009, 262.) Osa haastatelluista rehtoreista nosti juuri tätä samaa seikkaa esiin.

Itse asiassa semmonen tuli mieleen, että opettaja kyseenalaistaa tavallaan sitä omaa työntänsä siinä mielessä, että just, jos tuntuu, että alkaa leipääntymään ni jossain vaiheessa pitäis pystyä niinku uudistumaan siinä, jotta se työn ilo niinku pysyis ja nousiskin. Että kyllä opettajan soiskin välillä niinkun muuttavan jotain juttuja. Elävän siis ajan hengessä pakostikin. (rehtori)

Luukkainen nostaa tutkimuksessaan esiin kuinka nyky-yhteiskunnassa moniulotteinen muutos on jatkuva osa elämää. Usein sanotaan yhteiskunnan ja sen osana koulun olevan jatkuvassa muutostilassa, joka ei ole ennakoitavissa, mutta jonka haasteisiin on vastattava sekä yksilönä että yhteisöinä. Joudumme myös kyseenalaistamaan perinteen, ainakin aiemmin valitut toimintamallit. (Luukkainen 2004, 278.) Vaikka Luukkainen puhuikin tavallisesta koulumaailmasta, koskettaa se yhtä lailla soitonopettajia. Luukkainen luettelee tutkimuksessaan useita yhteiskunnan jatkuvia muutostekijöitä, joihin meidän on ollut tottuminen. Soitonopettajina olemme yhtä lailla kasvattajia kuin koulun opettajat ja joudumme yhtä lailla kohtaamaan arvojen muutokset, perhesuhteiden muutokset, koulutusrakenteiden muutokset ja monikulttuurisuuden (Luukkainen 2004, 278). Näiden muutosten keskellä herää kysymys, että voiko soitonopetus olla enää pelkästään perinteistä mestari-kisälli -opetusta, jollaista se lienee suurimmaksi osaksi ollut jo kymmeniä ellei satoja vuosia. Jostain syystä yleinen käsitys vaikuttaisi kuitenkin olevan sitä mieltä, että soittamista voi opettaa vain perinteisellä mestari-kisälli -menetelmällä. Olemme jopa kuulleet puhuttavan musiikkioppilaitoksesta viimeisenä linnakkeena, joka opettaa lapsille kurinalaista, pitkäjänteistä ja vakavaa työskentely-

mallia tärkeiden asioiden äärellä. Siitonen puhuu tutkimuksessaan opetusmetodien muutoksesta. Soitonopetuksen sisältö voi hyvin pysyä samana, mutta keinot sen sisällön välittämiseksi voivat muuttua ja kehittyä jatkuvasti. Siitonen kokee tämän prosessin kannalta luovuuden vapauttamisen ja irrottautumisen vakiintuneista käytänteistä erittäin olennaiseksi. (Siitonen 2005, 27.)

Tulisiko koulutuksen ennemmin edetä synkronissa yhteiskunnan muutoksen kanssa kuin taistella tätä muutosta vastaan? Olemme pohtineet, että työn luovuuden ja mielekkyyden kannalta voisi olla hyvä ottaa käyttöön enemmän erilaisia opetustapoja ja muokata niitä luovasti arkitilanteiden luotsaamiin suuntiin. Olisi varmaankin aiheellista pohdita myös onko meidän opettajien enää syytä muuttuvassa musiikkikentässä rajata tiukasti joitakin musiikkigenrejä opetuksen ulkopuolelle? Olisiko meidän jo aiheellista myöntää musiikkityyliin sekoittuminen ammattimaailmassakin ja opettaa oppilaita enemmän yleisiksi instrumentin taitajiksi ja muusikoiksi, jotka jossain vaiheessa voivat sitten itse valita genren, johon eniten haluavat keskittyä? Myös yksi haastatelluista opettajista nosti saman näkökulman esiin:

Se on ku tietty klubi, mikä kokoontuu täällä. Siitä otetaan vielä eri soittimet ja eri musiikkityylit. Sit ku katotaan mitä ympärillä tapahtuu musiikkimaailmassa. Siinä onkin tarkan tutkinnan paikka "mitä minä opetan". (opettaja)

Suomessa soitonopetuskenttä mullistettiin musiikkioppilaitosverkoston rakentamisen aikakaudella eli 1960-luvulla. Suomalainen musiikkioppilaitosjärjestelmä on kansainvälisestikin tarkasteltuna melko uniikki. Tällä hetkellä sen piiriin kuuluu 100 musiikkiopistoa ja konservatoriota koko maan kattavalta alueelta. Musiikkiopistot työllistävät yli 3000 opettajaa, jotka opettavat yli 60 000 oppilasta. (Suomen musiikkioppilaitosten liitto 2013; Siitonen 2005, 23; Heimonen 2005, 4-5.) Näin iso systeemi ei käänny hetkessä. 1960-luvun jälkeen yhteiskuntamme on muuttunut melkoisesti, teknologia on mullistunut, puhumattakaan perhesuhteista. Musiikkioppilaitosten toiminta ja opetus on kuitenkin pysynyt pääpiirteissään hyvin samanlaisena. Järjestelmämme on mielestämme hyvin toimiva ja sitä ei varsinaisesti varmaankaan tarvitse lähteä muokkaamaan. Yhteiskuntamme mahdollistaa soitonopiskelun lähes kaikille halukkaille tulotasosta riippumatta, verkosto on tiheä kautta maan ja oppilaille on useimmiten tarjolla hyvät resurssit. Kuitenkin toimintaa oppilaitosten sisällä olisi syytä tarkastella kriittisemmin. Olisiko mahdollista löytää uusia tapoja tarjota musiikkiharrastusta lapsille ja nuorille? Voisimmeko ehkä nykyaikaistaa opetusmetodeja?

Yhteiskunta ympärillämme muuttuu jatkuvasti, mutta luokkahuoneissa tapahtuva opetus ei ole muuttunut juurikaan viimeiseen sataan vuoteen. Kaava on useimmiten sama eli opettaja kysyy, oppilas vastaa, jonka jälkeen opettaja hyväksyy, hylkää tai oikaisee. (Miettinen 1990, 11-12.) Musiikkioppilaitoksessa kaava on suurin piirtein tämänkaltainen: alkulämmittelyt, asteikot, etydit ja kappaleet. Oppilas soittaa ja opettaja hyväksyy, hylkää tai oikaisee. Seuraava oppilas samalla kaavalla, päivästä ja viikosta toiseen: opettaja toistaa enemmän tai vähemmän samaa kaavaa jokaisen oppilaan kanssa. Luovimmillaankin muutos on usein vain järjestyksen vaihtaminen eli soitetaankin kappaleet ennen etydejä tai soitetaankin tänään asteikot legatossa. Vapaissa keskusteluissa ammattimuusikoiden kanssa vuosien aikana olemme havainneet, että ilmeisesti juuri tämä virhe-korjaus -metodi aiheuttaa sellaista itsekritiikkiä muusikoissa, joka enemmän lukitsee kuin yllättää luovuuteen. Pohjannoro kirjoittaa artikkelissaan yhtenä musiikkioppilaitosten 2000-luvun haasteista olevan oppilaan yksilöllisen opiskelupolun muodostamisen. Kilpailu lasten ajasta on koventunut ja opettajilla on haaste motivoida nuoriso pitkäjänteiseen harrastamiseen. (Pohjannoro 2011, 11.) Pohjannoron toisessa tutkimuksessa haastateltu rehtori vakuuttaa kommentissaan, että laajakin oppimäärä joustaa oppilaitoksessa. Hän kuitenkin arvelee osan rehtoreista olevan arkoja tällaisen joustamisen sallimiseen. Pohjannoro kirjoittaa muutoksen vastustajien olevan usein juuri opettajia ja arvelee sen johtuvan osin koulutuksen puutteesta. (Pohjannoro 2010, 32.)

Opettajan tehtävä on keksiä lapselle motivointikeinoja ja keinoja nauttia musiikista. (opettaja)

Nykyään tietoa ei voi enää kaataa oppilaan päähän vaan oppiminen nähdään oppilaan omakohtaisena tietojen ja taitojen prosessoimisena. Nykypäivän oppilas on siis objektin sijasta subjekti (Ahonen, 2013). Tässä kaikessa oppilaan ja myös opettajan valikoiva tarkkaavaisuus ja keskittyminen on avainasemassa. Näin ajatellen opetusta, jossa oppilalle annettua valmiista tietoa tulisi vähentää ja sen tilalle tulisi ottaa neuvotteluita, keskusteluita, väittelyitä ja arviointeja, joissa oppilas osallistuu itse aktiivisemmin opetustapahtumaan. Opettajan tehtävä olisikin päästää oppilas omista ajattelun rajoitteistaan ja avata hänelle uusia ajattelumalleja. Syvempään oppimiseen päästäkseen tulisi opettajan herätellä oppilaan uteliaisuutta, ongelmanratkaisutaitoja ja luovuutta. (Luukkainen 2004, 95.) Useat haastateltavat kokivat tärkeänä tuntea oppilaat ja heidän mahdollisuutensa mahdollisimman hyvin, koska sitä kautta on mahdollisuus opettaa oppilaslähtöisesti ja jokaisen omien valmiuksien mukaan. Tässä joitakin kommentteja opettajilta:

Tässä työssä tärkeintä ei ole pelkkä lopputulos. (opettaja)

Olen sittemmin oppinut ottamaan oppilaan yksilönä. Teen mielessäni suunnitelmat ja tavoitteet jokaiselle oppilaalle ja rima saattaa olla yksilöiden välillä tosi kaukanakin. Harrastuksia on nykyään niin paljon, että se on vaikeaa. Mutta jotain täytyy kuitenkin vaatia, kun tehdään töitä musiikin laajan oppimäärän mukaan. (opettaja)

Mitä paremmin tunnet oppilaasi, sitä paremmin osaat ohjailla heitä ja sitä paremmin heidät saa motivoitua. (opettaja)

Instrumenttipedagogiikka on pohjannut hyvin vahvasti instrumentinhallintaan ja tämän taidon siirtämiseen oppilaille, minkä vuoksi pedagogiikka on painottunut vahvasti soittamisen perinteeseen ja koulukunta-ajatteluun. Opettajan olisikin hyvä haastaa oma aikaisempi koulutuksensa ja sen välittämät ajatukset sekä alkaa arvioida omia käytänteitä ja rutiinejaan uudelleen kenties ajan henkeen sopivimmiksi. (Siitonen 2005, 28-30.)

Tätä teoriataustaa vasten katsoen soitonopetukseen voisi olla hyvä lisätä enemmän ryhmäopetusta muutoinkin kuin vain orkesterisoiton muodossa. Opetussuunnitelmamme perustuu edelleen pääosin perinteiseen mestari-kisälli -periaatteeseen, joka tietysti mielessä toimii musiikinopetuksessa ja on ehkä jopa välttämättömyys. Kuitenkin musiikinopiskelijoita ja nuoria ammattilaisia seuratessa ja heidän kanssaan epävirallisia keskusteluja käytyämme olemme havainneet, että suurin ongelma opetuksessa ei olekaan soittoteknisen osaamisen puute vaan puute ohjata luovaan työskentelyyn ja ennen kaikkea puute oman luovuuden löytämiseen. Musiikissa ja sen tekemisessä ei itse asiassa ole olemassa minkäänlaisia rajoituksia. Koemmekin, että soitonopettajan tehtävä on kertoa oppilaalle mahdollisimman laajasti kaikista musiikkityyleistä, mutta samalla myös huolehtia siitä, ettei näistä tyyleistä tule luovuutta rajoittavia tekijöitä. Opettajan ja oppilaan suhde voisikin olla enemmän dialoginen eikä pelkästään autoritäärinen.

Opetin ulkomailla ryhmiä, tosi suuriakin ryhmiä. Aluks se oli vaikeaa suomalaisella koulutuksella. Jälkikäteen ajatellen se oli kuitenkin tosi antoisaa ja opettavaa. (opettaja)

Dialogisen kasvatuseriaatteen saavuttaminen edellyttää opettajalta huomattavaa herkkyyttä ja joustavuutta tukea oppilasta prosessin edetessä juuri oikeilla tavoilla oikeaan aikaan. Tämä tapa edellyttää opettajalta myös kykyä siirtyä sivuun kulttuurin

jatkajan roolista ja asettua itsekin löytöretkeilijän asemaan kehittämään mahdollisesti uusia ideoita ja tapoja lähestyä opittavaa asiaa. (Luukkainen 2004, 96.) On siis siirryttävä opettamiskeskeisyydestä oppilaskeskeisyyteen (Darling-Hammond 1999, 223).

Pohjannon tutkimuksen mukaan oppilaslähtöisyys on lisääntynyt musiikkiopistoissa paljon niin opetussuunnitelmissa kirjoitettuna kuin käytännön opetustyössäkin. Nykyisin pyritään joustamaan enemmän lapsen tai nuoren omien tavoitteet ja herkkyysskaudet huomioiden. (Pohjannoro 2010, 30.) Omien kokemustemme mukaan tässä oppilaslähtöisyydessä on suuria eroja oppilaitosten ja opettajien välillä. On ilmeisesti hyvin paljon kiinni oppilaitoksen johdosta ja opettajista itsestään kuinka paljon oppilaslähtöisyyttä todella painotetaan musiikkioppilaitoksissa.

Meillä soitonopettajilla on valtavat mahdollisuudet luoda uutta koko musiikkikentälle tukiessamme uransa alussa olevia soittajia. Meillä on myös valtavat mahdollisuudet auttaa niitäkin lapsia ja nuoria, jotka työllistyvät ihan muille aloille, löytämään oma luovuutensa ja käyttämään sitä merkityksellisesti. Tällä hetkellä musiikin perusteiden opetusta on alettu jo kehittämään ja muuntamaan kokonaisvaltaisemmaksi, mutta soitonopetus on pidetty pääosin vanhassa linjassaan. Tämä toki vaihtelee jonkin verran riippuen hyvin paljon opettajista itsestään. Jotta oppilas saisi mahdollisimman hyvin sisäistettyä kaiken oppimansa, olisi tärkeää rakentaa siltoja soitonopetuksen ja musiikin perusteiden opetuksen välille molempiin suuntiin. Mielestämme olisi tärkeää opettaa yleistä muusikkoutta, joka sisältää kovin paljon muutakin kuin vain instrumentin hallintaa.

Pyhkän (2011, 138) tutkimuksessa keskitytään ammattikorkeakoulujen musiikinopettajiin, mutta se on suurelta osin varmasti vertailukelpoista myös perusasteen soitonopettajien työhön. Hänen tutkimuksessaan ilmeni, että useat soitonopettajat potevat syyllisyyttä siitä, etteivät he ole kyenneet enää kehittämään työtään samaa tahtia muuttuvan yhteiskunnan kanssa. Teknologian valtava kehitysvauhti määrännee vauhtia muillakin aloilla, mutta vain hyvin harva pystyy vastaamaan tähän vauhtiin. Ja onko tarpeellista-kaan vastata samalla mitalla? Kuten yksi haastattelemamme opettaja totesi:

Mä luulen, että se on vähän jo mopo karannu käsistä tässä yhteiskunnassa. Tää menee niin älyttömän nopeaa eteenpäin, ettei kukaan enää pysy kyydissä. Ja ihmiset ei oikeen myönnä, että meidän pitäis pysähtyä. Kaikki vaan yrittää pysyä mukana ja mennä sitä vauhtia mitä tekniikkakin kehitty. Eihän me olla ihmisinä kehitytty jostain luolamiesajasta, meidän aivot esimerkiks. (opettaja)

Luukkaisen (2004, 157) mukaan jatkuva yhteiskunnan kehittyminen aiheuttaa myös opettajan työn, koulutusrakenteiden, oppimisen menetelmien sekä opettajan roolin uudelleen määrittelyä. Törmäyskurssille saattavat joutuakin konservatiivisen oppilaitoksen johto ja innovatiivinen opettaja. Toisaalta haastatteluiden perusteella voimme todeta asian olevan myös niin päin, että opettaja onkin konservatiivinen ja rehtori innovatiivinen. Tässä erään opettajan ajatus asiasta:

Hyvä olis varioida omaa työtään ja käyttää enemmänki luovuutta. Niin ja sille pitäis sit olla johdon hyväksyntä. (opettaja)

3.4 Soitonopettaja ja luova asiantuntijaorganisaatio

Käsitämme tässä työssä musiikkioppilaitoksen asiantuntijaorganisaationa ja soitonopettajan asiantuntijana. Käymme seuraavissa luvuissa läpi, miksi musiikkioppilaitosta voidaan pitää asiantuntijaorganisaationa. Tarkastelemme samaan tapaan, miksi soitonopettajaa voidaan pitää asiantuntijana. Näillä tiedoilla on merkitystä organisaation johtamistavan kannalta. Käsittelemme myös luovuuden merkitystä ja ilmenemistä sekä osana asiantuntijuutta että asiantuntijaorganisaatiota. Organisaation johtamistavalla on merkitystä myös luovuuden kannalta katsottuna.

Asiantuntijuuteen ja asiantuntijaorganisaatioissa toimiviin asiantuntijoihin liitetään oman alan yleisen osaamisen lisäksi myös seuraavia määreitä: pitkä akateeminen koulutus, uudistuminen, innovatiivisuus ja luovuus. Asiantuntijaa on myös vaikeaa korvata organisaatiossa. Asiantuntijaorganisaatioita taas voidaan määrittellä esimerkiksi sen tehtävien ja institutionaalisen aseman perusteella. Asiantuntijaorganisaation tehtävät sisältävät suunnittelua, ongelmien analysointia sekä tutkimusta ja niiden on tarkoitus tuottaa uutta tai olennaisesti jalostettua tietoa. Näiden työtehtävien suorittaminen edellyttää tekijältään erityistä asiantuntemusta. Tiukimpien tulkintojen mukaan kaikkien edellä mainittujen edellytysten tulisi olla yhtä aikaa voimassa, jolloin asiantuntijaorganisaatioiksi voitaisiin lukea lähinnä valtion tutkimuslaitokset, ministeriöt ja keskushallitukset. Tiukka institutionaalinen määrittely jättää ulkopuolelle muun muassa suurimman osan sairaaloista, kouluista ja terveyskeskuksista. Edellä mainitut organisaatiot ovat kuitenkin selvästi asiantuntijaorganisaatioita, kun asiaa tarkastellaan toisesta näkökulmasta. Tällöin tärkeimmäksi asiantuntijuuden tunnusmerkiksi institutionaalisuuden sijaan nostetaan pitkä akateeminen koulutus ja siihen liittyvät työyhteisölliset piirteet, sekä kaikissa asiantuntijaorganisaatioissa yhdistävänä tekijänä ilmenevä jäsenten pitkään koulu-

tukseen perustuvan asiantuntemuksen käyttö ongelmanratkaisussa. Asiantuntijaorganisaatiot voivat siis olla hyvinkin erilaisia. (Tuominen 2012, 22-23.)

Eklund (1992, 63) on kuvannut asiantuntijaorganisaatioita seuraavin tunnusmerkein:

1. Organisaatio tuottaa uutta tietoa ja uusia ratkaisuja.
2. Organisaation antamat neuvot ja ohjeet ovat yksilöllisiä.
3. Organisaation henkilökunnan keskeinen osa yleensä koostuu akateemisesti pitkälle koulutetuista henkilöistä – professionaaleista.
4. Organisaation henkilökuntamenot ovat yleensä selvästi suuremmat kuin pääomamenot.
5. Organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa.

Edellä esitetyn määrittelyn mukaan asiantuntijaorganisaatioita ovat muun muassa asiantuntijavirastot, terveyskeskukset, sairaalat, lääkärikeskukset, mainostoimistot, arkkitehtitoimistot, erilaiset konsultti- ja koulutusorganisaatiot sekä koulut. Nämä asiantuntijaorganisaatiot eroavat toisistaan työn sisällön lisäksi myös organisaation koon perusteella, yhden hengen työllistävästä yrityksestä kymmenien työntekijöiden yliopistoon.

Tuominen tukeutuu Eklundin määrittelyyn, jonka mukaan suomalaiset musiikkioppilaitokset koulutusorganisaatioina täyttävät Eklundin määritelmän kohdat 2, 3 ja 5. (Tuominen 2012, 23-24.)

Eklundin määritelmä näyttäisi pitävän paikkansa suomalaisten musiikkioppilaitosten kohdalta. Suurin osa musiikkioppilaitoksessa toimivan musiikkipedagogin työstä pitää sisällään kohdassa 2 esitettyjä yksilöllisten neuvojen ja ohjeiden antamista. Tämä toteutuu täysin oppilaan ja soitonopettajan kahdenkeskisellä soittotunnilla, mutta kyllä yksittäiselle oppilaalle annetaan yksilöllisiä neuvoja myös ryhmäopetustilanteessa, esimerkiksi orkesteriharjoituksissa. Eklundin määritelmän kohdat 3 ja 5 toteutuvat myös, sillä musiikkioppilaitoksissa työskentelevät soitonopettajat ovat akateemisesti pitkälle koulutettuja professionaaleja. Tästä syystä heille on vaikeaa löytää korvaajaa, vaikkapa vain lyhyenkin sairauspoissaolon ajaksi. Otamme tähän vielä henkilökohtaisen esimerkin: halutessamme virkavapaalle käyrätorven- ja trumpetinsoiton lehtoraateistamme Keski-Pohjanmaan konservatoriosta Kokkolasta lähimmät pätevät korvaajamme löytyisivät Jyväskylästä, Seinäjoelta tai Oulusta. Tosin näillä paikkakunnilla työskentelevät ovat jo vakituisessa työsuhteessa kotipaikkakuntiansa musiikkioppilaitoksissa, joten käytännössä he eivät olisi käytettävissä sijaistamiseemme. Ainoa ratkaisu olisikin kysellä opinnoissaan lähimpänä valmistumistaan olevia opiskelijoita suurimmilta koulutuspaikkakunnilta, kuten esimerkiksi Helsingistä tai Tampereelta. Hankalan

korvattavuuden lisäksi on myös muita seikkoja, jotka tekevät musiikkioppilaitokset asiantuntijaorganisaatioina riippuviksi musiikkipedagogeista. Tällaisia ovat kunkin yksilön erikoistaidot, kuten orkesterinjohdon/ryhmäpedagogiigan erityistaidot, sekä säveltäminen ja sovittaminen. Tämän lisäksi monet musiikkipedagogit toimivat tarvittaessa myös orkesteri- tai muina muusikkoina. Eklundin määritelmän kohdan 1 voidaan katsoa myös toteutuvan joissakin tapauksissa. Osa musiikkipedagogeista uudistaa alaansa julkaisemalla esimerkiksi uutta opetusmateriaalia tai kehittää muutoin omalla toiminnallaan edustamansa instrumentin pedagogiikkaa.

Musiikkioppilaitoksen soitonopettajien asiantuntemus koostuu monista tekijöistä, esimerkiksi musiikillisista, pedagogisista ja sosiaalisista taidoista. Soitonopettajilla on pitkä koulutus musiikin ja pedagogiikan alalta ja heidän työnsä edellyttää monipuolista asiantuntijuutta. (Tuominen 2012, 24.)

Mikä tekee asiantuntijaorganisaatiosta luovan? Asiantuntijuuteen liitetään pitkän akateemisen koulutuksen lisäksi uudistuminen, innovatiivisuus ja luovuus. Musiikki on itsessään luova taidemuoto, joten voitaneen olettaa, että asiantuntijaorganisaatiossa nimeltä musiikkioppilaitos ollaan ainakin jollakin tasolla tekemisissä luovuuden kanssa. Luovuutta on monenlaista ja meillä kaikilla lienee oma käsityksemme luovuudesta ja sen ilmenemismuodoista. Tämän opinnäytetyömme kannalta kiintoisa kysymys on, miten luovuus ilmenee musiikkioppilaitoksen asiantuntijan, soitonopettajan toiminnassa? Entä miten se vaikuttaa työniloon ja työtyytyväisyyteen? Miten yksittäisen luovan asiantuntijan toiminta näyttäytyy edustamansa asiantuntijaorganisaation osana? Luovuudella tarkoitetaan kykyä yhdistellä asioita ja merkityksiä ennen kokemattomilla tavoilla. (Yksitoista askelta luovaan Suomeen 2006.) Toimiakseen luovasti ihmisen tulee sietää epävarmuutta ja epäonnistumisia. Luovuus vaatii siis itsevarmuutta, uskallusta riskien ottamiseen sekä tervettä itsekunnioitusta. Oma itseään voi epäillä, mutta luovassa prosessissa tämän tunteen ei saa antaa hallita. Näitä ominaisuuksia tarvitaan rohkeaan, omaperäiseen ajatteluun ja toimintaan muiden esittämästä arvostelusta huolimatta. (Boden 1962, 255; Florida 2005, 78.)

Luovuus vaatii rohkeutta ja henkistä vahvuutta, jonka avulla luova yksilö kestää epäonnistumiset. Luovassa prosessissa yksilö laittaa ”itsensä peliin” ja asettaa siten itsensä yleisen tarkastelun kohteeksi. Tämä altistaa myös yksilön haavoittumiselle syvään osuvan kritiikin johdosta, sillä luovuus on hyvin henkilökohtainen asia. Pelko ja onnistumisen pakko saattavatkin nousta luovuuden kokemisen esteeksi, sillä luovaan toimintaan

sisältyy riski minuuden menettämisestä. Tästä syystä tavanomaiset ratkaisut tuntuvat usein helpommilta. Vähemmän luova ajattelutapa pyrkiikin ratkaisemaan ongelmat aikaisempiin, hyväiksi koettuihin kokemuksiin pohjautuen. (Tuominen 2012, 11-12.)

Luovuuden määritelmistä voinee tehdä sen johtopäätöksen, että suuri osa musiikkialan työkseen valinneista on luovia. Niinpä soitonopettajat aiheuttavat omalla toiminnallaan sen, että musiikkioppilaitos on luova organisaatio. Olemme työhistoriamme aikana työskennelleet useissa musiikkioppilaitoksissa. Tälle pohjalle perustuvien omien havaintojemme perusteella voimme vahvistaa luovuuden määritelmien ja persoonatutkimuksien osuvan monesti oikeaan. Olemme huomanneet tämän opinnäytetyön kautta luovuutta pohtiessamme ja ennen sitä käytännön arkityössä, että luovuus on olennaisimpia asioita oman työinnostuksen ja työnilon säilyttäjänä. Oma työmotivaatio ja luovuus käyvät käsi kädessä. Luovan ja asiastaan innostuneen musiikkipedagogin asenne välittyy myös oppilaaseen. Tällä taas on suotuisia vaikutuksia oppilaan oman luovuuden kehittymiselle. Soitonopettajan luovuus tulee siis esille käytännön työn kautta oppilaiden parissa.

3.4.1 Luovuus osana soitonopettajan työtä

Tuominen kirjoittaa, että luovan opetuksen merkitystä vuosikymmeniä tutkineen E. Paul Torrancen mukaan opettajan työssä vaaditaan luovuutta ja luovaa asennoitumista, jotta oppilaidenkin luovuus voi kasvaa ja kukoistaa (Tuominen 2012, 11). Useiden tutkijoiden mielestä omaperäisyyttä voidaan pitää luovuuden synonyyminä. Myös joustavuus ilmentää luovuutta. Ajattelun ollessa rohkeaa ajatus voi vapaasti poiketa aikaisemmista kaavoista ja johtaa uusin ajatuksiin. Soitonopettajan työssä itse opetustapahtuma on luova tilanne ja oppiminen luova prosessi. Musiikissa luovuus yhdistyy ainutkertaisuuteen ja yksilöllisyyteen. Soitonopettajalta vaaditaan nopeaa luovuutta, eli kykyä valita kunkin oppijan kannalta oppimista parhaiten palvelevat keinot tunti-ilanteessa. Opetus pyritään myös pitämään oppilaslähtöisenä, elävänä ja uusiutuvana. (Tuominen 2012, 10-12.) Toisaalta omaan kokemuksen pohjalta olemme myös huomanneet sen, että soitonopettaja ei voi eikä hänen pitäisikään pönkittää väkisin oppilaan motivaatiota soittamista kohtaan. Oppilaalle tulisi antaa itselleen mahdollisuus motivoitua. Vanha lausahdus ”ei kannettu vesi kaivossa pysy” pitää tietyissä tapauksissa paikkansa. Täytyy myös muistaa, että oppilaat motivoituvat eri tahtiin. Osa motivoituu heti, osan tarvitessa enemmän aikaa. Toimiessaan ”yli-innostavasti” soitonopettaja sekä antaa itsestään liikaa energiaa oppilaalleen, että estää siten oppilaan omat motivaatiolöydöt. Luovuus-

den mahdollistamaa joustavuutta tuntitilanteessa taas tarvitaan silloin, kun tunnin sisältö lähtee oppilaan toiveista johtuen eri suuntaan, kuin mitä alunperin oltiin suunniteltu. Soitonopettajan kannalta tämä saattaa aluksi aiheuttaa tunteen tuntitilanteen hallinnan menettämistä. Kannattaakin kysyä itseltään, aiheutuuko pelon tai ärsytyksen tunne siitä, että tunti ei etenekään niin kuin SINÄ olit suunnitellut? Oliko tunnin kulun uusi suunta muutoin hyvä, mutta kun SINÄ et tehnyt päätöstä muutoksesta? Jos oman egon saa pidettyä erillään asioista, niin monesti sanat ”uusi” tai ”muutos” eivät ole uhkia vaan mahdollisuuksia. Pitämällä tuntitilanne sopivan joustavana sallitaan samalla oppilaslähtöisempi opetus. Poikkeamat ”kaavaan” tuottavat usein iloisia, piristäviä yllätyksiä, niin soitonopettajan kuin oppilaankin kannalta.

Luovuutta voidaan määritellä myös innovatiivisuuden, uudistumisen ja tuloksellisuuden kautta. Musiikkikasvatustyössä se tarkoittaa esimerkiksi onnellisia ja innostuneita oppilaita, joille on kehittynyt hyvä musiikkisuhde. Luovuus liitetään myös oppimistuloksiin, hyvään soittotaitoon ja musiikin hahmotuskykyyn. Opetussuunnitelmien muuttuessa uudistumiskyky edellyttää uskallusta, kokeilunhalukkuutta ja avoimuutta. Tämä voi ilmetä esimerkiksi erilaisten opetusmenetelmien kokeilemisena erilaisten oppijoiden kanssa. Vaihtuvat opetus- ja esiintymistilanteet tuovat monesti yllätyksiä mukanaan. Tämä vaatii muuntautumiskykyä. Saman asian opettamiseen täytyy löytyä useita eri vaihtoehtoja. Muuntautumiskyky voidaan ulottaa myös koko oppilaitoksen toimintaan ja opetustarjontaan. Sitä pyritään uudistamaan ja profiloimaan ajan hengessä ilman että oppilaitoksen perustehtävä taidekasvatusoppilaitoksena muuttuu. (Tuominen 2012, 13.)

Mielestämme soitonopettajan olisi hyvä ulottaa luovaa, kulloisenkin tilanteen mukaista joustavaa ajatteluaan myös varsinaisten tuntitilanteiden ulkopuolelle. Tämä voisi olla esimerkiksi aika ajoin tapahtuvaa opetussisältöjen, tavoitteiden ja tutkintosuoritusten arviointia. Opetammeko edelleen tarpeellisia asioita nykyhetken opiskelijan silmin katsottuna? Ovatko esimerkiksi tasosuoritusten sisällöt, suorittamis- ja arviointikäytännöt edelleen tarkoituksenmukaisia?

3.4.2 Muuttuva yhteiskunta

Ympäröivä yhteiskunta on jatkuvassa muutostilassa. Myös ihmisten arvojen muutos esimerkiksi suhteessa työhön on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana. Nämä

muutokset vaikuttavat meihin kaikkiin. Musiikkioppilaitoksiin hakevat lapset ovat muuttuneet ja heidän vanhempansa ovat muuttuneet, musiikkioppilaitoksissa työskentelevät soitonopettajat ovat muuttuneet. Esimerkiksi viime aikoina valmistuneiden nuorien soitonopettajien koulutus on erilaista verrattuna vaikkapa 30 vuotta alalla olleeseen kollegan koulutukseen. Ympäröivällä yhteiskunnalla on mm. edellä mainituista asioista johtuen omat vaikutuksensa soitonopettajan työtyytyväisyyteen. Soitonopettajan ”asiakkaat”, eli oppilaat ja heidän vanhempansa tarkastelevat soittoharrastusta omien ennako-odotustensa ja arvojensa kautta. Jos nämä edellä mainitut ovat ristiriidassa soitonopettajan vastaavien arvojen kanssa, se voi johtaa hankaliin tilanteisiin. Soitonopettaja saattaa esimerkiksi suhtautua soittamiseen harrastuksena paljon ”vakavammin” kuin oppilas ja hänen vanhempansa. Tämä voi vaikuttaa esim. osapuolten erilaiseen näemykseen kotiharjoittelun määrästä ja laadusta. Oppilas ja hänen vanhempansa saattavat kokea soitonopettajan ”harjoittelutoiveet” liian vaativina. Soitonopettaja taas joutuu ristiriitaan oppilaalleen asettamien edistymistavoitteiden ja käytännön todellisuuden välillä. Tämä voi aiheuttaa turhautuneisuutta.

Mäkelä ajoittaa oman havainnointinsa mukaan muutoksen alkaneen 1990-luvun puolivälissä modernin yhteiskuntajärjestyksen vaihtuessa pikku hiljaa postmoderniksi. Tutkijat ovat kuitenkin erimielisiä sekä tätä muutosta kuvaavista termeistä että vaihtumisajankohdan ajoituksesta. Vaihtumisajankohta on kuitenkin liukuva. Muutosta kuvataan käymistilana, jossa elämän hetkellisyys näyttäytyy monella tavalla. Elämän perusarvot ja kaikki tieto ovat muutoksessa. Avioliitto, työ sekä ura saattavat kadota hetkessä ja kovalla työllä hankittu tieto vanhenee nopeasti. Teknologinen muutos kiihtyy edelleen tuoden television rinnalle jatkuvasti uusia tietoteknisiä välineitä. Tämä on monipuolistanut muun muassa viestintää. Tämänkaltainen muutosprosessi on havaittavissa myös kouluissa. Yhteiskunnallisen elämän pirstaloituminen, muutosten nopeus ja enustamattomuus sekä lasten pirstaleinen arki heijastuvat oppilaiden käyttäytymiseen ja sitä kautta koulun toimintaan ja sen johtamiseen. (Mäkelä 2007, 32-33.)

Monesti kuulee esimerkiksi heitettävän ajatuksen ilmaan soitonopettajien taholta, että oppilasaines olisi jotenkin huonontunut viimeisten vuosikymmenien kuluessa. Ehkäpä kysymys onkin enemmän oppilaiden maailmankuvan ja ympäristön muuttumisesta? Siinä tapauksessa soitonopettajien voisi olla hyvä ”päivittää” ajatuksiaan opettamisen välineistä ja työn sisällöistä musiikkioppilaitoskontekstissa. Asiaa voi kysyä myös ”asiakkailta” eli oppilailta ja heidän vanhemmiltaan. Saavatko he soittoharrastukseltaan sitä, mitä tulivat hakemaan? Käymme silloin tällöin keskustelua soittoharrastuksesta

uusien oppilaiden ja heidän vanhempiansa kanssa. Sen tarkoitus on selvittää, miten he soittoharrastuksen vasta- aloittaneina kokevat. Vastaukset ovat usein yllättäviä. Perheissä, joissa esim. vanhemmilla on omaa soittoharrastusta, on usein kuitenkin jonkinlainen ennako- oletus siitä, millaista soittoharrastus on. Usein he kuitenkin ihmettelevät, kuinka paljon harrastaminen on muuttunut heidän harrastamisen ajoistaan, esim. yhteissoiton lisääntyminen on uutta. Toki myös soitinvalinta vaikuttaa, on eri asia soittaa pianoa kuin jotakin orkesterisoitinta, joille yhteissoitto kuuluu olennaisena osana harrastukseen. Niissä perheissä, joissa soittaminen on täysin uutta, ihmetellään usein mm. oman lapsen edistymisvauhtia, opeteltavien asioiden määrää ja opinnoissa etenemisen järjestelmällisyyttä. Olemmekin huomanneet, kuinka tärkeää on ottaa vanhemmat mukaan harrastuksen alkuvaiheessa ja kertoa heille mahdollisimman paljon soittamisen tavoitteista, kulttuurista ja mahdollisuuksista. Soitonopettajan nykyiseen toimenkuvaan mielestämme kuuluu oppilaan vanhempien ”adoptointi” harrastukseen. Oppilaan vanhempien tiedot soittoharrastuksesta vaikuttavat heidän suhtautumiseensa soittamiseen harrastuksena. Motivoitunut vanhempi taas vaikuttaa lapsen suhtautumiseen soittoharrastustaan kohtaan. Jos vanhempia ei kiinnosta, niin kuinka se silloin voisi kiinnostaa lasta?

3.4.3 Luova asiantuntijaorganisaatio soittonopettajan tukena

Opinnäytetyömme haastatteluosiossa kysyimme musiikkioppilaitosten rehtoreilta, mitä toiveita heillä on soittonopettajien toiminnan suhteen. Muutama heistä toi vastauksessaan esille soittonopettajien koulutuksen vaikutuksen. Rehtorien mukaan nuorempi soittonopettajasukupolvi kokee oman työnsä sisältöjen kehittämisen tärkeänä ja he myös ovat innokkaampia tekemään sitä. Osa rehtoreista oli myös huomannut soittonopettajan työnsisällön ja vaatimusten muuttuneen yhteiskunnan muutoksen myötä. Myös esimerkiksi työnsisällön uudelleenjako nousi rehtoreiden vastauksissa esille. Tällainen oli esimerkiksi ajatus siitä, että 35vt resurssi voisi sisältää jotakin muutakin, kuin ”tavallisia” soittonopettajan ja oppilaan kahdenkeskisiä soittotunteja. Rehtoreiden toiveissa olivat muun muassa erilaiset projektit, kamarimusiikkiryhmät ja konserttimatkat. Näihin tarvittavat tuntiresurssit voitaisiin siirtää oppilaiden omista soittotunneista tapauskohtaisesti soittonopettajan harkinnan mukaan. Seuraavassa eräs haastatelluista rehtoreista pohtii koulutuksen merkitystä soittonopettajan suhtautumisessa työnsä sisältöihin sekä soittonopettajan muuttunutta työnkuvaa muutenkin:

Nuoremmat opettajat tulevat uudesta koulutuksesta ja ovat valveutuneempia. He ovat auliimpia kehittämään toimintaa pelkän soitonopettamisen lisäksi. Nykypäivän organisaation kehittämistä on juuri tällainen ideoiva osallistuminen. Tämä vaatii myös erilaista johtamista. Ihmiset ovat erilaisia ja se on johtajan ensimmäinen tehtävä ymmärtää. Johtajan tehtävä on myös löytää jokaiselle opettajalle tehtävä ”ketjussa”. Vanhemmilta opettajilta pitää usein kiskoa tietoa, nuoremmilta tulee ideoita suorastaan liukuhihnalta. Meidän tehtävä on olla täällä oppilaita varten, myös meidän johdon tehtävä. Tähtäinkohderyhmä on nykyään kovin erilainen. Se on ehkä myös nykypäivän opettajien haaste. Opettaja on musiikkioppilaitospsykologi. Tämän merkitys on suurentunut hirvittävästi. Opettajuus on muuttanut ja vaatii paljon enemmän ominaisuuksia opettajalta. Siinä voi olla työn ilo hakusessa, jos joutuu liiaksi toimimaan oppilaan psykologisena tukiryhmänä. Toisaalta tähän on ennaltaehkäisevää toimintaa. (rehtori)

Seuraavissa rehtoreiden kommentteissa taas otettiin kantaa mm. pedagogiseen ideointiin, ryhmäopetukseen ja yleensä aktiivisuuteen opetuksen kehittämistä koskevista asioista:

Toivoisin, että 35vt katottaisiin enemmän resurssina eikä vain 35 tavallista soitto-tuntia. Sitä voisi käyttää kamarimusiikkiin, projekteihin ja reissuihin. Olen ohjeistanut opettajia, että jos he tekevät poikkeusviikkoja, niin vanhemmille täytyy ohjeistaa hyvin. (rehtori)

Tietysti tällaiset uudet pedagogiset ideat. Esimerkiksi se, että pystyttäis alkeistalalla opettamaan vaikkapa ryhmissä puhallinsoittimia, jolloin saataisiin lisää oppilaita sisään opistoon ilman resurssien kasvattamista. Toivoisin opettajilta enemmän joustavuutta opetukseen ja uusiin metodeihin. (rehtori)

Eräs rehtori totesi soitonopettajan koulutustaustan ja ajankohdan vaikuttavan aktiivisuuteen opetuksen kehittämisennokeudessa:

Toivoisin enemmän aktiivisempia opettajia, jotka ottaisivat kantaa ja kertoisivat myös vaihtoehtoisia toimintamalleja tilalle. Kehittämisasiat olisivat todella tervetulleita. Mieluummin olen tekemisissä sellaisten kanssa tekemisissä, jotka ovat itsekin aktiivisia kuin sellaisia. Vanhemmat opettajat ovat usein ”minulla on tässä toimi, hommatkaa minulle oppilaat.” Nuoremmat opettajat ovat usein aktiivisempia, mutta poikkeuksia toki löytyy. Eri koulutus, nuoruus ja innokkuus vaikuttavat. (rehtori)

Toisaalta sama asia nousi esille myös soitonopettajien haastatteluissa. Myös rehtoreilta toivottiin näkemysten päivittämistä pitämällä tiiviit yhteydet alan muihin toimijoihin sekä kysymällä ja jakamalla uusia hyväksi havaittuja pedagogisia toimintamalleja. Eräs opettaja arveli rehtorinkin saattavan pitää parhaimmat tietonsa ominaan:

Johtoportaan olisi tärkeää olla mukana esim. sml:n toiminassa ja ottaa mallia muualta. Asioita ei voi tehdä paremmin, jos ei tiedä mitä muualla tapahtuu. Pedagoginen kateus: ”tää on mun juttu ja en kerro tätä kenellekään”, ”meillä teh-

dään nää asiat hyvin, mutta teillä varmaan nämä paremmin, voisitteko te auttaa meitä näissä asioissa”. Monesti väliin tulee rehtoreidenkin ego. Ei helppo tehdä, muttei toisaalta ydinfysiikkaakaan. (opettaja)

Voidaankin siis ajatella, että musiikkioppilaitoksen toimintamallien luova ja joustava kehittäminen on sekä asiantuntijavallan omaavan soitonopettajan että päätäntävällän omaavan rehtorin tai johtoryhmän yhteinen tehtävä. Molempien olisi hyvä olla aktiivisia toimijoita mm. sekä oman työyhteisönsä sisällä että opetuksen kehittämistä koskevissa asioissa.

Luova asenne synnyttää luovuutta. Luovuustutkimusten mukaan luovan työyhteisön jäsenelle on tyypillistä halu itsenäiseen työskentelyyn, mikä toisen katsantokannan mukaan voidaan nähdä myös taipumuksena sooloiluun. Muita luovan persoonan ominaispiirteitä ovat muun muassa taipumus epäsosiaalisuuteen, lapsellisuuteen, emotionaaliseen herkkyyteen, voimakkaisiin tunteisiin sekä impulsiivisuuteen. Tällaisia persoonallisuustyyppisiä voi löytää helposti kulttuurialan yhteisöistä. (Tuominen 2012, 15.)

Musiikkioppilaitoksissa työskentelevien soitonopettajien joukkoon siis mahtuu monenlaista persoonaa. Musiikkioppilaitoksen johtaminen vaatii sen erityispiirteiden tiedostamista luovana asiantuntijaorganisaationa.

4 Soitonopettajan työnkuva ja sen muutokset

Tässä luvussa avaamme tarkemmin soitonopettajan työtehtäviä sekä niistä aiheutuvia haasteita henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Olemme myös pyrkineet löytämään keinoja, joilla opettaja voisi ehkäistä omaa väsymistään ja täten parantaa henkistä hyvinvointiaan työpaikalla itsenäisestikin.

4.1 Soitonopettajan työtehtävä

Luovan asiantuntijan eli tässä tapauksessa musiikkioppilaitoksen soitonopettajan päätehtävä on opettaa oppilaalleen soittamista, vai onko tehtävä sittenkään se? Mihin musiikkioppilaitoskoulutuksella tähdätään? Mikä on tai mitkä soitonopetuksen sen tehtävät? Entä mitä osaamista soitonopetuksen tulisi lisätä? Mihin opettajaa tarvitaan?

Paperilla asia lienee niin, että soitonopettaja opettaa soittamista, mutta käytännössä opettaja kohtaa työssään paljon muutakin kuin vain musiikkia. Soittaminenkin käsittää paljon muutakin kuin vain instrumentin hallintaa. Itse pyrimme työssämme opettamaan koko musiikin laajan kulttuurin. Soitonopettajan tehtävä on opettaa soittamista. Soittaminenkin on kuitenkin sinällään laaja käsite. Soittaminen käsittää mm. soittimen hallintaa, siihen liittyviä perusteknisiä harjoituksia ja usein myös kehohallintaa ikään kuin osana instrumenttia. Soittaminen on pelkän urheilusuorituksen lisäksi myös taidetta, joten se sisältää edellä mainittujen asioiden lisäksi ainakin musiikin historian ja eri aikakausien esittämistapojen hallitsemista, loputtomiin erilaisia tyylilajeja sekä luovuutta ja uskallusta laittaa oma luovuutensa peliin. Soittaminen tositilanteessa vaatii usein myös yhteissoittotaitoja, perusteellisesti harjoiteltua kuuntelemisen taitoa, esiintymistaitoja ja sosiaalisia taitoja.

Haastatteluista nousi melko vahvasti esiin juuri tämä soitonopettajan työn laajuus ja ennen kaikkea se, että soitonopettaja on usein lapselle henkinen tuki ainakin jollakin tasolla. Myös osa rehtoreista oli huomannut saman muutoksen opettajan työssä:

Tähtäinkohderyhmä on nykyään kovin erilainen. Se on ehkä myös nykypäivän opettajien haaste. Opettaja on musiikkioppilaitospsykologi. Tämän merkitys on suurentunut hirvittävästi. Opettajuus on muuttunut ja vaatii paljon enemmän ominaisuuksia opettajalta. Siinä voi olla työn ilo hakusessa, jos joutuu liiaksi toimimaan oppilaan psykologisena tukiryhmänä. (rehtori)

4.2 Soitonopettajan koulutuksen puutteet

Musiikkipedagogin koulutus ei useimmilla haastatelluilla ollut sisältänyt pedagogiikkaopintoja kovinkaan paljoa. Pedagogien koulutus painottaa hyvin paljon instrumenttiopintoja ja opinnoista didaktista koulutusta on niihin verrattuna vain pieni osa. Pikainen selvittely ammattioppilaitosten opetussuunnitelmasivustoilla paljasti meille asian olevan edelleen jotakuinkin samoissa kantimissa. Oppilaitosten välillä oli selviä eroja, mutta jokainen oppilaitos painotti kuitenkin instrumenttiosaamista hyvin vahvasti. Osa haastatelluista kaipasi painopisteen siirtämistä enemmän didaktiseen ja jopa kasvatuspsykologiseen suuntaan.

Koulutuksen ja työelämän ero oli ihan järkyttävä shokki. Soitinpedagogiikkatunneilla opitut asiat eivät kohtaa yhtään todellisuuden kans. Oppilaat tuntu aluks tyhmiltä ja lahjattomilta kunnes tajusin, että opettaja onkin itse tyhmä. (opettaja)

Haastatteluista nousi esiin hyvin vahvana koulutuksen kohtaamattomuus todellisen työelämän kanssa. Haastateltujen soitonopettajien mielestä koulutus keskittyi turhan paljon ja pitkälle vietyyn soitotaitoon, kun musiikkiopistotason opetustyössä pärjäisi vähemmälläkin soittoaidolla, mutta sen sijaan kaivattiin monimuotoisempia pedagogisia taitoja mm. ryhmäopetuksen, erityisopetuksen ja psykologian näkökulmista. Salo kirjoittaa tutkimuksessaan, että pidemmällä tähtäimellä olisi musiikkipedagogien peruskoulutukseen syytä sisällyttää ryhmäopetustaitoja sekä erityislasten opettamisen taitoja, ettei opettaja jää yksin vaikeiden asioiden kanssa. (Salo 2012, 63.)

Kurkela kirjoittaa opettajien huippuja metsästävästä asenteesta, joka saattaa olla harrastajalle raskas ja jopa tuhoisa (Kurkela 1994, 187). Yhtä tuhoisa tämä asenne voi olla opettajalle itselleen, jos joutuu jatkuvasti pettymään joutuessaan tyytymään keskinkertaiseen soittoon lasten ”vain” harrastaessa.

Huhtanen (2004, 103-104) tutki 13 pianistin urakehitystä taitelijasta opettajaksi. Tutkimuksen mukaan pianisti sosiaalistuu opiskeluaikanaan ensisijaisesti esiintyväksi taitelijaksi. Näin siis tapahtuu joka tapauksessa, vaikka opiskelija tietäisi jo opinnot aloittaessaan, ettei halua taitelijaksi vaan soitonopettajaksi. Opinnot käsittävät suurelta osin instrumentinhallintaa ja taiteilijuutta. Tutkimuksen haastateltavat olivat kokeneet pedagogiset opinnot liian vähäisiksi ja puutteellisiksi. Haastateltavat kokivat olevansa ammattielämässä opettajina taidoiltaan puutteellisia ja ikään kuin tyhjän päällä. (Huhtanen 2004, 103-104.) Työntekijä muodostaa ensimmäistä kertaa työidentiteetin opintojen aikana. Tällä hetkellä soitonopettajan opinnot sisältävät niin paljon taiteilijuuteen tähtäävää tekemistä, että identiteetti muodostuu ehkä enemmän muusikon identiteetiksi ja tämä yhtälö saattaa aiheuttaa melkoisen törmäyksen työelämään siirryttäessä. Tutkimuksemme useat haastateltavat kokivat tämän opintojen painopisteen kallistumisen pelkkään soittamiseen hankalana tulevan työelämän kannalta.

Opettaminen on kyllä oikeasti kutsumusammatti. Sit ku on tällasia opettajia, jotka on opettajia vaan, ku eivät onnistuneet muusikkoina, ni on se aika karua. (opettaja)

Ehdottomasti tulis lisätä instrumenttiopetukseen musiikkikasvatusopintoja. Sellasta vähän avarakatseisempaa lähestymistapaa. Voi hyödyntää improvisointia ja säveltämistä. Must tuntuu, että koulutus on kyllä menossa vähän siihen suuntaan; tai en mä tiä. Riippuu varmaan paljon opettajasta. (opettaja)

Heimonen (2005, 106) kirjoittaa hyvän musiikkisuhteen käsitteestä. Opettajan tarkoitus on auttaa oppilastaan luomaan hyvä musiikkisuhde, mutta itse suhde onkin subjektiiv-

nen käsite. Jollekin hyvä musiikkisuhde on musiikin kuuntelemista ja jollekin toiselle se on itse soittamista. Opettajan tehtävä olisi huomioida nämä erot ja luoda jokaiselle oppilaalle henkilökohtaiset tavoitteet. (Heimonen 2005, 106.) Tällä hetkellä vaikuttaisi, että muutosta on ilmassa, mutta olemme sen verran nuoria kuitenkin alalla, että hankalaa on verrata varmasti aiempiin ilmapiireihin. Yksi haastateltavistamme oli itsenäisesti perehtynyt useisiin erilaisiin pedagogisiin suuntauksiin ja toivoikin koulutukseen monipuolisuutta seuraavasti:

Olen saanut perinteisen klassisen koulutuksen. Siitä on hyötyä ja haittaa. Tämä on kuitenkin musiikkikasvatusta. Toivoisin Suomessa lisää koulutukseen ryhmänhallintaa ja siihen vois muskariopettajilla olla paljon annettavaa. (opettaja)

Haastattelemamme opettaja oli joutunut kantapään kautta itse opettelemaan pedagogisia taitoja kuten ryhmänhallintaa, erityisopettamista jne. Hän oli myös harkinnut vakavasti alanvaihtoa, koska oli kokenut merkittävää puutetta osaamisessaan työssään ja se oli laskenut itsetuntoa työpaikalla.

Opettaja saattaa joutua kohtaamaan melkoisen muutoksen siirtyessään opinnoista työelämään. Oma rima saattaa olla aivan liian korkealla. Suuri osa oppilaista on vain harrastamassa ilman valtavia kunnianhimoisia tavoitteita. Haastatteluissakin sama asia nousi esiin:

Aluksi puhkuin intoa, vähän vääränlaistakin intoa. Olin niin tiukka ja vaativa, että joskus lasten vanhemmat soittivat kotiini, ettei heidän lapsensa uskalla tulla soitotunnille. Olen sittemmin oppinut ottamaan oppilaan yksilönä ja muokkaamaan vaatimuksia sen mukaan. Ja riman korkeus kyllä vaihtelee tosi paljonkin oppilaiden välillä. Jos joku on oikeen innostunut ja ahkera, ni rima voi olla korkeallakin. Jos joku taas on harrastamassa kevyemmin ja haluaa nauttia soittamisesta, ni en mä kauheasti sitä purista ja pakota soittamaan tosi vaikeita juttuja. (opettaja)

4.3 Soitonopettaja musiikkikasvattajana?

Soitonopettajan työ kuulostaa ulkopuoliselle siltä, että opettaja opettaa oppilaalleen soittamista. Tämä kaikki on kuitenkin vain hyvin pieni osa soitonopettajan työtä. Soitonopettaja on mahdollisesti se ainoa aikuinen lapsen/nuoren elämässä, jolla on ylellisesti aikaa keskittyä vain häneen. Soitonopettaja tapaa oppilaan viikoittain soitotunnilla, jossa ollaan kahden kesken 30-60 minuuttia. Tämä tarkoittaa sitä, että soitonopettajasta saattaa tulla lapsen/nuoren uskottu, jolle kerrotaan kaikki huolet ja murheet. Tämä

taas asettaa soitonopetukselle ihan uusia ulottuvuuksia, jotka tulisi huomioida jo koulutuksessa.

Tämä on nuorisotyötä soittimilla. Mehän nähdään oppilaita noin 35 kertaa vuodessa eli usein useammin ku omia sukulaisia. Soittotunnit saattavat olla oppilaalle viikon kohokohtia, vaikkei ne aina opettajalle olisikaan. (opettaja)

Jouko Kari on 70-luvulla tekemässään tutkimuksessa nostanut esiin kaksi erilaista opettajatyyppeä, kasvatusvoittoisen ja opetusvoittoisen. Kasvatusvoittoinen opettaja pyrkii kasvattamaan sosiaalisen, ystävällisen ja itseensä luottavan oppilaan. Opetusvoittoinen pyrkii kasvattamaan ongelmanratkaisutaitoisen, kriittisesti ajattelevan ja itsenäisen oppilaan. Opettajan persoonallisuus vaikuttaa varmasti opetustapaan. (Uusikylä 2007, 63) Olemme itse kokeneet työmme tärkeimpänä tehtävänä kasvattamisen musiikkikulttuuriin sekä myös lapsen oman persoonallisuuden vahvistamisen. Olemme pyrkineet opettamaan oppilaitamme luottamaan omaan luovuuteensa, olemaan pelkäämättä virheitä, tekemään töitä pitkäjänteisesti ja sitoutumaan. Soiton avulla olemme myös pyrkineet opettamaan oppilaille sosiaalisia taitoja, me-henkeä ja opiskelutaitoja. Pyrimme silti opettamaan oppilasta ratkaisemaan ongelmat itsenäisesti sekä suhtautumaan opetettuihin asioihin kriittisesti. Kukaan opettaja ei varmaankaan ole puhtaasti vain kasvatusvoittoinen tai opetusvoittoinen. Pesonen ja Pohjannoro huomasivat tutkimuksessaan myös ulkomusiikillisten taitojen merkittävyyden kasvun soitonopettajan työssä. Erityisesti vuorovaikutustaitoja tarvitaan pelkän instrumentin hallinnan lisäksi. (Pesonen & Pohjannoro 2009, 30-31.) Opettajat ja rehtorit toivat haastatteluissa tätä esiin esimerkiksi näin:

Tämä on nuoristyötä. Soitonopettaja on harvinainen aikuinen, jolla on aikaa oppilaalle. Opettaja välittää oppilaasta ja on turvallinen ja kuuntelee. Koen itseni tärkeäksi henkilöksi ja voin pelastaa jonkun mukulan. Yks kohokohta on, että oppilas tulee hyvällä mielellä ja innoissaan soittotunnille, vaikkei olisikaan harjoitellut kovin paljoa. (opettaja)

Oma työnilo lähtee aika paljon oman työn arvostamisesta. Sille ei aina voi mitään, jos muut ei ymmärrä arvostaa sitä. Olin kriisissä jossain vaiheessa oman opettajuuteni kanssa, että ei tällä ole mitään merkitystä. Työn tulos on usein huonosti mitattavissa tällä alalla. Nuorisotyötä tämä on. Nuorempana ajattelin, että täällä tehdään taitelijoita tai tulosta. Jos saan edes yhden lapsen pidettyä poissa lastenkodista tai vankilasta on mun työni tuottanut tulosta. (rehtori)

Koulun tehtävä on rikastaa ihmisen persoonallisuuden kasvua, stimuloida tiedonhalua ja herättää parhaimmillaan rakkaussuhde tiedon etsimiseen. Oppilaita ei tule nähdä vain tehomuokattavina objekteina vaan ihmisinä, joiden mieli on avoin, jotka voivat kasvaa itsenäisiksi persooniksi, luoviksi ajattelijoiksi ja parhaimmillaan viisauden etsi-

jöiksi. (Uusikylä 2007, 69.) Vaikka Suomessa pääasiallinen julkisen kasvattajan rooli onkin peruskoululla, voi soitonopettaja halutessaan tukea lasta musiikin avulla tässä Uusikylän mainitsemissa tehtävissä ja opettajat sekä rehtoritkin olivat haastatteluidenkin perusteella tiedostaneet tämän seikan hyvin. Oman henkisen hyvinvointinsa vuoksi opettajan on kuitenkin hyvä tunnistaa omat rajansa ja mahdollisuutensa lapsen kasvattajana. Ja ennen kaikkea muistaa, että soitonopettaja ei ole yksin vastuussa oppilaansa kasvattamisesta. Osa haastatelluista kokikin, että tätä kasvatusvastuuta tulisi jakaa enemmän esimerkiksi lasten vanhemmille.

Jotta jaksaisi pitkällä tähtäimellä, ni kaikkea ei voi tehdä yksin. Lasten vanhempien vastuu on tärkeä. Opettajan tehtävä on keksiä lapselle motivointikeinoja ja keinoja nauttia musiikista. Se opettajan ilo tulee sieltä. (opettaja)

Musiikkioppilaitoksissa oppilaan vanhempia voisi ottaa mukaan enemmän itse soittotuntitilanteeseen ja jopa järjestää peruskoulumaailmasta tuttuja vanhempain vartteja, jotta olisi aikaa keskustella rauhassa myös oppilaan vanhempien kanssa. Positiiviseksi joidenkin haastateltujen keskuudessa koettiin myös erilaiset vanhempainyhdistykset, jotka toimivat harrastuksen tukena.

Lapsen ensisijaiset kasvattajat ovat omat vanhemmat/hoitajat, sen jälkeen koulu ja lopulta vasta lapsen elämässä olevat muut aikuiset. Soitonopettajan olisi hyvä muistaa, että ongelmatilanteissa ratkaisua ei ole syytä lähteä etsimään yksin. Peruskoulussa on olemassa lastenhuoltoverkosto, joka sisältää kuraattorit, terveydenhoitajat, opettajat ja jopa lastensuojeluviranomaiset. Jos soitonopettaja kohtaa tilanteen, jossa kokee lapsen tarvitsevan ulkopuolista apua, on syytä olla yhteydessä koulun opettajaan ja rehtoriin. (Ahonen 2013.)

Opettaja: Sit pitää muistaa, että tää ei oo pelkästään soitonopetusta, mun mielestä. Vaan kun kuulee tämmösiä tarinoita, että isä ryypää kaikki päivät ja äidillä on mielenterveysongelmaa, niin tota, ja vaikka lapsi viiltelee itseään. Niin tota soitonopettaja on se, joka ei oo kännissä, ainakaan työaikana ja toivottavasti ei oo mielenterveysongelmaakaan. Tota, että me ollaan niinku se turvallinen järkevä aikuinen. Vaikka se lapsi saattaa soittimen kans turata hyvinkin pahasti, niin kuitenkin tää soitto voi olla sille hyvinkin tärkeä.

Haastattelija: Että aikuinen ihminen, jolla on ainakin kerran viikossa aikaa olla vaan sen lapsen kans.

Opettaja: Aivan, aivan.

Jo pelkän oman jaksamisen vuoksi on soitonopettajan hyvä tiedostaa rajansa ja pyrkiä rajaamaan tehtävänsä ainakin itselleen selvästi. Soitonopettaja ei kuitenkaan ole lapsen vanhempi työpaikallaan, vaikka voikin varmasti olla lapselle tukena.

4.4 Soitonopettajan työn haasteet

Oma kokemuksemme ja tutkimuksemme on nostanut esiin erilaisia haasteita, joita opettaja kohtaa työssään. Koska opettajuus on kovin persoonakohtainen ala, emme varmaankaan ole tulleet listanneeksi kaikkia haasteita. Tarkastelemme tässä kuitenkin ehkä yleisimpiä ja useimmin kohdattuja haasteita opettajan uralla. Opettajien työn haasteista useat johtuvat siitä, että opettaminen ja oppiminen ovat pohjimmiltaan inhimillistä toimintaa. Emme siis aina käyttyädy niin rationaalisesti kuin toivoisimme.

4.4.1 Rajattomat työtehtävät

Haastatteluista nousi esiin soitonopettajan työnkuvan muuttuminen, mutta myös ihan yleisesti nousivat esiin työnkuvan häilyvät rajat. Soitonopettajan työnkuva on hyvin laaja ja pelkästään tämä laajuus aiheuttaa opettajalle useita haasteita. Usein työn selkeä raja- ja pelkästään tämä laajuus helpottaa ainakin työn aiheuttamia paineita. Työnkuvaa ei yleensä ole kovin tarkasti määritelty missään, joten se on usein myös opettajan itsensä määrittelemä, joiltakin osin ehkä työnjohdon määrittelemä ja osaltaan opetushallinnon. Toisaalta juuri tämä määrittelemättömyys ja laajuus antaa soitonopettajalle paljon vapauksia toimia työssään oman persoonansa mukaan. Soitonopettajan henkistä hyvinvointia kuitenkin uhkaa riittämättömyyden tunne, joka saattaa syntyä, kun työtehtäviä ei ole rajattu riittävän selkeästi ja palaute on vajavaista.

Haastattelija: Vaikuttaako oppilaitoksen johto toimillaan työssä jaksamiseen ja miten?

Opettaja: Ei millään tavalla. Tuohon on helppo vastata.

Haastattelija: Esimerkiks, jos jatketaan tästä, niin tuota, onko teillä semmonen olo, että teihin luotetaan ja sitte tätä kuunteluosastoa, että kuunnellaanko teitä?

Opettaja: Ei tietenkään. Ei kuunnella.

Haastattelija: Miten se ilmenee?

Opettaja: Se, no se ilmenee semmosena niinku, että jos mä nyt vaikka jotain ehdotan, ni se on yleensä satavarmasti, että "ei käy". Olipa asia nyt mikä hyvänsä, ni "ei käy". Mä en viitsi ehortaa enää mitään. Mä koen silleen, että tulee semmonen riittämättömyyden tunne. Että niinku mikään ei riitä. Ja ei luoteta.

Haastattelija: Liittyykö siihen palkitseminen? Saatko sä kiitosta? Onko tullu esim sellasta, että sulla on ollut luokkakonsertti, johon johto on tullut kuuntelemaan? Osoitetaan siten mielenkiintoa ja tullaan sanomaan konsertin jälkeen vaikka, että ootpa tehny hyvää työtä. Onko sellasia tullu vastaan?

Opettaja: No täytyy sanoa, että olis joskus vuosia sitten, muttei kyllä TODELLA pitkään aikaan.

Haastattelija: Toivositko, että sellasta olis enemmän?

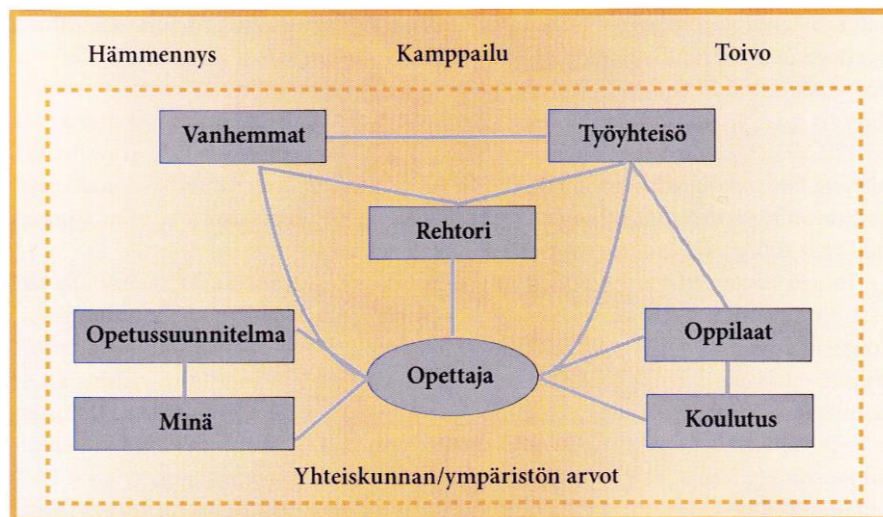
Opettaja: No siis, joo, totta kai.

Työtehtävien moninaisuus saattaa muodostua myös haasteeksi, jos minkäänlaista rajausta ei tehdä. Soitonopettajat osallistuvat nykyään myös esimerkiksi kehittämistehtäviin ja erilaisiin koulutussuunnittelutehtäviin. Soitonopettaja päätyy myös usein työssään tekemään vahtimestarin, taksikuskin, lavastajan, käsikirjoittajan, juontajan, markkinoijan, roudarin tai soitinkorjaajan töitä. Jatkuvan kehittämisen haasteet työpaikalla vaativat opettajaa verkostoitumaan ja toimimaan yhteisöllisesti. (Ahonen 2012) Kyseisellä Ahosen luennolla töissä käyvät jatko-opiskelijat listasivat hyvin nopeasti parikymmentä erilaista työtehtävää, joita ovat varsinaisen päätyönsä eli opettamisen ohessa tehneet urallaan. Haastatteluissa myös osa rehtoreista nosti asian esiin:

Opettajuus on muuttunut ja vaatii paljon enemmän ominaisuuksia opettajalta. (rehtori)

4.4.2 Yksinäinen vastuunkantaja

Opettajat ovat päivittäin tekemisissä jopa kymmenien ihmisten kanssa (Sahlberg 1998, 130). Soitonopettajilla on usein vähemmän ryhmiä, koska opetus painottuu yksilöopetukseen, mutta kohtaamisia on päivässä kuitenkin useita niin lasten kuin heidän vanhempiensakin kanssa.



Taulukko 2. Opettajan vaativa ympäristö (Airosmaa 2012, 168).

Airosmaan kaavio kuvaa hyvin millaisessa ristitulessa opettajat työskentelevät. Rehtori vaatii yhtä, opetussuunnitelma toista, lasten vanhemmat jotain muuta, koulutus ei antanut eväitä näistä mihinkään, omat arvoni eivät ehkä kohtaa vaatimusten kanssa, työyhteisöltä ei saa tukea ja sitten on vielä tietenkin varsinaiset asiakkaat eli oppilaat, joita

tulisi miellyttää opettamisen ohella. Tästä huolimatta opettaja on hyvin yksinäinen työssään. Kollegoita näkee harvoin, oppilaitoksen johtoa vielä harvemmin. Opettaja on omassa luokassaan loppupelissä se, joka päättää asioista (Sahlberg 1998, 130). Opettaja on myös se henkilö luokassaan, joka ottaa vastuun kaikesta. Osa haastateltavista painottikin, että juuri tästä syystä on mukava päästä joskus itse soittokeikoille, koska siellä tarvitsee kantaa vastuun vain itsestään. Huumorilla heitetty kommentti ”*Puhelinluettelossa opettajan nimen perässä voisi lukea titteli vastuunkantaja*” (opettaja), pitääkin hyvin pitkälle paikkansa. Soitonopettajan kohdalla tämä eristyneisyys saattaa olla jopa vielä radikaalimpaa kuin koulun opettajalla, koska musiikkioppilaitoksissa ei ole yhteisiä välitunteja, jolloin opettajat tapaisivat yhteisessä taukokuoneessa.

Kyllä työyhteisö vaikuttaa tosi paljon. Se on tosi hankalaa tällä meidän alalla. Verrattuna vaikka koulumaailmaan, ku kaikki siellä menee kerran tunnissa saman opettajanhuoneeseen. (opettaja)

4.4.3 Muuttuva ympäristö ja sen seurannaisvaikutukset

Kun organisaation toimintaympäristö muuttuu, on sillä useita seurannaisvaikutuksia myös itse organisaatioon sekä sen sisällä toimiviin henkilöihin. Tässä tapauksessa seurannaisvaikutukset kohdistuvat opettajiin, oppilaisiin sekä heidän vanhempiansa. Tällaiset muutokset aiheuttavat opettajissa muutostarpeen, joka taas useimmiten aiheuttaa koulutustarpeen sekä yleensäkin haasteen ammatilliseen kasvuun. Toisaalta musiikkioppilaitosten odotetaan säilyttävän perinteistä taidemusiikin kasvatusta ja jatkavan täten perinnettä. Toisaalta taas musiikkioppilaitosten odotetaan seuraavan aikaansa ja kehittyvän jatkuvasti muun yhteiskunnan mukana. (Siitonen 2005, 25.) Tästä puhuttiin seuraavasti:

Maailma on muuttunut ja lapset ovat muuttuneet. Sitoutumisen vaikeus on nykyään suurempi ja se syö paikoin omaa motivaatiota. (opettaja)

Lapset on muuttuneet ja tarjonta harrastuksista on niin laaja, että lapset saavat harrastaa vaikka mitä. Harrastuksia on liikaa. (opettaja)

Yhteiskunta muuttuu: ei ollut tietokoneita, ei nettiä, ei paljon harrastuksia. Tietty siivu ikäluokasta tulee taloon opiskelemaan soittamista. Se on kuin tietty klubi, mikä kokoontuu täällä. Siitä otetaan vielä eri soittimet ja eri musiikkityylit. Sit ku katotaan mitä ympärillä tapahtuu musiikkimaailmassa; siinä onkin tutkinnan paikka ”mitä minä opetan”. (opettaja)

Opettajaa saattavat työssään uuvuttaa esimerkiksi motivoitumattomat oppilaat, resursien puute, osallistumattomat tai yliosallistuvat vanhemmat, tukea antamattomat kolle-

gat tai tunteettomat hallintoihmiset. Opettajan työ on pikkuhiljaa muuttunut ja opettaja joutuukin usein kokonaan ilman tukea, esimerkiksi lisäkoulutusta tai johdon tukea, vastaamaan muutoksiin työllään. (Aho 2011, 19.) Vaikka Ahon väitöstutkimus perustuukin peruskoulumaailmaan, pätee tämä sama omien kokemustemme perusteella hyvinkin pitkälle myös musiikkioppilaitosten opettajien todellisuudessa. Muuttuneet oppimiskäsitkset ovat vaikuttaneet opettajan työnkuvaan merkittävästi. Opettaja ei ole enää pelkkä tiedonjakaja, vaan hän on nykyään myös kasvattaja ja ohjaaja (Aho 2011, 19). Opettajan tehtävä on tukea oppilasta kasvussaan ja meistä opettajista tuntuu siltä, että paikoin tämä onkin kääntynyt jo pääasialliseksi tehtäväksemme. Useat haastateltavat opettajat kokivat vanhempien osallistumisen tärkeänä:

Jotta jaksais pitkällä tähtämellä, ni kaikkea ei voi tehdä yksin. Lasten vanhempien vastuu on tärkeä. (opettaja)

4.4.4 Perinteen jatkaja vai luova individualisti?

Itse olemme kokeneet työuramme tässä vaiheessa suurimmaksi haasteeksi työn kaavamaisuuden aiheuttaman kyllästymisen. Olemme pyrkineet aina olemaan helposti lähestyttäviä, humoristisia ja rohkeita opettajia. Kaikesta huolimatta olemme nyt tätä opinnäytetyötä ja YAMK-opintoja tehdessämme havainneet, että olemme opettaneet pohjimmiltaan samalla kaavalla kuin aikanaan meitä opettaneet opettajat. Olemme yrittäneet saada lapset motivoitumaan olemalla itse innostuneita asiasta ja ehkä jollain tasolla se onkin toiminut. Nykyajan hektisessä maailmassa kasvaneita lapsia on kuitenkin vaikea motivoida enää vanhoin keinoin. Jos oppilaalla on motivaatio enemmän tai vähemmän hukassa, ei kotiharjoittelu ole kovinkaan aktiivista. Se taas aiheuttaa edistymisen hidastumista tai jopa pysähtymisen, mikä taas aiheuttaa opettajan motivaation laskemista. Jotta opettaja olisi innostunut, tulisi oppilaankin olla innostunut ja päinvastoin.

Vanhat "tylsät" harjoitteet olen jättänyt pois. Itse luomani harjoitteet eivät puuduta, koska ne ovat itseni luomia. (opettaja)

Parhaita keinoja työn ilon säilyttämiseksi: Uudet ideat ja ajatukset ja kaiken maailman kokeileminen. Mä tunnistan itsestäni löytöretkeilijän. Se merkitsee paljon. (opettaja)

Opetuksen olisikin hyvä tähdätä siihen, että oppilaan motivaatio olisi sisäsyntyistä, koska se kantaa huomattavasti pidemmälle kuin ulkoiset motivointikeinot. Uusikylä

suosittaa opettajia vaihtamaan opetusmuotojaan riittävän usein ihan jo oppilaankin vuoksi. Jatkuva kertaaminen koetaan helposti tylsänä. Oppilaan työskentely olisi muodostettava mielenkiintoiseksi ja kehittäväksi. (Uusikylä 2007, 67-68.)

Gilbert Hidget on listannut opettajan tärkeimpiä ominaisuuksia jo 50-luvulla varsin menestyksekkäästi, sillä ne kaikki pätevät varmasti edelleen. Hidgetin mukaan hyvä opettaja osaa opettamansa aineen hyvin, pitää opettamastaan aineesta myös itse ja pitää lisäksi oppilaistaan. Kaikki oppilaat eivät kuitenkaan ole innostuneita oppiaineesta ja opettajan tulisi ymmärtää näitäkin oppilaita. Jos opettajalla on jotain negatiivisia tunteita jotakin oppilasta kohtaan, ei niitä koskaan tulisi näyttää. (Uusikylä 2007, 59-61.) Soitonopettajat kohtaavat aina ajoittain sellaisia oppilaita, jotka harrastavat soittamista, koska lasten vanhemmat sitä toivovat. Tällaisissa tapauksissa lapsi ei yleensä ole itse motivoitunut soittamiseen lainkaan ja edistyminen on yleensä varsin heikkoa. Harrastus on tällaisessa tapauksessa raskas niin oppilaalle, vanhemmalle kuin opettajallekin. Itse olemme onneksi onnistuneet selvittämään tällaiset tilanteet keskustelemalla lapsen vanhempien kanssa ja epämieluisasta harrastuksesta on voitu luopua. Joissakin tapauksissa voi kuitenkin olla mahdollista herättää lapsen oma motivaatio, vaikkei sitä aluksi olisikaan ollut. Tällaisia tapauksia varten opettaja tarvitsee erilaisia opetustapoja, joita kokeilemalla löytyy useimmiten jokaiselle oppijalle se mukavin ja paras tapa oppia uusia asioita.

Mä peilaan: olenko minä hyvä opettaja sen perusteella onko oppilaat innostuneita. Joskus se onkin heijastuma, muttei aina. Jos jatkuvasti hankaa yks oppilas vastaan, täytyy siitä keskustella. Joskus voi olla henkilökemiaongelmiakin. Sitä ei pidä ottaa henkilökohtaisesti. (opettaja)

Opettajan on ikään kuin oltava näyttelijä, joska hyppää eri rooliin oppilaan mukaan. Ei voi mennä ihan täysin oppilaan ehdoilla, mutta on otettava huomioon erilaiset tyypit. (opettaja)

Haaste on myös riskin ottamisen pelko. Uusien toimintatapojen kehittäminen vaatii uskallusta, koska jokainen uusi työskentelytapa on riski. Jos opettaja toimii pääasiassa yksin työyhteisössään, voi useampi peräkkäinen riskinotto aiheuttaa jo ylivoimaisen suuren epävarmuuden tunteen opettajalle. (Sahlberg 1998, 132.) Sahlberg puhuu teoksessaan eristyneisyyden kulttuurista, joka syntyy, kun opettajat toimivat omissa luokissaan ikään kuin erityyksissä muusta työyhteisöstä. Ja usein yhteistyö kollegoiden välillä onkin varsin vähäistä. Tällaisessa eristyneisyyden kulttuurissa omatoiminen ja uudistushenkkinen opettaja koetaan helposti uhkaksi ja hän tulee tuomituksi. (Sahlberg 1998, 134.)

Työnilon säilyttämiseksi ideoita: Kokeilunhalu, että on valmis jatkuvasti viilamaan opetustyötään. Ehkä joskus oman mukavuusalueen ulkopuolellekin. Joskus on tullut hutejakin, mutta sekin on tärkeää tietoa. (opettaja)

Kun opiskelija löytää tiensä opettajaksi, joutuu hän miettimään identiteettinsä sekä ammatillisen profiilinsa. Haluaako hän olla perinteen jatkaja vai luova individualisti?

Yksi puute on yhteiskunnassamme jo niin kliseiseksi muodostunut ilmaisu ajan puute. Tämä ei noussut haastatteluissa esiin lainkaan, joten se ei ehkä ole kovin suuri ongelma musiikkioppilaitoksissa. Olemme itse kuitenkin kokeneet sen viime aikoina paikoitellen rajoittavana tekijänä, koska lapset kehittyvät myös musiikillisesti hyvin eri tahtia.

Jos se Ukko-Nooa on vaikea, ni opetellaan sitte Ukko-Nooaa ja ehkä se oppii sen jonakin päivänä. Lapsista on varhain hankala tietää kenestä tulee ja kenestä ei. (opettaja)

Sahlberg (1998, 191) puhuu teoksessaan ajanpuutteesta ongelmana nimenomaan uusien metodien kokeilussa. Koska asioiden opettaminen vie joka tapauksessa oman aikansa, voi uusien toimintatapojen kokeilemiseen varattu aika olla täysin nollassa. Lisäksi sellaisten tuntien valmistelu, joissa toimitaan uusilla opetustavoilla, vaatii huomattavasti enemmän aikaa, kun opettajallakaan ei ole vielä kokemusta ja rutiinia aiheeseen. (Sahlberg 1998, 191.) Musiikkioppilaitoksissa vaaditaan paikoin tiukkaa tutkintojen suorittamistahtia, mikä voi hyvinkin aiheuttaa opettajalle juuri tämän Sahlbergin kuvaaman aikapulan. On suuri riski kokeilla mitään aikaa vievää uutta tapaa, jos on uhkana, etteivät tutkinnot valmistukaan vaaditussa ajassa opettajan ”hidastelun” vuoksi. Tässä tuleekin mieleen, että teemmekö asioita asioiden vuoksi vai siksi, että ne ovat tärkeitä? Tulisiko meidän joustaa enemmän opetussuunnitelmissa oppilaskohtaisesti ja pyrkiä ottamaan jokainen oppilas yksilönä? Pelkkä tutkintosuoritus ei kerro vielä kovinkaan paljoa oppilaan osaamisesta. Onko tutkintojärjestelmä sittenkään se paras keino saada oppilaita edistymään toivotulla tavalla?

4.4.5 Tilaa uusille ideoille, joustoa toteutukseen

Haasteeksi saattaa muodostua myös innostuneen ja innovatiivisen opettajan näkökulmasta vanhanaikainen ja hierarkinen oppilaitosjärjestelmä, joka ei ehkä salli uudistusten kokeilemistä siinä määrin kuin työn kehittämiseksi olisi hyväksi. Fullan kirjoittaa perusteellisesta mielenmuutoksesta, jota koulumaailma vaatisi. Sitä vaatisi koko järjes-

telmä aina poliittisista päättäjistä saakka. Pienet innovaatiot jäävät väkisin jalkoihin, jos koko systeemi on konservatiivinen. (Fullan 1994, 18.) Musiikkioppilaitoksissa tuntuu olevan merkittäviä eroja. Osassa kehitys etenee tasaista tahtia niin oppilasmäärien kuin pedagogisen osaamisenkin suhteen. Samaan aikaan osa oppilaitoksista kamppailee talousvaikeuksien kanssa. (Pohjannoro 2011, 4.) Vuonna 2002 ilmestyneessä uudessa taiteen perusopetuksen laajan oppimäärän opetussuunnitelmassa on otettu huomioon joustonvara juuri uusia kokeiluja ja ideoita varten. Olemme itse kokeneet omaa kehitystämme hidastavana juuri ympäristön vanhanaikaisuuden. Mielestämme toivottavaa olisi sallia enemmän pedagogisia kokeiluja ja näihin pitäisi sallia myös epäonnistumisen mahdollisuus, koska niistäkin voi oppia. Haastatteluiden perusteella opettajat toivoivat mahdollisuutta ja joustoa juuri tällaisiin uusiin kokeiluihin enemmän.

Pitäis olla mahdollisuus tehdä variointia omassa opetuksessa, luovuutta ja työnantajan lupa tällaiselle. Olisi ainakin mahdollisuus tehdä, jos haluaa. (opettaja)

Toisaalta haastatteluiden perusteella rehtorit tuntuivat toivovan opettajilta yleisesti enemmän uusia ideoita ja kokeiluita. Onko opettajien keskuudessa siis kuitenkin vielä paljon vastahankaisuutta uudistuksia kohtaan? Voisivatko opettajat olla rohkeammin kokeilemassa uusia asioita? Tässä muutaman rehtorin ajatuksia:

Toivoisin, että 35 viikkotuntia katottaisiin enemmän resurssina eikä vain 35 tavallista soittotuntia. Sitä vois käyttää kamarimusiikkiin, projekteihin ja reissuihin. (rehtori)

Toivoisin enemmän aktiivisempia opettajia, jotka ottaisivat kantaa ja kertoisivat myös vaihtoehtoisia toimintamalleja tilalle. Kehittämisisideat olisivat todella tervetulleita. (rehtori)

Tässä vielä erään rehtorin esitys, kun kysyttiin olisiko hänellä muutostoiveita opettajien toimintaan:

En oikeen mitään erityistä; tietysti sellaiset uudet pedagogiset ideat. Esimerkiksi se, että pystyttäis alkeistasolla opettamaan vaikkapa ryhmissä, jolloin saatais lisää oppilaita sisään ilman resurssien kasvattamista. Toivoisin opettajilta enemmän joustavuutta opetukseen ja uusiin metodeihin. (rehtori)

Koska opetushallituksen laatima opetussuunnitelma suosii nykyään monipuolisuutta ja joustoa, rehtorit kaipaavat opettajilta aktiivisuutta ideointiin ja opettajat kaipaavat lisää tilaa uusien ideoiden toteuttamiseen, niin lieneekö todellinen ongelma sittenkin tiedonkulussa tai kommunikoinnissa yleensä, kun tämä ei toteudu? Tulisiko oppilaitosten sisäisiä ja välisiä vuorovaikutustaitoja kehittää? Olemmeko me opettajat sittenkin itse

luomassa tätä hidasta muutosta tai paikoin jopa muuttumattomuutta pelkkien virheellisten oletusten perusteella?

5 Musiikkioppilaitos työyhteisönä

Olemme itse kokeneet musiikkioppilaitosten yhteisöllisyyden haastavana useassa eri oppilaitoksessa, joten halusimme käsitellä opettajan työtyytyväisyyttä myös siitä näkökulmasta. Lähdeaineistoa etsiessämme havaitsimme, että aihetta ei ole juurikaan tutkittu. Musiikkioppilaitoksissa ei useastikaan ole erityisemmin panostettu yhteisöllisyyteen, joten se syntyy itsestään joko heikoksi tai vahvaksi. Yhteisöllisyys on hyvin paljon kiinni siitä millaisia opettajia ja johtajia oppilaitokseen sattuu päätyämään töihin. Musiikkioppilaitoksissa kerrostumaa työntekijöiden välille aiheuttaa myös se, että kaikki työntekijät eivät ole työsopimustensa puolesta tasa-arvoisessa asemassa. Olemme myös havainneet, että opettajien ikärakenne vaikuttaa työpaikoilla. Nuoret tuntuvat pääosin olevan rohkeampia kokeilemaan erilaisia ideoita. Toisaalta vanhemmilla opettajilla on kokemusta ja sen tuomaa varmuutta tukenaan. Nuoret opettajat jaksavat innostua uusista kokeiluista ja saattavat sitä kautta löytää hienoja uusia toimintamuotoja työhön. Toisaalta vanhemmat opettajat voivat kokemuksensa avulla usein nähdä paremmin oppilaan pitkän kehityskaaren ja rakentaa henkilökohtaiset opetussuunnitelmat sen mukaan.

Haastatteluista nousi selvästi esiin, että opettajat tuntuivat pääosin olevan tyytyväisiä opettajien keskinäiseen yhteisöön ja kanssakäymiseen työpaikalla. Osa haastateltavista koki rehtoreiden ja opettajien välisen yhteisöllisyyden kuitenkin melko vähäisenä.

Henki kulkee todella hyvin. Ei mitään valittamista. Mut on otettu alusta alkaen tosi hyvin vastaan työpaikallani. (opettaja)

Keskenämme opettajilla on hyvä henki, mutta talossa on ikään kuin kaksi leiriä: opettajat ja rehtorit erikseen. (opettaja)

Uusia ideoita yhteistyön lisäämiseksi ei haastatteluista noussut esiin, mutta sitä pidettiin silti tärkeänä osana työn ilon säilyttämistä. Tärkeänä pidettiin myös yhteydenpitoa oman instrumentin kollegoihin eri puolilla maata ja jopa maailmaa.

Ensiarvoisen tärkeää on pitää yhteyttä oman instrumentin kollegoihin. Jatkuva kehitys mahdollistuu hyvin ja saa inspiraatiota toisen kollegan työstä samalla. (opettaja)

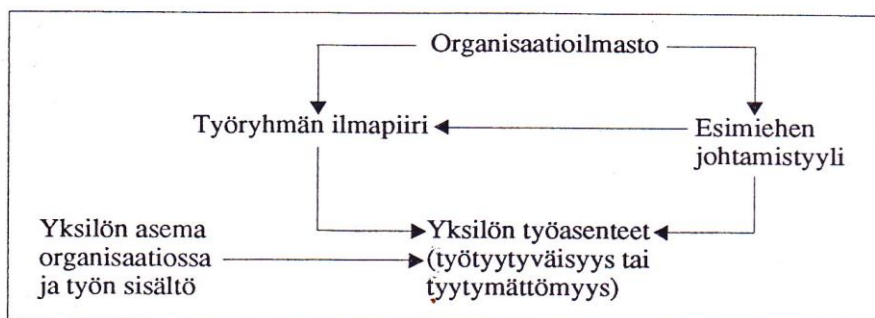
Yllättäen kukaan haastatelluista opettajista ei nostanut esiin erilaisia yhteistyöprojekteja yhteisöllisenä toimintana. Emme myöskään itse huomanneet koko seikkaa vielä haastatteluvaiheessa. Jotain kuitenkin varmaankin kertoo musiikkioppilaitosten yhteisöllisyydestä myös se, että haastateltavat mielsivät yhteisölliseksi toiminnaksi pääasiassa opettajayhdistyksen tekemät retket, tyky-päivät sekä taukotilassa tapaamisen. Kukaan ei nostanut siis esiin varsinaisen työn tekemistä yhdessä. Yhteisöllisyydeksi siis koettiin ilmeisesti pääasiassa satunnaiset tapaamiset yhteisissä taukutiloissa, kokouksissa tai muissa tapahtumissa.

Marja-Liisa Mankan mukaan yrityksen tuottavuutta pystytään lisäämään nimenomaan työhyvinvointia lisäämällä. Hän kuitenkin kirjoittaa, että yksilötyöhyvinvoinnin lisäämisellä ei päästä tuloksiin, vaan työhyvinvointi on koko työyhteisön toimivuuden kehittämistä. Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon kuuluu muun muassa oikeudenmukainen ja johdonmukainen johtaminen, osaamisen kehittäminen, työssä onnistuminen, vuorovaikutteinen toimintatapa sekä työntekijän kokonaisvaltainen terveys. Psykososiaaliset seikat työpaikalla vaikuttavat merkittävästi sairaspöissaoloihin, joten pelkän yksilöterveyden tutkimisen sijaan tässäkin voisi olla syytä tarkastella työoloja yleisemminkin. (Manka 2011, 35-37.)

Olisiko musiikkioppilaitoksiin mahdollista kehittää enemmän yhteisöllisyyttä? Millaisia malleja tähän voisi luoda? Onko näitä jo ehkä luotu joissakin musiikkioppilaitoksissa?

5.1 Työyhteisön ilmapiiri

Ihmisten välinen kanssakäyminen luo työpaikalle ilmapiirin. Sen perusteella syntyy tunne siitä, mikä on sallittua, mikä kiellettyä, mikä on tärkeää ja mikä on vähemmän tärkeää. Tämä ilmapiiri vaikuttaa jokaiseen työntekijään sekä myös koko yhteisöön. Hyvässä ilmapiirissä työskentely on miellyttävää ja työt tehdään hyvin. Huonolla ilmapiirillä on haittaa niin organisaatiolle, yhteisölle kuin yksilöillekin. Työilmapiiri koostuu yksilön työasenteista, työryhmän ilmapiiristä, esimiehen johtamistyylistä ja organisaatioilmapiiristä. (Juuti 1989, 247):



Taulukko 3. Organisaatioilmaston vaikuttajat (Juuti 1989, 247).

Olemme pohjanneet koko opinnäytetyön tälle Juutinkin kuvaamalle kokoonpanolle. Työntekijään eli meidän tapauksessamme soitonopettajaan ja hänen työtyytyväisyyteen vaikuttaa koko organisaation ilmapiiri, joka koostuu useasta tekijästä. Osa haastelluista rehtoreista nosti yhteistyön merkitystä hyvin vahvasti esiin:

Työssä viihtyminen on olennaisin asia. Jos et viihdy, vaihda työpaikka tai vaihda alaa. Voi olla, että toisessa paikassa työ voi olla vähemmän innostavaa kuin muualla. (rehtori)

Vuorovaikutus on a ja o. Johdolla ei ole mitään mahdollisuutta tietää näitä asioita, jos ei ole mukana opettajien arjessa. (rehtori)

Näiden kommenttien perusteellakin arvelemme, että olisi tärkeää panostaa musiikkioppilaitosten yhteisöllisyyteen enemmän. Eikä vain opettajien väliseen yhteistyöhön vaan koko oppilaitoksen henkilöstön väliseen yhteisöllisyyteen.

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa myös yksilön työtyytyväisyyteen. Tämä yhtälö vaikuttaa myös työn tuloksiin, koska yksilön työtyytyväisyyteen ja ilmapiiriin vaikuttavat miten palkitsevana ihminen kokee työnsä ja miten palkitsevana tai rankaisevana hän kokee suhteet muihin työyhteisön jäseniin. Jos työntekijä näkee yhteiset tavoitteet ja haluaa pyrkiä niitä kohti, tuottaa koko yritys parempaa tulosta. Tutkimusten mukaan organisaatioissa korkea tuottavuus ja hyvä työilmapiiri liittyvät toisiinsa, kuten myös matala tuottavuus ja huono ilmapiiri. Hyvä ilmapiiri parantaa tuottavuutta ja hyvä tuottavuus taas parantaa entisestään hyvää ilmapiiriä. (Juuti 1992, 251-252.)

5.2 Yhteisöllisyys ja sen merkitys työniloon

Mäkisalonen (2003, 55-56) mukaan menestyvän työyhteisön viisi tärkeää tekijää ovat **luovuus, leikkimielisyys, liike, lepo ja luottamus**. Luovuus vaatii leikkimielisyyttä, mut-

ta onnistuessaan se luo mahdollisuuden kehittymiseen. Menestyvä työyhteisö on myös kokoajan **liikkeessä**. Tärkeää olisi kuitenkin, että liikkeen suunta olisi yhteisön itsensä päätettävissä, koska liiallinen määräily ulkopuolelta vähentää motivaatiota. Liikkeeksi riittää ajoittain hitaampikin liike, koska jokainen yhteisö tarvitsee seesteisempiäkin kausia eli **lepoa**. **Luottamus** on hyvin henkilökohtainen asia, jonka jokainen työntekijä kokee omalla tavallaan. Joku saattaa kohdata uuden ihmisen olettaen, että tämä on luotettava kunnes toisin todistetaan. Toinen ihminen taas saattaa pitkälläkin aikavälillä testata toisen luotettavuutta. (Mäkisalo 2003, 55-56.)

Työyhteisössä on siis hyvin pitkälle kysymys henkilökemioista ja niiden yhteensovittamisesta. Varmasti merkitykselliseksi nousee liikkeen ja levon tasapaino. Työntekijöiden erilainen tapa tehdä töitä ja esimerkiksi työn tekemisen nopeus vaikuttavat tähän tasapainoon. Rauhallisemmat tekijät saattavat ahdistua liian nopeasta työtahdistista, kun taas nopeammat tekijät ehkä turhautuvat odottelemaan. Musiikkioppilaitoksissa järjestetään usein esimerkiksi erilaisia konserttiprojekteja. Jos tällaisia projekteja järjestetään jatkuvasti, voi se nopeammalle tekijälle olla energisoiva ja motivoiva tekijä, kun taas rauhallisempi tekijä ahdistuu jatkuvasta muutoksesta ja kiireestä projektista toiseen säntäillessään. Haastatteluissa nousi esiin ikään kuin rivien välistä, että yhteisöissä ilmenee konflikteja, mutta niitä ei välttämättä koettu vakavana yhteistyötä uhkaavana tekijänä.

Mun mielestä hyvä meininki opettajien kesken. Ollaan toki persoonia ja räiskyttään. En usko, että johdossakaan on helppo olla. Varmasti rehtoreilla on kovia paineita, ymmärtääkö opettajat niitä? (opettaja)

Ongelmallista voi olla se, että työtovereitaan ei useinkaan saa itse valita ja toimeen pitäisi tulla oli henkilöiden välillä millaisia ristiriitoja tahansa. Tässä kohden hyvä johtaja voi olla avuksi paljonkin.

Musiikkialalla tuntuu olevan kovin vaikeita työyhteisöjä aika usein. En tiedä; johdunee siitä, että on niin paljon omanarvontuntoisia taitelijoita; ehkä. Sooloilijat voi tehdä työyhteisöstä hankalan, kun toimivat kokoajan epäreilulla tavalla ja jyräävät samalla muita. Ei ole minkäänlaista kykyä katsoa asioita muilta kuin omalta kantiltaan ja siinä sitte unohdetaan ne muut kokonaan. Rehtoreilla pitäis olla rohkeutta puuttua asiaan, mutta tuntuu, ettei aina ole. Tähän kyllä pitäis saada muutosta. (opettaja)

Työyhteisö voi onnistuessaan olla kuitenkin paras mahdollinen motivaattori yksittäiselle työntekijälle. Pohjanheimon mukaan työelämässä on kaksi tärkeää asiaa: yhteistyö ja kehittäminen. Näistä ei tulisi missään tilanteessa tinkiä. Pohjanheimo 2012, 214.)

Haastateltavien opettajien ja rehtoreiden keskuudessa yhteisöllisyys koettiin työn ilon kannalta hyvin merkittäväksi tekijäksi, osa haastateltavista piti sitä jopa tärkeimpänä tekijänä.

Rehtori: Ongelmahan meidän alalla on se, että näitä järjestettyjä kohtaamisia ei oo niin paljon. Pienemmissä porukoissa ollaan toki järjestetysti, että kollegiot saattaa kokoontua. Kyllä se ilmenee, ainakin meillä, se on se, rento ilmapiiri ja innostunut ja luova parhaimmillaan. Ja sit uusia ideoita keksitään ja toimeenpannaan, mutta ei liikaa. Sit nää isot proggikset välillä. Ja sitte voihan niitä kaikkia... Semmonen mitä toivois opettajilta enemmän, että verkottukaa omaehtoisesti. Ettei aina tarviis järjestää, että nyt tämä kollegio menee tutustumaan tuohon opilaitokseen, vaan nä kollgiot vois itseohjautuvasti kokoontua ja silleen vaihtaa kokemuksia ja pedagogisia onnistumisia ja epäonnistumisia.

Haastattelija: Joo.

Rehtori: Että turhan usein pidetään, että tää on mun juttu ja mä en jaa tätä. Ja mä ainakaan tästä kerro, ku tää meni pieleen. Pitäis kertoa, että älkää vaan tehkö näin, koska se ei ehkä toimi. Mä kokeilin jo sitä juttua.

Samalla yhteisöllisyys koettiin kuitenkin haasteelliseksi, koska musiikkioppilaitoksen opettajan työ on melko yksinäistä ja yhteisöllisyyttä vahvistavat tilaisuudet koettiin usein vähän keinotekoisiksi. Osa haastatelluista opettajista toivoi erityisesti yhteistä taukotilaa myös johdon kanssa, jotta kohtaamisia syntyisi enemmänkin, eikä johdon ja muun henkilöstön välille syntyisi kuilua.

Haastattelija: Koetko sä saavas työstäs palkintoja tai palautetta johdon kautta tarpeeks?

Opettaja: Jos mä mietin mikä se palkinto vois olla, niin en mä ees tiä mikä se vois olla, että ilmeisesti en saa tarpeeks.

Haastattelija: No, esimerkiks, että joku kävis kuuntelemassa sun luokkakonserttia ja tulis sanomaan sitte konsertin jälkeen, että mahtava meininki, ootpa tehny hienoa työtä.

Opettaja: Kukaanhan (johdosta) ei koskaan oo käyny kuuntelemassa esimerkiks luokkakonsertteja. Tääkin on jotenkin jännä, että siihen on kasvanu, ettei osaa ees vaatia semmosta. Ei ees mieti semmosta. Emmä sano, että se on hyvä asia. Se ei todellakaan oo varmaan hyvä asia, mutta siis se on niin luonnollinen, ei oletakaan. Ei tietenkään se oo luonnollista ja hyvä asia.

Haastattelija: Luuletko sä, että se olis hyvä asia, jos sitä olis enemmän?

Opettaja: No varmasti olis. Melkeen vaan tuntuu niin utopistiselta ajatukselta. Että tota, jotenki niinku semmoset vaihtoehdot on siirtäny kokonaan, ettei semmosta ookaan. Sitä vaan niinku tekee sitä työtänsä, eikä oletakaan, että siitä ois kukaan kiinnostunu.

Tosi outoa on, että talossamme on opettajat ja muu henkilökunta erotettu eri kahvihuoneisiin. Tämän miettiminenkin ahdistaa. Sehän aiheuttaa väkisinkin kahden kerroksen väkeä -olon. Opettajat ovat kakkoskastia. Tämä harmittaa. (opettaja)

Pohjanheimon näkemyksen mukaan tiimeissä tai työyhteisöissä syntyy pian vertaisryhmän paine, joka aiheuttaa positiivisessa mielessä toisten tarkkailua. Ryhmä seuraa

jäsentensä työpanosta varsin tehokkaasti. Tiimin jopa koettiin olleen paljon kovempi työnjohtaja kuin kukaan johtaja aiemmin. Jotta tällainen tiimi saadaan syntymään on tärkeää, että jokainen näkee oman työpanoksensa ja saa siitä arvostusta. Jokaisen työntekijän täytyy kokea, että juuri hänen panoksellaan on merkitystä. (Pohjanheimo 2012, 220-222.)

Kapellimestari Osmo Vänskä puhuu Leppäsen ja Rauhalan teoksessa (2012, 288) uusista innovaatioista. Hänen mukaansa koko yhteisön täytyy löytää idea itse. Idean täytyy olla omaperäinen ja niin hyvä, että kaikki luottavat siihen ja ovat valmiita panostamaan siihen. Ollakseen edelläkävijöitä ihmisten on todella uskottava ja keskittyttävä idean toteuttamiseen. Pelkkä lahjakkuus ei riitä vaan tarvitaan myös uskoa onnistumiseen. (Leppänen & Rauhala 2012, 288.)

Tutkimustenkin mukaan onnelliset ihmiset ovat terveempiä, menestyneempiä, huolehtivampia, sosiaalisesti aktiivisempia, parempituloisia ja pitkäikäisempiä. Nykyään jo myönnetään onnellisuuden ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin yhteys myös yrityksen menestykseen. Vain hyvin harvoja motivoi raha. Sen sijaan merkittävimpiä työtyytyväisyyden tekijöitä ovatkin merkityksellisyyden kokeminen, itsensä kehittäminen, yhteisöllisyys, hyvä työporukka ja myönteinen ilmapiiri. (Leppänen & Rauhala 2012, 289-298.) On havahduttu huomaamaan, että työpaikan ilmapiirillä on hurjasti merkitystä ihmisten viihtyvyyteen ja hyvinvointiin työpaikalla. Huono ilmapiiri aiheuttaa suurta vaihtuvuutta henkilöstössä, rutkasti sairauspoissaoloja, ennenaikaisia eläköitymisiä suuressa määrin. Hyvän ilmapiirin työpaikalla sen sijaan työviihtyvyys on korkea, työntekijät terveempiä, he pitäytyvät pidempään työpaikassaan, tekevät yhteistyötä keskenään, ovat aloitetykyisempiä ja innovatiivisempia. (Furman & Ahola 2002, 10.)

Tutkimusten mukaan siis yhteisöllisyydellä on selvästi merkitystä työniloon. Musiikkioppilaitoksissa työtä tehdään tällä hetkellä useimmiten melko itsenäisesti eristäytyneenä muista työntekijöistä ja mielestämme tähän seikkaan tulisikin kiinnittää huomiota työtyytyväisyyttä kehitettäessä. Haastatteluissa ei noussut esiin uusia tapoja yhteistyön lisäämiseksi musiikkioppilaitoksissa, mutta niitä varmasti löytyisi, jos asiaan enemmän perehdyttäisiin. Tässä olisikin hyvä aihe jatkotutkimuksille! Ja tilausta varmasti olisi lähes koko musiikkioppilaitosverkostossamme.

5.2.1 Yhteisöllisyys musiikkioppilaitoksissa

Koulutusorganisaation työyhteisö eroaa muista työyhteisöistä erityisesti opettajantyön autonomisuuden vuoksi. Kouluissa on ikään kuin virallinen ja epävirallinen organisaatio. Virallinen on olemassa opetussuunnitelmassa, suunnittelussa ja toteuttamisessakin. Epävirallinen taas näyttäytyy tavallisessa arjessa esimerkiksi erilaisina kohtaamisina ja tulkintoina. Opettajalla on lopulta melko vapaat kädet toimia työssään. Toisaalta työpaikoilla vallitsee omat pelisääntönsä ja tavat toimia, jotka opettajat hyvin nopeasti omaksuvat. Tämä aiheuttaa jonkinlaisen ristiriidan opettajan työn itsenäisyyden kanssa. Jotta opettajat oppisivat todellisia yhteistyötaitoja tulisi heidän keskustella selviksi yhteiset haasteet, kohteet ja tavoitteet. Keskustelu auttaa ymmärtämään toisten tapoja käsittää ja opettaa asioita. (Nummenmaa & Välijärvi 2006, 163.) Esimerkiksi teemoitain jaettuissa keskusteluissa voisi nousta esiin hienoja innovaatioita musiikkioppilaitosten uusiksi suunniksi tai vaikkapa kollegoiden kesken jaettua arvokasta tietoa esimerkiksi uusista opetusmenetelmistä.

Musiikkioppilaitoksissa yhteisöllisyyttä ei välttämättä synny edes taukojen aikana, koska opettajat jaksottavat työpäivänsä ja taukonsa itse ja näin ollen oman tauon aikana muut ovat ehkä opettamassa. Yhteisiä tapaamisia syntyy siis pääasiassa kokouksissa, yhteisissä projekteissa, tyky-päivissä sekä satunnaisesti yhteisessä taukotilassa tai oppilaitoksen kahvilassa. Oma lukunsa ovat myös tuntiopettajat, jotka ehkä opettavat useassa eri oppilaitoksessa. Heille kokoukset ja tyky-päivät eivät yleensä ole pakollisia, jolloin ne ajanpuutteen takia usein jätetään väliin. Opettaja saattaa myös olla eri paikkakunnalla opettamassa samaan aikaan, joten osallistuminen ei aina ole senkään vuoksi mahdollista, vaikka omaa halua löytyisikin.

Ei voi tulla yhteisöllisyyttä, jos opetat monessa eri paikassa ja vielä eri paikkakunnilla. Näet joskus muutaman kollegan, muttei yhteisöllisyys siitä synny. En voi olla aktiivinen työyhteisön jäsen joka paikassa. Olen aktiivinen siellä, missä opetan eniten. (opettaja)

Erityisesti harvinaisempien soittimien opettajat saattavat joutua hankalaan asemaan opettaessaan monessa eri oppilaitoksessa saadakseen riittävästi opetustunteja. Tällaisessa tilanteessa käy helposti niin, että mikään organisaatio ei kunnolla ota työnantajan vastuuta. Toisaalta tällainen tilanne voidaan kokea myös vapaudeksi. (Pohjannoro 2011, 109.)

Koen roolini helpommaksi, kun en ole virkaopettaja vaan ihan vaan tuntiopettaja. (opettaja)

Liiallinen eristäytyminen työpaikalla voi olla merkki luottamuspulasta tai jostain henkilökohtaisesta ongelmasta. Yksityisyys on enemmänkin lojaalia suhtautumista kollegoihin ja kunnioitusta heidän työtään kohtaan kuin eristäytymistä tai salaisuuksien varjelemista. Yhteisopettajuus on toistaiseksi kovin harvinaista, mutta se olisi toivottavaa juuri yhteisöllisyyden lisäämiseksi. (Nummenmaa & Välijärvi 2006, 164.)

Kaikki haastatellut kokivat työyhteisönsä hyvänä, sekä rehtorit että opettajat. Joukossa koettiin olevan räiskyviä persoonia ja hiljaisia, jotka eivät osallistu niin paljoa, mutta se tuntui kuitenkin olevan helposti hyväksyttävä asia.

5.2.2 Yhteistyö opettajien ja rehtoreiden välillä

Rehtorit tuntuivat useimmilla haastatelluista opettajista jääneen melko etäisiksi. Osaa se haittasi, mutta osa haastatelluista kertoi olevansa jo tottunut tilanteeseen vuosien myötä.

Toiselle rehtorille olen ilmaa. Olen kääntänyt sen päässäni niin, että olen itekin välinpitämätön tämän suhtautumisen suhteen. (opettaja)

Haastatellut opettajat kokivat pääosin olevansa osa opettajien työyhteisöä, mutta rehtoreiden koettiin useassa tapauksessa olevan ”eri porukkaa”. Nummenmaa ja Välijärvi nostavat teoksessaan esiin hallinnon eriytymisen varsinaisesta opetustyöstä peruskoulumaailmassa. Opettajat kokivat hallinnon antamat toimeksiannot kovin etäisenä ja ikään kuin pakkona, joka sisältyy työhön varsinaisen opetustyön pakollisena lisänä. (Nummenmaa & Välijärvi 2006, 164.)

Haasteelliseksi koettiin myös se, että rehtorit ovat useimmiten eri aikaan työpaikalla. Yhteistyötä koko oppilaitoksen työntekijöiden kanssa on vaikea luoda, kun rehtorit poistuvat useimmiten töistä niihin aikoihin, kun opettajat tulevat paikalle. Tässä on kuitenkin hyvä huomioida sekin, että rehtorien on jossain vaiheessa päivää saatava hoitaa henkilöstöjohtamisen ohella myös se kaikki byrokraattinen osuus mitä heidän työhönsä kuuluu. Muutama opettajista koki myös hankalaksi kokousajat, jotka on ajoitettu aamupäivään, kun omat työt alkavat vasta tunteja sen jälkeen.

Hallinnon on helpompi tulla aamulla järjestettäviin kokouksiin, koska he ovat jo töissä kuitenkin. Opettajakunnalla tuntuu olevan toiveita, muttei kukaan kuitenkaan hetken koittaessa oikein tahdo tulla paikalle. (opettaja)

Yhteisöllisyys on hankalaa, ku johto on eri aikaan töissä. Johdon pitäis ehdottomasti olla paikalla. (opettaja)

Hyvä tiimi tarvitsee johtajan. Johtajan rooli ei välttämättä ole kuitenkaan perinteisen hierarkinen. Hyvän tiimin johtajan tehtävä saattaakin olla hyvien puitteiden luominen, sekä huolehtiminen työvuoeroista ja mahdollisuuksista yhteisiin tapaamisiin. (Mäkisalo 2003, 108.) Musiikkioppilaitosmaailmassa yhteistyöprojekti voisi olla esimerkiksi tiimivetoinen oppilasorkesteri –projekti. Resurssit sovittaisiin yhdessä rehtorien kanssa. Tiimiin olisi valittu asiasta innostuneita opettajia, jotka ottaisivat taiteellisen vastuun sekä opettaisivat oppilaat, toimisivat kapellimestarina tai ainakin he valitsisivat kapellimestarin, joka orkesteria tulisi johtamaan. Rehtorin tulisi olla tiimin käytettävissä tarvittaessa ja halutessaan rehtori voisi tulla kertomaan jonkinlaisen tilannekatsauksen tiimipalaveriin. Johtajan tehtävä olisi siis olla ikään kuin projektin päätuottaja, joka delegoi tehtävät ja varmistaa, että ne tulevat tehdyiksi. Johtajan tehtävä ei kuitenkaan ole suunnitella ja tehdä itse kaikkea tai edes päättää kaikkea. Tällaiset yhteiset projektit oletettavasti nostaisivat työyhteisön yhteishenkeä. Opettajat ovat lisäksi luovan alan asiantuntijoita ja usein he haluavat itse olla ideoimassa uusia suunnitelmia. Ylemmältä taholta tullut valmis ”paketti” ei välttämättä herätä mielenkiintoa. Tärkeää olisi kuunnella nimenomaan asiantuntijoita eli opettajia, koska heillä on yleensä paras ”näppituntuma” tilanteeseen.

5.2.3 Verkostoituminen musiikkioppilaitosten välillä

Suomessa harjoitetaan jo joidenkin musiikkioppilaitosten välillä yhteistyötä. Se lienee kuitenkin vielä melko harvinaista ja usein se on johtajien välistä yhteistyötä, mutta joissakin paikoin jo opettajienkin välistä. Tätä voisi kuitenkin varmasti vielä lisätä. Monella oppilaitoksella tuntuu olevan jokin tai joitakin ulkomaan vaihtokohteita, joiden kanssa tehdään yhteistyötä säännöllisesti esimerkiksi oppilas- ja opettajavaihtojen avulla. Tätä samaa voisimme harjoittaa varmasti paljon enemmän omankin maan rajojen sisällä. Opettajilla olisi varmasti paljon annettavaa toisilleen. Monilla on itse kehitettyjä metodeja, joista harmittavan harva pääsee koskaan edes kuulemaan. Työyhteisöissä saattaa ilmetä paljon sellaista osaamista, josta ei edes omassa oppilaitoksessa tiedetä laajemmin. Voisiko mahdollisesti koulutuspäivissä hyödyntää tällaista osaamista? Opettajavaihto omassa maassa olisi myös melko vaivatonta ja edullistakin järjestää. Esimerkiksi kaksi trumpetinsoitonopettajaa voisivat vaihtaa oppilaitoksia viikoksi keskenään ja pääsisivät näin nauttimaan vaihtelusta opettaessaan toisen opettajan oppilaita ja vierai-

lemaan samalla toisessa työyhteisössä. Vaihdon päätteeksi keskenään työpaikkaa hetkeksi vaihtaneet opettajat voisivat kokousta ja vaihtaa ajatuksiaan kuluneesta ajasta. Tällaisella vaihdolla voisi olla paljon hyviä vaikutuksia myös opettajan työniloon ja innostukseen. Hyvät ideat leviäisivät ehkä tehokkaammin muihinkin oppilaitoksiin. Tällainen pikavierailu voisi olla myös kaivattua vaihtelua oppilaille. Eräs haastattelemamme opettaja kommentoi asiaa näin:

Verkostoituminen olisi mukavaa muuallekin päin Suomea. Näitä retkiä on ollut hankala saada johdolle läpi. Ilmeisesti rahasyistä. (opettaja)

Verkostoitumista voisi toteuttaa myös yhteisillä oppilasorkesteriprojekteilla sekä konserttimatkoilla. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin eri instrumenttijärjestöjen tapaamiset ja koulutuspäivät eri puolilla Suomea, jotka koettiin hyvin merkityksellisiksi oman motivaation kohottajiksi. Moni haastattelemamme opettaja olikin aktiivisesti mukana tällaisessa toiminnassa.

Oman instrumenttijärjestön tapahtumat on hyviä. Kollegoiden tapaaminen on merkityksellistä. Se innostaa ja sitä kautta saa uusia ajatuksia omaan opetukseen. (opettaja).

5.3 Yhteisöllisyyden haasteet

Tässä luvussa käsittelemme yhteisöllisyyden haasteita yleisemmin, mutta myös musiikkioppilaitoksen näkökulmasta. Haasteita ovat ainakin yksilöiden väliset henkilökehiat ja niiden vaikutukset ryhmään, tasa-arvo, yhteisen ajan puute ja ennen kaikkea yhteisen keskustelun puute. Näihin asioihin johdolla voi olla suuresti vaikutusta. Johto ei kuitenkaan yksin voi rakentaa yhteistyötä, vaan siihen tarvitaan yhteistyökykyinen opettajisto.

Työyhteisössä syntyvät toimintakyvyn ongelmat perustuvat usein organisaation rakenteisiin. Nämä ongelmat liittyvät johtamiseen, töiden organisointiin, yhteisiin pelisääntöihin, tehtävämäärittelyihin, perehdyttämiseen ja ihmisten tasa-arvoiseen kohteluun. (Manka 2011, 146.)

5.3.1 Yksilön vai ryhmän ääni

Kiesiläisen (2004,129-130) mukaan työyhteisöissä on yksittäisiä henkilöitä, jotka yhdessä muodostavat ryhmät. Usein tällaista ryhmää tarkastellaan kuitenkin enemmän nimenomaan yksilöinä ja heidän välisenä toimimisenaan. Yksittäisten ihmisten väliset henkilökemiat ja suhteet ovat kuitenkin niin monimutkaisia ja monitasoisia, että työpaikalle edullisempaa olisi usein keskittyä yksilöiden sijasta ryhmään. Mikäli yksittäisten henkilöiden välisiä ristiriitoja aletaan liialti selvittämään saatetaan unohtaa ryhmän yhteiset tavoitteet ja tehtävät. Johtajan tehtävänä on toimia ryhmän tukena ja tukea heitä muodostamaan yhtenäinen joukko, joka kykenee muuntumaan tilanteiden vaatimusten mukaan ja selviämään myös hankalista tilanteista yhdessä. Hyvin johdettuna ryhmän kohtaamat ulkoapäin tulevat paineet eivät ainakaan kovin helposti hajaannuta ryhmää. Suuri yhteisö on parempi jakaa pienempiin tiimeihin, joiden toiminta on mielellään pitkäkestoista. (Kiesiläinen 2004, 129-130.) Tällainen Kiesiläisen mainitsema pienempi tiimi voisi hyvin olla instrumenttiryhmäkollegio musiikkioppilaitoksen sisällä. Olisiko tätä totuttua kaavaa kuitenkin joskus ikään kuin piristykseksi syytä muuttaa? Voisiko tiimejä muodostaa ideoimaan erilaisia tulevaisuuden visioita? Voisivatko tiimit kenties toteuttaakin jotain kokeiluhankkeita kehittämismielessä?

5.3.2 Tasa-arvo

Musiikkioppilaitoksissa on töissä lehtoreita, viranhaltijoita, päätoimisia tuntiopettajia ja sivutoimisia tuntiopettajia. Tämän lisäksi osa opettajista saattaa työskennellä myös useassa oppilaitoksen sivutoimipisteessä tai ihan eri oppilaitoksissakin. Yhteisöllisyyttä ei juurikaan muodostu sellaisten opettajien kesken, jotka käyvät opettamassa vain esimerkiksi muutaman tunnin viikoittain. Tämä seikka nousi esiin useissakin haastattelukeskusteluissa:

Tasa-arvo oli aina top kolme päätöksissä mitä tein. Se on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Joskus on hankala arvioida, mikä on hyväksi. Vaikka rakentaisi tasapuolisen rakennelman, ei se välttämättä olekaan toimiva. (rehtori)

Tuntiopettajat on ”vaan”. Haluaisin, että kohdeltaisiin kuin virkaopettajia. Rehtorit, joiden talo pyörii pääasiassa tuntiopettajien voimin, voisivat ottaa paljon enemmän huomioon myös tuntiopettajat. Tällöin työntekijä kokisi olevansa tärkeä. (opettaja)

Haastattelija: Olisiko teillä jotain muutostoiveita johdon toimiin tästä näkökulmasta, että ku on tuntiopettaja eikä virkaopettaja?

Opettaja: Jossain paikoissa on ollut niinku sellasta, että ”vaan” tuntiopettaja, että sä oot eri asemassa. Se tuntuu välillä, myös ehkä jossain talossa. Niinku yhdessä paikassa oli, että meillä oli lokerot laitettu: ensin tuli viranhaltijat ja lopussa oli

pohjasakka, näin niinku ajatuksena. Paperissa sitä ollaan niinku samalla viivalla. Meillä on tottakai eri sopimukset ja eri rahat.

Haastattelija: Samaa työtähän sä teet.

Opettaja: Niin, samaa työtähän mä teen ja oon ehkä vielä enemmän liikkeellä ku viranhaltija, ku pitää ajaa maakuntaankin. Ja työaika saattaa ajamisen kans olla pitempi ku jollain joku päivä. Mutta sitä ei niinku arvosteta ollenkaan.

Kaipaisin tasa-arvoa johdon toimiin. Että henkilöstö näkisi, että johtaja toimii tasapuolisesti. (opettaja)

Osa rehtoreista osaa luovia hankalissakin yhteisöissä. Osa rehtoreista kuitenkin on selvästi löytänyt omat suosikkiopettajansa, jotka saavat parempaa kohtelua. (opettaja)

Olemme myös kokeneet, että opettajien ikärakenne vaikuttaa työpaikoilla. Ollessamme alle 30-vuotiaita opettajia kohtasimme paljon hieman vähättelevää suhtautumista innokkuuteemme työn kehittämisen suhteen. Toisaalta nuoret opettajat saattavat narista keskenään vanhempien opettajien jumiutumuksesta paikoilleen ja vastaan hangoittelusta.

Haastattelija: Mites tämmönen asia ku työntekijöiden tasa-arvo?

Opettaja: No siis kyllä, no yleisesti ottaen mua ärsyttää just se semmonen työtöteily. Ja ku mä oon vielä tosi nuoren näkönen, ja oonhan mä nuori muutenkin, mutta siis silleen ku tuolla lasten kanssa on ja sit on niinku... Tai varmaan mun habitus on semmonen nuorekas, lapsekas ni kyllähän se... Edellisessä työpaikassa tuli semmosta, että suhtaudutaan vähän niinku. Tai että se vei aikansa ennenku ne otti vakavasti.

Haastattelija: Ai johto vai toiset kollegat?

Opettaja: Osa kollegoista oikeestaan varmaan. Mutta kyllä sekin tasottu sitte ajan myötä. Semmonen yleisesti ottaen ärsyttää, että se ammattitaito olis jotenkin suhteessa ikään. Tai että soitonopettajuudessa vaikka, että mitä pidempään sä oot ollu alalla ni sitä parempi sä oot.

Kollegoilta tulee vähän sellasia silmäpyöryksiä joskus, että "voi voi, ku sä oot vielä noin nuori. Oli meilläkin (ideoita ja intoa) silloin ku me oltiin nuoria." (opettaja)

Huomaan ottavani oman ikäisiini ensin kontaktia luonnollisemmin. (opettaja)

Haastatteluissa ei noussut esiin naisten ja miesten välinen tasa-arvo ero. Olemme itse kuitenkin joissakin työpaikoissamme kokeneet, että miehen esittämänä uudet ideat saattavat tuntua johdosta uskottavammilta kuin naisen esittäminä. Nämä lienevät kuitenkin yksittäisiä tapauksia.

5.3.3 Johdon merkitys

Jokainen työpaikka tarvitsee yhteisöllisyyttä tukevan johdon voidakseen muodostaa terveen yhteisöllisyyden tunteen yhdessä. Olemme huomanneet, että yhteisöllisyys musiikkioppilaitoksissa vaatii myös meidän opettajien panostusta ja ylipäättään halua panostaa koko asiaan. Rehtorit ovat kuitenkin tärkeässä asemassa tukemassa tätä yhteisöllisyyttä ja ohjaamassa siihen.

Yhteinen tila olisi hyvä, mutta vain, jos on yhteinen näkemys siitä mitä halutaan tehdä. Kohtaamiset eivät johda mihinkään, jos kukaan ei tee päätöksiä. (opettaja)

Asiantuntevan johdon merkitystä käsittelemme niin laajasti luvussa kuusi, että emme tässä kohtaa pureudu enää tarkemmin siihen.

5.4 Musiikkioppilaitosyhteisöt muutoksessa mukana?

Muutokset haastavat koko työkuulttuurimme. Marja-Liisa Manka on laatinut Työ- ja elinkeinoministeriön raportin pohjalta alla olevan kaavion, johon on listattu muutoksen suurimpia osa-alueita, jotka varmasti tulevat vaikuttamaan kaikkiin työtä tekeviin ihmisiin, olipa ala mikä tahansa.



Työelämän ennakoitavat muutokset vuoteen 2020

Taulukko 4. Tulevaisuuden työelämä (Manka 2011, 8.)

Manka listaa teoksessaan tulevaisuuden työyhteisöiltä, niin työntekijöiltä kuin johtajiltaan, vaadittavia taitoja. Tulevaisuudessa vaaditaan moninaisuuden johtamista, koska sukupolvien välinen ero vaatii erityyppistä johtamista, kuten myös eri taustoista tulevat

henkilöt. Hybridiosaaminen tulee olemaan tärkeää, koska on osattava oppia nopeasti uusia asioita ja yhdistellä osaamisalueitaan. Tulevaisuuden työyhteisöiltä vaaditaan myös elämänhallintataitoja, innovatiivisuutta, epävarmuudessa elämisen taitoa sekä kykyä huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Manka mainitsee myös hyvät työyhteisötaidot ja digitaalisen lukutaidon. (Manka 2011, 11.)

Musiikki on vaativa harrastus ja yhteiskunnan muuttuessa musiikin harrastaminenkin tulee varmasti muuttumaan. Tätä asiaa olisi jokaisen musiikkioppilaitoksen työyhteisön hyvä pohtia yhdessä. Negatiivinen panikoituminen muutoksesta ei kannu pitkälle, mutta musiikkioppilaitosten olisi yhteisöllisesti hyvä etsiä uusia suuntaviivoja, yhteistyökumppaneita ja visioita. Pohjannoro löysi tutkimuksessaan (2010, 45-50) musiikkiopistojen tulevaisuudenkuvasta mahdollisesti yhteistyötä kansalaisopistojen, peruskoulujen sekä muiden julkisten tahojen kanssa. Yksi mahdollinen kuva oli myös oppilasikäisten muuttuminen niin, että soittaminen musiikkioppilaitoksissa olisi kaikenikäisten mahdollisuus, kun se tällä hetkellä on suunnattu pääasiassa lapsille ja nuorille. Yhteistyötä tehdään jo joillakin paikkakunnilla esimerkiksi peruskoulujen iltapäiväkerhotoimintatyypistä. (Pohjannoro 2010, 45-50.)

Organisaatio ei sinänsä voi olla oppiva, mutta oppivassa organisaatiossa yksittäisille työntekijöille ja yhteisöille on luotu mahdollisuus kehittyä ja heiltä jopa edellytetään sitä. Tällaisessa organisaatiossa tekeminen perustuu jatkuvaan kehittymiseen, joka on oppimista ja luo kehittymistä. Oppivassa organisaatiossa panostetaan paljon uusiin kokemuksiin, uudistuksiin ja yhteistyön kehittämiseen. Tärkeää tällaiselle organisaatiolle on, että myös henkilöstö saa osallistua päätöksentekoon ainakin aiheissa, jotka koskevat heitä itseään. (Mäkisalo 2003, 48-49.) Eräs opettaja kommentoi haastattelussa näin:

Mun käsittääkseni johto on sitä varten, että se tukee pedagogiikkaa. Nykyään johto on niin erillään, että tossa on rahaa touhuttaas siellä nyt. Yhteisöllisyys tulis siitä, että me allekirjotetaan, että nämä asiat on niitä mitä me kaikki halutaan yhdessä tehdä. Ei kunnan näkemystä eli ei johtajaa. Sitte jokainen huseeraa omalla tavallaan ja kohta ei mahduta samaan kahvipöytään. (opettaja)

Musiikkihan muuttuu jatkuvasti, se ei taidemuotona ole koskaan staattisessa tilassa. Koko koulumaailman ollessa nykyään jatkuvassa muutostilassa muun yhteiskunnan mukana voisi musiikkioppilaitoksissa mielestämme noudattaa oppivan organisaation periaatetta. Muutosta ei toki kuulu tehdä pelkän muutoksen vuoksi, mutta erilaisille kohteille tulisi olla nykyistä enemmän tilaa ja mahdollisuuksia. Tällainen toiminta nousi esiin myös haastattelukeskustelussa:

Olis helpompi, ku tässä työssä olis enemmän normi, että toimitaan tällai luovasti ku, että vaan ite tehtäis tiukasti tuntikehyksen mukaan ja kaikille varmasti kaikki omat tunnit. (opettaja)

Opetushallituksessa kirjoitettiin taiteen perusopetuksen opetussuunnitelmat uusiksi vuonna 2002. Pohjannoro kirjoittaa (2010, 4) vanhan ja uuden opetussuunnitelman eroista. Uusi opetussuunnitelma on muotoiltu tukemaan oppilaan ja oppimisen yksilöllistä näkökulmaa. Uutta vanhaan verrattuna on myös mahdollisuus joustoon, koska suunnitelma on kirjoitettu riittävän väljäksi. Opetussuunnitelma rohkaisee tekemään yksilöllisempiä suunnitelmia oppilaskohtaisesti, antamaan mahdollisuutta valinnaiskursseihin, työpajoihin, periodiopetukseen ja projekteihin. Lisäksi uusi opetussuunnitelma korostaa yhteissoiton merkitystä sekä monimuotoisia arviointikäytänteitä. Korostetaan oppilaitoksen tehtävää rohkaista musiikin perusteiden ja soitonopetuksen yhdistämiseen. Näillä uusilla perusteilla tuetaan myös oppilaan mahdollisuuksia suuntautua eri genreihin musiikissa sekä yksilöllisesti eriyettyihin tavoitteisiin esimerkiksi erityisopetuksellisista perusteista. (Pohjannoro 2010, 4.)

Omien kokemustemme mukaan tämä näkyy pääasiassa yhteismusisoinnin lisäämisenä oppilaitoksissa. Sekin tosin riippuu paljolti opettajista itsestään. Onko varsinainen opetus kuitenkaan muuttunut uuden opetussuunnitelman myötä? Vai onko musiikkioppilaitosten välillä niin suuria eroja, ettemme saata kuvitellakaan millaisia asioita muissa oppilaitoksissa tehdään? Tässä olisi myös yksi erittäin hyvä peruste musiikkioppilaitosten väliselle yhteistyölle.

6 Soitonopettajien johtaminen

Opinnäytetyömme haastatteluosiosta yhtenä teemana nousi esiin musiikkioppilaitoksen johtotehtävissä toimivien henkilöiden vaikutus soitonopettajan työtyytyväisyyteen. Esi- oletuksemme asian suhteen ennen tutkimuksen tekemistä oli, että johtamisella ja sen eri tavoilla on merkitystä ja oletus osoittautui niin teoriapohjan lukemisen kuin haastatteluiden myötä perustelluksi. Teemaa vastauksissaan käsittelivät niin opetushenkilöstön kuin johtotehtävissä toimivien edustajat. Olemme oman työhistoriamme aikana todenneet, että rehtorien ja opetushenkilöstön välisessä kommunikoinnissa ilmenee silloin tällöin kitkaa. Molemmat osapuolet saattavat esimerkiksi syyllistyä paikalleen jämähtäneeseen ”poteroista huuteluun”, joka saattaa johtua monesti kyvyttömyydestä

nähdä asioita toisen osapuolen näkökulmasta katsottuna. Tämä yleisinhimillinen ja kaikilta elämänalueilta tuttu toiminta sekä selvät väärinkäsitykset ovat omiaan vähentämään niin soitonopettajien kuin rehtoreidenkin työniloa ja mahdollisuuksia avoimeen, luottamukselliseen ja luovuutta edistävään kanssakäymiseen. Edellä mainittujen asioiden tiedostamiseen voi vaikuttaa myös lisäkoulutautumisella. Se ei liene aika ajoin pahasta niin soitonopettajalle kuin rehtorillekaan.

Koimme haastattelut erittäin piristävinä. Saimmehan viettää hetkisen harvinaista laatu-aikaa kollegoidemme seurassa ja kurkistaa heidän ammatilliseen minäänsä. Samalla tavoin koimme myös haastattelut rehtoreiden kanssa. Oli mielenkiintoista tarkastella samoja asioita myös hallinnollisen puolen näkökulman kautta. Vastaavaa mahdollisuutta meille ei ollut tarjoutunut koskaan aikaisemmin työuramme aikana. Nyt kun olemme kuulleet sekä soitonopettajia että rehtoreita uskallamme olettaa, että läpinäkyvämpi ja avoimempi suhtautuminen päätöksentekoon, niiden perusteisiin sekä niistä tiedottamiseen edistäisi monessa tapauksessa työyhteisön sopua. Myös toisen osapuolen päätösten taustalla olevien vaikuttimien parempi tiedostaminen tasoittaisi monesti tunteiden kuohahtelua luovassa asiantuntijaorganisaatiossa toimijoiden välillä. Juuri tähän tarvitaan läpinäkyvämpää päätöksentekokulttuuria. Myös kuuntelemisen ja palautteenantamisen kulttuurin kehittämällä molemmin puolin helpotettaisiin työyhteisön yhteiseloä musiikkioppilaitoksessa. Läpinäkyvyys saattaisi olla hyvä ulottaa myös soitonopettajan työhön siten, että esimerkiksi tunti-ilanteen seuranta rehtorille tai oppilaan vanhemmille olisi tarvittaessa mahdollista toteuttaa.

6.1 Rehtorikoulutuksen puutteet

Rehtoreiden haastatteluosion myötä meille paljastui yllättävä seikka heidän koulutuksensa sisältöön liittyen. Rehtoriksi pätevytyymiseen riittää ylempi korkeakoulututkinto sekä valtion hallintotieteiden tutkinto. Rehtoreiden koulutus ei sisällä lainkaan koulutusta henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtamiseen liittyvää koulutusta kyllä järjestetään, esimerkiksi Jyväskylän yliopiston rehtori-instituutissa, mutta koulutukseen hakeutuminen on täysin rehtoriksi hakeutuneen henkilön oman harkinnan varassa. Tämä on mielestämme rehtorikoulutuksen selkeä puute. Sisältäähän musiikkioppilaitoksen rehtorina toimiminen yleensä runsaasti myös henkilöstöjohtamista. Vertaisimme asiaa karkeasti ottaen tilanteeseen, jossa opettajan koulutus vastaavan laitoksen soitonopettajana toimimiseen sisältäisi ainoastaan instrumenttiopintoja, ei lainkaan pedagogiikkaa. Eräs

rehtoreista nosti henkilöstöhallinnon koulutuksen vähäisyyden osana koulutustaan esille näin:

Musiikkioppilaitoshallinnon tutkinto sisälsi lakitekstejä läjäpäin oppilaitosrakenteisiin liittyen, mutta henkilöstöhallinnon koulutus oli olematonta. Sitä olisi todella tärkeää olla. Olen itse opiskelemalla selvittänyt henkilöstöjohtamista... ja kanta-päänkin kautta. (rehtori)

Toinen rehtori muisteli kuullensa juttuja, kuinka rehtorin pätevyyden hankkiminen tapahtui 1980-luvulla. Hän piti Jyväskylän rehtori-instituutin johtamiskoulutusta hyvänä, mutta toi esille myös sen, että koulutukseen osallistuminen on vapaaehtoista:

Haastattelija: Onks siinä mitään tämmöstä johtamiskoulutusta?

Rehtori: Ei, ei ole. Jotkut yliopistot järjestävät niinku isompia paketteja, mitkä sisältää myöskin tämän opetushallituksen tutkinnon. Joskus muistan joku kerto että kahdeksankytluvulla se oli akatemiassa kurssina ne kävi kaks tuntia istumassa jonkun luennon ja vastas kysymyksiin. Se oli siinä. Rehtorin pätevyys.

Haastattelija: Oisitko kaivannu jotakin siltä rehtorinkoulutukselta?

Rehtori: No tuota tietysti nyt jos koulutukseen liittyy vielä niin Jyväskylän rehtori-instituutissa oli erittäin hyviä nimenomaan johtajuuteen liittyviä asioita ja kaikkee tällästä. Mutta jos miettii sitä opetushallituksen tutkintoa, niin sehän nyt on vaan ihan niinku tällänen teoreettinen paperi jolla saadaan pintaraapasu lakiteksteihin ja ja tämmösen ajatteluun, mutta eihän siinä mitään niinku päivänpolitiikkaan minkäänlaisia työkaluja saa.

Haastattelija: Onks se niinku että se on ihan omassa hoteissa että mitä sä haluat sitte siihen päälle? Se riittää se hallintotieteitten..?

Rehtori: Riittää ja ylempi korkeakoulututkinto.

Haastattelija: Joo.

Rehtori: Nyt vasta viime vuosina sitä on ruvettu kehittämään tuota rehtorikoulutusta siis akatemian ja yliopistojen sisällä.

Haastattelija: Joo.

Rehtori: Että siihen on ruvettu paneutumaan. Peruskoulun puolella on ihan sama juttu, eihän sielläkään oo niinku mitään, siinä voi rehtoriks nousta tai tulla kuka hyvänsä joka käy sen hallintotieteitten tutkinnon suorittamassa. Eli kaikki johtajuuskoulutus ja sellanen on sitte niinku ihan omissa hoteissa haluaako sitä vaiko ei. (rehtori)

Musiikkioppilaitoksen rehtori kohtaa työnsä puolesta myös asiakkaita, eli johtamansa musiikkioppilaitoksen oppilaita ja heidän vanhempiaan. Toisinaan kyseessä saattaa olla sovittelutilanne, jossa pyritään selvittämään soitonopettajan ja hänen oppilaansa sekä huoltajien välisiä epäselvyyksiä. Rehtorin koulutuksen olisi hyvä sisältää välineitä myös tämäntyyppisiin kohtaamisiin. Seuraava rehtorin kommentti koskee juuri tämän-tyyppisen tilanteen hallitsemista:

Ikävästi tässä on puun ja kuoren välissä. Vanhemman palautteesta ja opettajan täysin eriävästä mielipiteestä pitää yrittää ratkaista. Tosi hankalaa arvioida kuka on oikeassa. Tällaiseen ei ole mitään koulutusta. Yksi työkalu on järjestää keskustelu, jossa rehtori toimii rauhanneuvottelijana. Hirmu tarkkana saa olla, ettei

lähe komppaamaan kumpaakaan osapuolta, paitsi, jos on ihan selkeä tilanne kyseessä. Toivoisin, että opettajat pitäisivät tiiviit välit vanhempiin. (rehtori)

Rehtori saattaa työssään joutua sovitteluun myös soitonopettajien keskinäisiä erimielisyyksiä. Ne saattavat olla hyvinkin kiusallisia ja johtua usein väärinkäsityksistä. Toisaalta on tilanteita, joissa soitonopettaja tarvitsee rehtorin tukea hankalan oppilaan kanssa. Eräs rehtori koki soitonopettajan ja oppilaan vanhempien välisten ristiriitojen selvittelyn harmillisena:

Työnantajan rooli on aika vaikea. On tietyt direktiivit kyllä, mutta rooli on olla sovittelu...ns. palomies-tyyppinen ratkaisu. Joskus asiat ovat niin pieniä ja naurettavia. Musiikkioppilaitos on taiteilija-organisaatio, jossa hyvinkin pienet ja kummalliset asiat saattavat aiheuttaa kahnauksia. Tämä saattaa aiheuttaa ongelmia rehtorin työniloon. Nämä ovat kiusallisia ja tapauskohtaisia. Usein kysymys on ihan vain väärinkäsityksistä. Opettajien ja vanhempien väliset ristiriidat tulevat harmillisesti usein rehtorin kautta. Myös toisinpäin, että jos opettajalla on kovin hankala oppilas, niin rehtori voi toimia backupina. (rehtori)

Haastatelluista rehtoreista neljä viidestä oli sitä mieltä, että rehtorinkoulutuksen tulisi sisältää jonkinlaista henkilöstöjohtamista. Neljä haastatelluista rehtoreista oli kurssittanut itseään jossakin vaiheessa työuraansa jollakin tavalla henkilöstöjohtamiseen liittyen.

Opinnäytetyömme haastatteluosion sekä rehtoreiden että opettajien vastaukset nostivat esille seuraavia kysymyksiä: missä määrin rehtorit ovat tietoisia luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen välineistä? Olisiko johtajan hyvä tietää, millaista joukkoa hän johtaa jotta hän voi valita johtamisen työkalut sen mukaisesti? Työyhteisön jäsenien erityisosaamisen esille saaminen vaatii myös ihmisen tuntemista. Erään opettajan haastattelukommentti liittyikin tähän asiaan:

Hyvä johtaja yrittää kutitella esiin jokaisen työntekijän erityisosaamista.(opettaja)

Johtajuuden tarkoitus on varmistaa, että ryhmä, yksikkö tai organisaatio onnistuu siinä tehtävässä, mikä sille on annettu. Johtamisessa on käytetty eri aikoina erilaisia välineitä, jotka ovat heijastelleet aikansa käsityksiä ihmisistä, tehokkuudesta ja vaikuttamisen keinoista. Nykyinen johtaminen hyödyntää päällekkäin näitä eri aikoina kertyneitä havainnoita johtamisen välineistä. Pomminvarmasti toimivaa johtamisen ”kaavaa” ei tunne vielä kukaan mutta muutamia todennäköisesti toimivia tekijöitä on löydetty. Vaikuttamisen lähtökohta on se, että osaa asiansa ja tuntee ihmiset joihin on tarkoitus vaikuttaa. Oli kyse sitten motivaatiosta, sitoutumisesta, tehtävien priorisoinnista tai mis-

tä muusta ihmisasiasta tahansa, niin aina päädytään siihen että johtajan ja esimiehen on tunnettava johdettavansa. Ainoastaan sitä kautta voi rakentua toimiva vaikuttaminen, joka on käytännössä vuorovaikuttamista. (Pohjanheimo 2012, 298-299.) Yksi haastatelluista opettajista toi kommentissaan ilmi sen, että rehtorin johdettaviaan kohtaan osoittama kiinnostus on positiivinen asia. Se voi ilmetä vaikkapa ”siviiliasioista” jutusteluna tai esiintymään ja kouluttautumiseen rohkaisuna:

Silloin, kun rehtori on hyvä ja homma toimii se vaikuttaa TODELLA positiivisesti. Paras rehtorini oli tosi innokas, kyseli käytävällä kuulumisia, tunki kaikki oppilaat ja kyseli myös heistä opettajilta. Aina muisti jotain henkilökohtaisia asioita. Kiinnostus alaisia kohtaan. Rohkaisi usein kouluttautumaan. Sai kurssittaa itseään halujen mukaan vapaa-ajalla. Rohkaisi myös meitä opettajia esiintymään. (opettaja)

Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen vaatii erilaista lähestymistapaa verrattuna vaikkapa perinteiseen autoritääriseen johtamiseen. Kuinka paljon musiikkioppilaitosten johdossa tällä hetkellä on rehtoreita, jotka eivät ole koskaan kouluttaneet itseään henkilöstöjohtamiseen sen vapaaehtoisuudesta johtuen? Entä kuinka paljon heidän joukossaan on rehtoreita, joiden viimeisimmästä piipahduksesta henkilöstöjohtamisen koulutuksen kiehtovaan maailmaan on vierähtänyt jo reippaampi tovi? Rehtori vastaa johtamansa musiikkioppilaitoksen pedagogisesta toiminnasta, joten kouluttautuminen tämän päivän henkilöstöjohtamisen vaatimusten mukaisesti olisi rehtorin työtä helpottava asia. Toisaalta rehtorin lisäkouluttautuminen työn ohessa on hankala järjestää. Työ on vaativaa ja sen viedessä kaiken ajan ja energian lisäkouluttautuminen työn ohessa olisi todella suuri ponnistus. Ehkäpä rehtoreita pitäisi tukea enemmän lisäkoulutuksen mahdollistamiseksi. Ellei rehtori voi irroittautua kokonaan omasta työstään opiskeluiden ajaksi, niin ehkä töiden puolittainenkin delegointi toiselle henkilölle auttaisi kuitenkin asiaa?

Johtaminen on nykyisin entistä enemmän erilaisten yksilöiden ymmärtämistä ja vaatimus johtamisen henkilökohtaisuudesta lisääntyy entisestään uusien sukupolvien myötä. Ihmiset haluavat tulla kohdatuksi ja huomioiduksi yksilöinä, eivät massana tai koneiston osana. Johtajan tulisi kyetä auttamaan ihmisiä ja organisaatioita löytämään itsensä ja oman identiteettinsä. Tämä on tärkeää monikulttuurisessa ja alati muuttuvassa mahdollisuuksien maailmassa. Asioiden, numeroiden tai prosessien johtaminen nyt tai tulevaisuudessa ei ole menestyksellistä johtamista. Kyky toimia henkisenä johtajana erottaa toisistaan erinomaisen ja keskinkertaisen johtajan. (Leppänen & Rauhala 2012, 13.) Luovan asiantuntijaorganisaation johtamistavoilla on siis omat vaikutuksen-

sa siihen, kuinka soitonopettajat työpaikallaan voivat. Johtamisella voidaan vaikuttaa osaltaan esimerkiksi musiikkioppilaitoksen ilmapiiriin, työniloon, yhteisöllisyyden kokemiseen sekä luottamukselliseen ja avoimeen keskustelukulttuuriin

6.1.1 Suunnitelmia rehtorin lisäkoulutuksen sisällöiksi

Koululaitoksen puolella on kartoitettu rehtorien koulutustarpeita ja suunniteltu sen sisältöjä. Teoksessa *tutkiva ja muuttuva koulu* (Kääriäinen, Laaksonen & Wiegand 1990, 140-142) kerrotaan valtion kouluhallinnon, kuntien ja ammattijärjestöjen suunnitelmista uuden nelivaiheisen rehtorinkoulutuksen toteuttamiseksi. Rehtorien merkitys koulunsa kehittäjinä oli tiedostettu jo tuolloin ja tavoitteena oli pitkäjänteisen koulutusohjelman luominen näitä tarpeita silmälläpitäen. Koulutusohjelmasta oli suunniteltu nelivaiheinen ja viimeisen vaiheen oli tarkoitus olla jatkuvaa täydennyskoulutusta. Siinä pyrittäisiin ottamaan huomioon koulutyön jatkuva uusiutuminen sekä rehtorien toisistaan eroavat pohjakoulutus- sekä työkokemus. Koulutuksen eri vaiheiden sisällöiksi suunniteltiin muun muassa rehtorin työn historiallisiin vaiheisiin ja koulun sisäisen kehittämisen menetelmiin perehtymistä, työtä ohjaaviin ajattelu- ja toimintamalleihin perehtymistä, sekä kehittävän työntutkimuksen malliin ja ongelmanratkaisukeinoihin tutustumista. Koulutukseen suunniteltiin myös itsereflektointia raportin laatimisen muodossa rehtorin oman työn sisällöistä ja johdettavana olevan koulun toiminnasta. Varsinaista henkilöstöjohtamiseen perehtymistä koulutussuunnitelmat eivät sen sijaan näyttäneet sisältävän. Teoksen kirjoittajien mukaan koulu kehittyvänä organisaationa vaatii, että rehtori on määritellyt roolinsa pedagogiseksi johtajaksi, kehittäjäksi ja aloitteentekijäksi. Koulun toiminnassa olisi myös tuettava virallisten tavoitteiden mukaista työskentelyä sekä opetussuunnitelman hyvää toteutumista lisäämällä yhteistyötä ja yhteissuunnittelua jyrkän tehtävänannon ja yksintyöskentelyn vastapainona. Opettajia tulisi myös kannustaa suosimaan työtapoja, jotka ovat entistä enemmän oppilaslähtöisiä. (Kääriäinen, Laaksonen & Wiegand 1990, 140-142.) Muun muassa tällaisia suunnitelmia siis kehiteltiin koululaitoksen rehtorien kouluttamisen sisällöiksi ja toteutustavoiksi vuonna 1990. Jäimme tämän pohjalta miettimään, voisiko musiikkioppilaitoksen rehtorin koulutuksen jakaa useampiin osioihin ja olisiko lisäkoulutautuminen siten helpompaa? Voisiko koulutus olla esimerkiksi kaksivaiheinen nykyisen ajokorttitutkinnon mukaisesti? Tällöin ensimmäisen ja toiseen vaiheen välissä olisi työelämäjakso, jonka jälkeen rehtorin olisi helpompi tietää, mihin asioihin lisäkoulutus olisi tarpeen.

Hannele Niemen toimittamassa kirjassa *Opettaja modernin murroksessa* (1998) Sinikka Ojanen ja Leila Keski-Luopa kirjoittavat tutkimuksestaan suomalaisen rehtorin koulutushalukkuudesta sekä -tarpeesta. He käyttivät vertailevana tutkimuksena englantilais-irlantilaisista johtajien koulutusta koskevaa artikkelia. (McHugh & McMullan, 1995). Tutkimus paljasti silmäänpistävän eron suomalaisen rehtorin myönteisessä asennoitumisessa koulutukseen verrattuna McHugh & McMullanin tutkimuksen tuloksiin. Koulutusohjelmat tosin erosivat merkittävästi laajuudeltaan. McHugh & McMullan tutkimuksessa rehtoreiden vastaukset olivat hyvin ristiriitaisia ja Ojanen & Keski-Luopa kritisoiivatkin kirjoituksessaan McHugh & McMullanin tutkimuksen kysymystenasettelua ainakin osittain epäonnistuneiksi, eli liian ohjaileviksi sekä musta-valkoiseksi. Ojanen ja Keski-Luopa tuovat esille yhteiskunnan muuttumisen alati kiihtyvällä tahdilla, jonka takia elämme toisenlaisissa olosuhteissa ja toimintaympäristöissä kuin pari vuosikymmentä sitten. Yhteiskunnan tarpeet koulun suhteen ovat muuttuneet radikaalisti. Myös tieteen uudet löydöt ja saavutukset antavat aihetta muuttaa totuttuja ajattelu- ja toimintatapoja. Koska koulun tehtävä on palvella ympäröivää yhteiskuntaa, tulisi sen pystyä vastaamaan nykyajan tarpeisiin kehittämällä toimintametodejaan. Koulun tulisikin oikeastaan kulkea kehityksen kärjessä. Tämä tarkoittaa tulevaisuuden yhteiskunnan kansalaisiltaan vaatimien valmiuksien ennakkointia. Koulutuksen tulisi pystyä reagoimaan nopeasti muutoksiin ja haasteisiin.

6.1.2 Tulevaisuuden rehtorin ominaisuuksia

Nopea reagointi muutoksiin ja haasteisiin nopea vaatii koulun johtajalta valmiuksia johtaa muutosta. Tulevaisuuden johtajalta ei vaadita niinkään spesiaaliosaamista, vaan kykyä visioda tulevaisuutta sekä käyttää hyväkseen olemassa olevaa osaamista, delegoida tehtäviä osaamisen eri osa-alueilla, sekä kykyä organisoida ja motivoida ihmisiä yhteistyöhön. Johtajalla tulisi olla myös jatkuva halu oppia ja kehittyä jotta hän voisi seurata aikaansa. Kysyvä mieli, uteliaisuus ja kiinnostus asioita kohtaan olisivat myös osa tulevaisuuden johtajan visiointikykyä. Ojanen ja Keski-Luopa näkevät johtajan ylispesialisoitumisen eräänlaisena ansana joka saattaa saada johtajan kuvittelemaan hallitsevansa kaiken. Tällöin hän ei myöskään pidä tarpeellisena kehittää tietotaitoa muilla osaamisen alueilla eikä anna arvoa muulle tiedolle tai pidä sitä merkityksellisenä. Tällöin spesiaaliteettius sokaisee hänet. Johtajan asiantuntija-asema jollain keskeisellä osa-alueella saattaa hänet kilpailutilanteeseen alaistensa tai kollegojensa kanssa. Se tuo jännitteitä yhteistyösuhteisiin ja johtaa pattitilanteeseen, jolloin resurssit valuvat keskinäiseen turhautumiseen. Tästä johtuen spesialisti-opettaja ei ole välttämättä oikea

henkilö rehtoriksi. (Ojanen & Keski-Luopa 1998, 144-150.) Oman havaintomme mukaan musiikkioppilaitoksissa rehtoreina työskentelee tällä hetkellä sekä muusikko/opettajataustan omaavia että sellaisia henkilöitä, joilla tätä taustaa ei ole. Eräs haastatelluista opettajista ilmeisesti kaipasi juuri sitä, että musiikkioppilaitoksen johdossa olisi muusikko/opettaja taustan omaava henkilö:

Olen kaivannut vanhoja konservatorioaikoja. Pomot olivat kunnioitettuja musiikki-ihmisiä. Tämä kaikki muuttui, kun tehtiin taiteen perusopetuksen suunnitelma. Sen piti olla ohjaileva, muttei lakikirja. (opettaja)

Edellisen soitonopettajan kommentin taustalla saattaa olla ajatus siitä, että ellei musiikkioppilaitoksen rehtorilla ole omakohtaista kokemusta muusikon tai soitonopettajan työstä, se saattaa vaikuttaa näkemykseen esimerkiksi taiteen perusopetuksen käytännön toteuttamisesta. Soitonopettajan kannalta katsottuna arkipäivän kommunikointi muusikko/soitonopettaja taustaisen rehtorin kanssa saattaa myös olla helpompaa, kuin pelkästään hallinnollisen taustan omaavan rehtorin kanssa. Musiikkitaustaiset ihmiset puhuvat ikään kuin ”samaa kieltä”. Oli tausta sitten toisaalta mikä hyvänsä, hyvistä vuorovaikutustaidoista on hyötyä sekä rehtorille että soitonopettajalle.

Ojasen ja Keski-Luopan tekemän suomalaisen rehtoritutkimuksen mukaan (1998, 150-156) rehtorit toivoivat koulutukseltaan kokemuksellista vuorovaikutusta, eli kokemuksen vaihtoa ja niissä esille tulevien ilmiöitten käsittelyä koulutustyhmässä, sekä työnohjauksellista toimintaa työyhteisössä. He halusivat tietoa johtamisesta vaikuttamisena, vastaanottamisena (oppimisnäkökulmasta) sekä vuorovaikutustapahtumana. Rehtorit kaipasivat koulutukseltaan myös tietoa oppimisorganisaatiosta ja organisaation oppimisesta täydennettynä reflektoinnin mahdollisuudella. Kirjoittajien mielestä kysymykseen millaista lisäkoulutusta rehtorit tarvitsisivat selvitäkseen nykyajan vaatimuksista ei kuitenkaan voida vastata ilman koulun johtajan tehtävien ja niihin sisältyvän problematiikan selvittämistä. (Ojanen & Keski-Luopa 1998, 150-156.) Oman haastatteluaineistomme perusteella musiikkioppilaitoksen rehtorit kaipasivat koulutukseensa henkilöstöjohtamisen koulutusta sekä soitonopettajien innostamisen välineitä:

Ei ainakaan mulle ole mitään työkaluja tullut mistään koulutuksesta opettajien innostamiseen. Enemmän se on omasta persoonasta kiinni. (rehtori)

Ahonen kirjoittaa teoksessaan *Ammattina rehtori* (Ahonen 2001, 147-149) vuoden 2000 syksyllä Enirdem- yhteisön työn tuloksena syntyneestä tutkimuksesta *New heads in the new Europe*, jossa kartoitettiin viiden maan, Espanjan, Hollannin, Norjan, Unka-

rin ja Wales`n, yhteensä 700 rehtorin omia kouluttautumistarpeita. Tutkimus paljasti maiden erilaisista koulujärjestelmistä huolimatta kolme yhteistä pääteemaa. Nämä olivat rehtorin moninaiset roolit ja tehtävät nykyisessä koululaitoksessa, ulkoa tulevien vaatimusten ja monimutkaisten paineiden jatkuva lisääntyminen sekä rehtorin heikko mahdollisuus ammattimaiseen johtamiskoulutukseen, itsensä kehittämiseen ja tukeen. Tutkimuksen mukaan 700 rehtorista lähes 65% ei ollut saanut minkäänlaista johtamistai rehtorintyön koulutusta. Suomessa vastaavatyypistä tutkimusta aloitettiin Helsingin opetusviraston toimesta kesällä 2000, jota jatkettiin kevästä 2001 lähtien yhteistyössä Helsingin yliopiston neuvontaopin laitoksen kanssa. Hieman yli 70 rehtorin vastauksista löytyivät seuraavat painotukset tärkeimmistä koulutustarpeista tärkeysjärjestyksessä: neuvottelutaitojen oppiminen opettajien kanssa käytäviin keskusteluihin, viestintätaidot, pedagoginen johtajuus, päätösvallan delegointi, oma ajankäyttö sekä neuvottelutaidot vanhempien ja muun koulun henkilökunnan kanssa käytäviin keskusteluihin. Saman tutkimuksen mukaan seuraavassa, painoarvoltaan hiukan edellistä pienemmässä kategoriassa, rehtoreiden omissa koulutustarpeissa nousivat esille seuraavat asiat: henkilöstöhallinto, opetusalan lainsäädäntö, kriisinhallinta, työyhteisöongelmat, opetus ja pedagogiikka, koulun kehittämisen teorian ja käytännön tuntemus, oppilaiden välisten ristiriitatilanteiden hallinta, sekä työehto- ja virkaehtosopimukset. (Ahonen 2001, 147-149.)

Edellä kuvattujen tutkimusten sekä tätä opinnäytetyötä varten tekemämme rehtoreiden haastatteluaineiston pohjalta vaikuttaisi siltä, että osa musiikkioppilaitosten rehtoreista tiedostaa oman lisäkoulutuksen tarpeen. Meillä ei ole tiedossa, onko musiikkioppilaitoksen rehtoreiden keskuudessa tehty vastaavan laajuista kouluttautumistarpeiden tutkimusta Euroopassa tai Suomessa, kuin mitä koululaitoksen rehtoreiden parissa on tehty. Rehtoreiden haastatteluaineistostamme nousi esiin samantyyppisiä lisäkoulutustoiveita edellä kuvattujen tutkimusten kanssa, kuten esimerkiksi henkilöstöjohtaminen ja neuvottelutaidot soitonopettajien sekä oppilaiden vanhempien kanssa. Voitaneen siis ajatella rehtoreiden lisäkoulutustarpeiden olevan ainakin osittain samansisältöisiä niin musiikkioppilaitoksen kuin koululaitoksen rehtoreilla.

Rehtorin rooli on kokenut suuren muutoksen viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Menneinä vuosikymmeninä rehtorin toimenkuvaan kuului vahvasti oppituntien seuraaminen ja sen perusteella pedagogisten ohjeiden jakaminen opettajille. Myös rehtorin valinnassa painotettiin pedagogisia ansioita, rehtoriksi valikoitui kyvykkääksi osoittautuneita opettajia. (Tai sitten poikien liikunnanopettajia, koska heillä kului vähiten

aikaa tuntien valmisteluun.) Nykyisin tilanne on toinen. Nykypäivän rehtori ei voi enää toimia entisen mallin mukaisena pedagogisena johtajana. Byrokratian lisääntymisen, työn monipuolistumisen ja koko johtamistyön luonteen muuttumisen takia pedagogista johtamista ei voida enää nähdä oppituntien seuraamisena ja pedagogisten ohjeiden antamisena. Sen sijaan rehtori voi johtaa oppilaitostaan uudenlaisen pedagogisen ajattelun mukaan jokaisella päätöksellään, ja esiin tuomallaan arvolla ja asenteella. Hänen tehtävänsä on kertoa opettajakunnalle, opiskelijoille ja vanhemmille mitkä ovat tavoitteet hänen johtamassaan oppilaitoksessa. Opettajilla on oikeus tietää, minkälaista vuorovaikutusmaailmaa, opettajan ja oppilaan välisiä kohtaamisia sekä yhteistoiminnallisia oppimistilanteita rehtori arvostaa. Rehtorin pedagogiset näkemykset tulevat esille erilaisina työskentelymetodien painotuksina esimerkiksi opetussuunnitelma- ja kehittämistyötä tehtäessä. Myös osa hallinnollisista töistä voidaan katsoa kuuluvaksi pedagogisen johtamisen piiriin. Esimerkiksi budjettia laatiessaan rehtori miettii, minkälaista koulutusta hänen johtamansa työyhteisö tarvitsee. Yhteiset koulutustilaisuudet luovat työyhteisön yhteistä todellisuutta. Rehtorin pedagogisiin päätöksiin kuuluu myös minkälaisiin ulkopuolisiin koulutuksiin hän opettajia lähettää ja minkälaisia opettajien omia jatko- ja täydennyskoulutusintressejä hän haluaa tukea. (Ahonen 2001, 53-54 ja Ahonen 2012, Ahonen 2013.)

Jukka Ahonen toi luennoillaan (2012-2013) esille myös koulujen rehtoreitten työn 2000-luvun alkupuolelta lisääntyneen byrokratian, joka vie aikaa vuorovaikutukselta soitonopettajien kanssa. Sama ilmiö lienee kyseessä myös musiikkioppilaitospuolella. Haastattelemistamme soitonopettajista osa oli havainnut rehtoreitten lisääntyneen byrokraattisen kuormituksen:

Rehtorin pitää toki taistella byrokratian kiemuroissa, jotta meillä olisi töitä, mutta kiitosta ei saisi unohtaa. Opettajienkin tulisi kuitenkin muistaa miten iso työ rehtoreilla on tämän byrokratian kanssa. (opettaja)

Rehtorin tulisi nostaa esiin positiivisia asioita ja kannustaa. Vaikka itsellä omassa toimistossa palaisi, niin opettajia tulee kannustaa. Se on rehtorin velvollisuus. Johtamistaitoon kuuluu osata olla kannustava, vaikka sä yksityisesti olisit mitä tahansa. (opettaja)

Rehtoreiden taholta tuotiin myös tätä asiaa esille:

Hyvällä rehtorilla olisi enemmän aikaa henkilöille, mutta byrokratia vie liikaa aikaa. (rehtori)

Osalla rehtoreista tähän vaikutti myös resurssipula. Tämä näkyi mm. siten, että rehtori johti yksin musiikkioppilaitosta, jonka koko ja työmäärä olisi edellyttänyt rehtorin toimen lisäksi apulaisrehtorin toimea. Apulaisrehtorin palkkaaminen ei ollut kuitenkaan mahdollista taloudellisista syistä.

6.2 Soitonopettajat johdettavina

Millaisia johdettavia soitonopettajat sitten ovat? Luovilla asiantuntijoilla eli soitonopettajilla on korostunut yksilöllisyyden tarve, jonka pitää saada näkyä tekemisen vapautena ja välillä jopa sääntöjen noudattamattomuutena. Heillä on vahva taipumus itsenäiseen työskentelyyn ja he haluavat asettaa itse omat haasteensa. Heidän toimintaansa leimaa usein taiteilijamainen asennoituminen, joka näkyy esimerkiksi uteliaisuuteen perustuvana, leikinomaisena kiihkona saada aikaan jotain omaperäistä ja uutta. He motivoituvat sisäsyntyisesti, sekä työmenestyksen että saavutusten kautta. Heidän luovuuksensa ei synny ulkoisesti pakottamalla, eikä se katso kelloa. He työskentelevät paljon mutta sitä on vaikea mitata, sillä heidän alitajuntansa työskentelee vielä virallisten työaikojen jälkeenkin. Heillä on runsaasti fyysistä ja henkistä energiaa mutta he tarvitsevat luovaa ajattelua varten myös latautumis- ja hautumisaikaa, joka saattaa näyttäytyä organisaatiossa näennäisenä tyhjäksi toimituksena. Heillä ei välttämättä ole kovin paljon hyviä ystäviä työyhteisössään, eivätkä he ole kaikkein sosiaalisimpia tapauksia. He saattavat olla myös kriittisiä, skeptisiä mutta myös sitkeitä ja rehellisiä työyhteisön jäseniä. He saattavat harrastaa valtapelejä ja kollegoidensa sosiaalista vertailua rakentaessaan omaa ammatillista identiteettiään. Tämä voi johtaa kilpailun kielteisiin vaikutuksiin, joka toimintojen perustehtävien ja laadun parantumisen sijaan tähtääkin oman aseman tavoitteluun. Tästä taas seuraa työyhteisön ilmapiiriä tulehduttavia tunteita kuten kateutta, mielipahaa, katkeruutta ja kiukkua. Tämä puolestaan tyrehdyttää luovuuden totaalisesti, sillä soitonopettajat tarvitsevat luovuutensa perustaksi myös yhteisöllisyyttä; kollegoita, yleisesti tunnettuja auktoriteetteja, arvostelijoita ja mesenaatteja. (Tuominen 2012, 15-18, 21-22, 27, 36.)

Edellä lueteltujen luovan persoonan ominaisuuksien perusteella voi todeta, että tällaisista yksilöistä koostuvan työyhteisön johtaminen ei ole helppoa, varsinkaan jos siihen ei ole koulutusta. Täytyy myös muistaa, että tuskin kukaan työyhteisön jäsenistä on tyylipuhtaasti edellä lueteltujen ominaisuuksien kaltainen. Olemme kuitenkin oman työhistoriamme aikana havainneet selkeästi edellä mainituista persoonallisuuden piirteistä ja niitä ymmärtämättömistä johtamisratkaisuista johtuvia ongelmia työyhteisöjen sisällä.

Perinteisesti suomalaisen johtamiskulttuurin vahvuudet ovat olleet enemmän asia kuin ihmisjohtamisessa. Johtaminen on keskittynyt myös enemmän prosessien oikeellisuuden varmistamiseen kuin niiden innovatiivisuuden ruokkimiseen. Uusimpien johtamisoppien mukaan johtamisen keskeisiä tehtäviä nykyaikaisessa tietoyhteiskunnassa ovat mm. työntekijän motivaatioon, oppimiseen ja vuorovaikutustaitoihin vaikuttaminen sekä innovatiivisten aloitteiden, käytäntöjen ja verkostojen tukeminen. (Yksitoista askelta luovaan Suomeen, 2006.)

6.2.1 Tavoittamaton rehtori

Abstraktia ja vaikeasti hahmotettavaa työtä tekevissä asiantuntijaorganisaatioissa saatetaan käydä niin, että työyhteisöltä hämärtyy perustehtävä, joka synnyttää työn mielekkyyden. Samoin käy, jos organisaatio on työntekijämäärältään hyvin suuri. Kokonaisuus katoaa helposti näköpiiristä. Silloin nähdään vain oman osaston, tiimin tai ammattiryhmän työ kaiken muun jäädessä toisarvoiseksi. Tällaisissa organisaatioissa rehtorin työ eli johtaminen on hyvin vaikeaa. Tällöin organisaatioissa korostuvat esim. opettajien vaatimukset oman esimiehen läheisyydestä ja helposti tavoitettavuudesta. Päätökset haluttaisiin yleensä kuulla ylimmän johtajan suusta. Oletetaan, että rehtorin tulisi olla koko koulun henkilökunnan tavoitettavissa joka paikassa ja kaikkina aikoina. Opettaja unohtaa helposti oman työnsä hektisyyden keskellä, ettei ”oma vuoro” voi olla silloin, kun jokin tilanne tuntuu omasta mielestä akuutilta. Tämän tyyppiset tilanteet korostuvat entisestään, jos esimerkiksi toimipisteet tai opetustilat ovat jakaantuneet useaan eri yksikköön. (Ahonen 2001, 60-61.) Soitonopettajien haastatteluista nousi esiin muutama kommentti edellä mainittuun toimipisteiden hajanaisuuteen liittyen. Kommenteista oli myös löydettävissä ajatus siitä, että rehtoria kaivataan soitonopettajien keskuudessa myös yhteisen pedagogisen linjan vahvistamiseen. Pelkkä resurssien antaminen ei riitä. Jos rehtori ei tue yhteistä pedagogista linjaa, se johtaa soitonopettajien keskinäiseen kilpailuun. Joku soitonopettajista siis tavallaan ”täyttää valtatyhjiön” tai joissakin tapauksissa tyhjiön täyttäjiä löytyy useampi. Tämä johtaa asiantuntijayhteisössä kilpailuun, kateuteen ja valtataisteluihin:

Kun oli musiikki-ihmisiä johdossa, oli näkemys mitä halutaan. Siihen oli resursseja ja työtä tuettiin. Yksi pomo kehuskeli, ettei ole neljään vuoteen käynytkään tässä yksikössä. Tämän johtamisen myötä on ilmaantunut kollegoiden kesken kateutta. Jotkut sairastuvat kilpavarusteluun. Mikään ei riitä. (opettaja)

6.2.2 Johtaminen on delegointia

Johtaminen on hyvin pitkälti teettämistä. Rehtori, joka ei teetä asioita toisilla pyrkien itse tekemään kaiken, ei ole oivaltanut johtajuuden luonnetta oikein. Asioiden delegointi kouluissa on kuitenkin vaikeaa keskijohdon puuttumisen takia. Ahonen tuo kirjassaan (2001) esille sen, että kouluissa ja lukiossa rehtoreille on keskittynyt liikaa tehtäviä ottaen huomioon koulujen nykyinen itsenäisyys ja vastuu. Apulaisrehtoreita on määrällisesti vähän verrattuna vararehtoreihin ja heille annetut resurssit suhteessa työmäärään ovat huonot. He hoitavatkin monesti suuren osan työpanoksestaan ilman korvausta. Joustavat koulukohtaiset ratkaisut saattaisivat tuoda apua ongelmaan. Tällöin rehtorille pyritään järjestämään riittävästi tukea apulais- ja vararehtorijärjestelyillä. Tämä kuitenkin edellyttää että koko työyhteisö ymmärtää mitä hyötyä kaikille on siitä, että johtajuutta resursoidaan enemmän. Usein esimerkiksi opettajat näyttävät kokevan, että tämän tyyppiset järjestelyt merkitsevät resurssien vähenemistä heidän kannaltaan. (Ahonen 2001, 62-63.) Kokemuksemme mukaan johtajuuden lisäresursoimisesta olisi hyvä keskustella soitonopettajien ja rehtoreiden välillä. Ei voida olettaa, että musiikkioppilaitoksen työyhteisö voi ymmärtää johtamisen lisäresursoinnin hyötyjä, ellei asiaa avata yhteisesti. Olemme myös huomanneet, että soitonopettajilla ei välttämättä ole tiedossa kovinkaan tarkasti, mitä rehtorit todella tekevät. Tätäkin asiaa rehtorin saattaisi olla hyvä tuoda silloin tällöin esille omassa oppilaitoksessaan. Oman kokemuksemme perusteella rehtoreiden työmäärän mukanaan tuomat ongelmat näkyvät myös musiikkioppilaitoksen työyhteisössä. 2000-luvun alussa alkaneen työhistoriamme aikana rehtorien tavoitettavuus on muuttunut selvästi yhä vaikeammaksi. Akuutit kysymykset esimerkiksi oman työtehtävän hoitoon liittyen on lykättävä myöhemmäksi, sillä hyvin usein rehtori ei ole tavoitettavissa juuri sillä hetkellä, kun tarve olisi. Haastattelemamme musiikkioppilaitosten rehtoreista osa toi huolensa esiin koskien työtehtävien runsautta. Ei ole ketään kenelle delegoida. Osa heistä myös toivoi enemmän aikaa soitonopettajien kohtaamiselle. Näitä asioita sivutaan seuraavissa rehtoreiden kommentteissa:

Tässä laitoksessa on johtajista pula. Johdan liian suurta joukkoa. (rehtori)

Hyvällä rehtorilla olisi enemmän aikaa henkilöille, mutta byrokratia vie liikaa aikaa. Opettajille on tärkeää, että rehtori näkyy kentälläkin joskus. (rehtori)

Soitonopettajan näkökulmasta katsottuna rehtorin ”näkyttömyys” koetaan rehtorin kiinnostuksen puutteena soitonopettajan työtä kohtaan. Näin siitäkin huolimatta, että rehtorin lisääntynyt kiireisyys on havaittu:

Rehtori antaa kuvan, ettei häntä kiinnosta meidän tekemiset, jos he eivät käy kuuntelemassa konsertteja. Rehtorit istuvat nykyään todella paljon kokouksissa ja tietokoneella. Toivoisimme enemmän osallistumista. (opettaja)

Osa rehtoreista toi esille päätöksenteon yksinäisyyden. Rehtorin on joissakin tapauksissa hankalaa saada tukea tekemilleen päätöksille. Rehtorin rooliin musiikkioppilaitoksessa kuuluu myös alan valtakunnallisen kehityksen seuraaminen. Koska muut työyhteisön jäsenet eivät samanlaista seuraamista välttämättä tee, on rehtorin siitä syystä päätettävä isoista asioista yksin:

Rehtorin työ on todella yksinäistä hommaa. Jos on jotain sellaisia pulmatilanteita, täytyy minun pääasiassa selvittää yksin. Ei omasta oppilaitoksesta juuri tukea tule. Isoissa kysymyksissä koen jääväni yksin päätöksen teossa. Osaan kyllä tarvittaessa ärähtääkin. Olen ainoa, jonka työhön kuuluu se, että katson tätä asiaa laajemmin. Tehtäväni on seurata valtakunnallista kehitystä ja seurata kehitystä laajempina kokonaisuutena. Muut eivät tee sellaista analyysiä. Toisaalta sain yhdessä isossa asiassa opettajat puolelleni kokonaan. Rehtorin päätökset ovat valtavasti isoja juttuja usein. (rehtori)

Roolin vaihtaminen työyhteisön sisällä voi olla aluksi vaikeaa. Tästä on kysymys esim. silloin, kun soitonopettajasta tulee rehtori. Soitonopettajataustan omaava rehtori joutuu tavallaan ristiriitaan entisen opettajaminänsä ja uuden rehtoriminänsä kanssa. Rehtori kokee aluksi vaikeana päätöksenteon soitonopettajia ”vastaan”, vaikka tiedostaakin päätökset koko musiikkioppilaitoksen mittakaavassa. Kokemuksesta on kuitenkin hyötyä myös tässä asiassa:

Johtajan pitää osata päättääkin myös ikäviäkin asioita. Mä olen oppinut, että joskus on pakko päättää opettajia vastaan. Aluksi olin liikaakin opettajien kollega, koska olin tehnyt sitä työtä pitkään. Nyt olen oppinut olemaan rehtori. (rehtori)

Loppupelissä se on kuitenkin rehtori, joka tekee päätökset. Alku-uran vuosina kuuntelin liikaakin muita ja toteutin heidän toiveitaan. Olen kokemuksen myötä oppinut tekemään vaikeitakin päätöksiä. (rehtori)

6.3 Rehtorin kiinnostus soitonopettajan työtä kohtaan

Soitonopettajille rehtorin kiinnostus heidän työtään kohtaan tarkoittaa usean haastattelukommentin mukaan rehtorin käymistä konserteissa, joissa soitonopettajan oppilaat soittavat. Soitonopettajan on luontevaa ajatella, että hänen työnsä tulos ilmenee selkeimmin siinä, kuinka hänen oppilaansa soittavat. Yksikään haastattelemistamme opettajista ei sen sijaan tuonut esille sitä, että rehtorin kiinnostus voisi ilmetä myös esim. soitonopettajan opetusta kuuntelemalla. Mielestämme tämän tyyppinen toiminta voisi

olla hyvä idea. Soittotuntien seuraamista olisi hyvä kuitenkin pohjustaa yhteisellä keskustelulla asiasta. Tällöin soitonopettajan ei tarvitse esim. ajatella, että hänen opetustaan tullaan ”käyttämään” tai arvioimaan rehtorin taholta. Tällaisen ”kuuntelusession” perään saattaisi olla luontevaa pitää jonkinlainen epävirallinen jutustelutuokio soitonopettajan ja rehtorin kesken. Sen yhteydessä olisi helppo kartoittaa vaikkapa soitonopettajan tulevia suunnitelmia tai rehtorin konserttikaavailuja. Seuraavassa soitonopettajien kommentteja esim. rehtorin konserttien seuraamiseen liittyen:

En edes osaa vaatia tai ole tullut ajatelleeksi, että johdon kuuluisi käydä kuuntelemassa luokkakonserttejani tai kiittää niistä erityisesti. Tällaisella kiitoksella varmasti olisi vaikutusta työniloon, mutta ajatuskin tuntuu niin absurdilta... En oletakaan, että toimistani olisi kukaan kiinnostunut. (opettaja)

Kun ajattelen kaikkia näitä oppilaitoksia, joissa olen opettanut, niin eivät rehtorit yleensä ole olleet tavattavissa missään. Yksi rehtori on ollut kiinnostunut uran aikana meidän tekemisistä. Esimerkiksi tullut kuuntelemaan konserttia. En kuitenkaan ole sen kiitoksen varassa, olen ehkä jo paatunut. (opettaja)

Kaipaisin johdolta läsnäoloa meidän työssä, että he osoittaisivat kiinnostuksensa meidän opettajien työhön esimerkiksi käymällä konserteissa. Olin kerran konsertissa, jossa apulaisrehtori oli kuuntelemassa (viimeisen kahden vuoden sisään) ja ilahduin todella paljon, että he osallistuvat näin. (opettaja)

Yksi haastatelluista rehtoreista toi esille sen, että osa opettajista saattaa toisaalta kokea kiusallisena rehtorin ilmaantumisen konserttikuulijoiden joukkoon:

Pyrin käymään paljon konserteissa ja joku kokee kiusalliseksi, kun rehtori tulee paikalle, joku taas tykkää.(rehtori)

Ehkäpä tästä syystä myös tämä näkökulma olisi hyvä ottaa yhteisesti puheeksi musiikkioppilaitoksen työyhteisössä. Sen jälkeen yhteisten pelisääntöjen sopiminen olisi helppoa. Kuinka me musiikkioppilaitoksessamme haluamme, että rehtori osoittaa kiinnostustaan soitonopettajan työtä kohtaan? Entä mikä tapa olisi sopiva soitonopettajan kiinnostuksen esille tuomiseen rehtorin työtä kohtaan?

6.4 Palautteen merkitys soitonopettajan työtyytyväisyyteen

Palautteen antamisen kulttuurilla on suuri merkitys työyhteisön kokemuksiin työnilosta, luovuudesta ja luottamuksesta. Myös yhteisen osallisuuden kokemiseen voidaan vaikuttaa paljonkin palautteen antamisella tai antamattomuudella. Kuten seuraavista haastattelukommenteista käy ilmi, osa soitonopettajista oli päätenyt ajatukseen, että heidän ei tavallaan kuulukaan saada juuri minkäänlaista palautetta työstään. He koki-

vat, että eivät kaipaa kiitosta työstään ja keskittyivät eräänlaisena selviytymiskeinona vain omaan tekemiseen. Osa suhtautui palautteen saamattomuuteen sarkastisesti ja osa oli jo päätyntä vuosien vierieessä katkeruuden puolelle. Osa soitonopettajista oli tiedostanut palautteen merkityksen työssä jaksamisen kannalta:

Saatko palautetta johdolta: En mä muista kyllä koskaan saaneeni..Joskus sattui tällai työtaturma, että joku orkesteri sijoittui mitaleille sm-kisoissa. Aikamoisella viiveellä tuli palaute. Tiedän, että on muutama musiikkioppilaitos, jossa palautetta saa ja ihmiset tuntuvat jaksavan niissä paremmin. (opettaja)

Johto on autuaallisen tietämätön niistä asioista, joista voisi antaa tunnustusta. Ennen vanhaan oli enemmän henkilöjohtamista, nykyään se ilmeisesti puuttuu koko Suomesta muillakin aloilla. Urotekoja tehdään yksin ja vieteri venyy tiettyyn pisteeseen asti kunnes kaikki mossahtaa. (opettaja)

Riittämättömyyden tunne oman työn suhteen nousi joissakin soitonopettajien kommentissa esille vahvasti. Seuraavasta soitonopettajan kommentista käy ilmi myös asiantuntijan tarve palautteeseen työstään muutoinkin, kuin pelkän rahallisen palkkion muodossa:

Ei kuunnella, eikä luoteta. Jos mä vaikka jotain ehdotan, ni se on yleensä sata-varmasti, että ei käy. Vanhat opettajat on saaneet liian monta kertaa jo ei käy-lauseen. Koen riittämättömyyden tunnetta. Ei luoteta ja aina on tunne, että en tee tarpeeksi. Toivoisin kiitosta muussakin muodossa kuin tilipäivinä. (opettaja)

Soitonopettajat toivat esille myös edelliseen kommenttiin verrattuna päinvastaisia ajatuksia luottamuksesta ja kuuntelemisesta. Olemme itsekin huomanneet työuramme aikana, että rehtoreille viemiemme ehdotusten kannattaa olla hyvin perusteltuja:

Hyvin perustellut ideani on hyvin usein otettu hyvin vastaan. Tärkeää on, että rehtorin asenne on positiivinen ideoihin, vaikkei kaikkea aina voisikaan toteuttaa. (opettaja) Kuuntelemisen, luottamuksen ja yleisen työtä kohtaan osoitetun kiinnostuksen puute ei ole omiaan lisäämään luovuutta, luottamusta ja henkistä työhyvinvointia musiikkioppilaitoksen työyhteisössä.

Tämä asia pätee varmasti molempiin suuntiin, eipä rehtoristakaan varmasti tunnu mukavalta jos häneen ei luoteta tai häntä ei kuunnella. Rehtorin ja soitonopettajan välinen heikko vuorovaikutus voi johtaa kohtaamisien välttelyyn ja välinpitämättömyyteen. Eräs soitonopettaja muotoili asian seuraavasti:

Toisen rehtorin kanssa koen tulevani kuulluksi. Toista rehtoria olen elämäni vältellyt, koska en koe tulevani kuulluksi vaan ennemmin jyrätyksi. Toinen rehtori luottaa, toiselle olen ilmaa. Olen kääntänyt sen mielessäni, niin että olen itsekin välinpitämätön tämän suhtautumisen suhteen. (opettaja)

Kuuntelemista pidettiin tärkeänä sekä rehtoreiden että soitonopettajien keskuudessa. Osa rehtoreista toi esille kuuntelun tärkeyden ja soitonopettajilla oli kova tarve tulla kuulluksi. Osa rehtoreista koettaa tietoisesti tehdä lähestyttävyytensä helpoksi, jotta esimerkiksi kehittämisideoita olisi luontevaa heille esittää. Yksi rehtoreista piti tietoisesti työhuoneensa ovea auki, jotta olisi helposti lähestyttävä. Hän koki vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden tärkeäksi osaksi asiantuntijaorganisaation arjen hahmottamista ja hyvän suhteen luomista henkilökunnan välille:

Pidän oven huoneeseeni auki, jotta kynnyksellä tulla puhumaan olisi matala. Vuorovaikutus on a ja o. Johdolla ei ole mitään mahdollisuutta tietää näitä asioita, jos ei ole mukana opettajien arjessa. Olemme paljon vartiaina, kun on kyse asiantuntijaorganisaatiosta. Ja yhteisöllisyydellä pyritään luomaan hyvä suhde talon henkilökunnan kanssa. (rehtori)

Jotkut rehtoreista näkivät tärkeänä soitonopettajien mukaan ottamisen musiikkioppilaitoksen käytänteitä ja pedagogisia linjauksia koskevaan keskusteluun ja luottivat näin heidän asiantuntijuuteensa päätöksiä tehdessään:

Opettajien täytyy saada osallistua pitkään projektiin. Opettajat eivät useinkaan näe kokonaisuutta. Rehtorin täytyy tehdä päätöksiä, mutta on tärkeää, että opettajat otetaan keskusteluun mukaan. Opettajien kanssa täytyy päättää säes-tyshommista. En hallitse koko kenttää, aloitteet pitää tulla asiantuntijoilta eli opettajilta. (rehtori)

Soitonopettajat ovat tästä rehtoreiden kanssa samaa mieltä:

Hyvä tärkeää olis kuulla opettajienkin näkemyksiä. Varsinkin opettamiseen liittyvissä asioissa olisi tärkeää päästä vaikuttamaan. (opettaja)

Avainasia on, että johto kuuntelee. Eihän johto voi muuten edes tietää mihin suuntaan asioita voisi viedä. (opettaja)

Eräs rehtoreista oli huomannut joidenkin kollegoistaan pönkittävän omaa auktoriteetti-ään tyrmäämällä soitonopettajien ehdotuksia. Tämä ei liene oikea tapa auktoriteetin saavuttamiseen tai vahvistamiseen:

Se kyllä lannistaa opettajat, jos kaikki ideat torpataan. Jotkut kollegani tekevät sen auktoriteettinsa pönkittämiseksi. Valtaosa opettajien ideoista liittyy jollakin tavalla opettamisen kehittämiseen jotka toteutetaan, ainakin ne jotka on mahdollista ja useimmat on mahdollista. (rehtori)

Suurin osa musiikkioppilaitosten rehtoreista suhtautuukin soitonopettajien esittämiin ideoihin todennäköisemmin seuraavalla tavalla:

Pyritään toteuttamaan opettajien omia ajatuksia ja suunnitelmia. Se on aika suuri tekijä. Sillä annetaan henkilökunnalle sellainen tunne, että olen keksinyt hienon idean ja sain toteuttaa sen. Ei tyrmätä ideoita. (rehtori)

Ideoita kyllä kuunnellaan. Usein niitä ei voi heti toteuttaa, mutta johdon tehtävä on kuitenkin katsoa mahdollisuudet. Ehkä me johto teemme joskus liian nopeastikin päätöksiä miettimättä seurannaisvaikutuksia. (rehtori)

Rehtori tarvitsee toisaalta siis myös aikaa tietynlaisten ehdotusten arvioimiseen musiikkioppilaitoksen kokonaisuuden kannalta. Tällöin ehdotusta ei välttämättä voi tai kannata toteuttaa heti. Tämä olisi hyvä soitonopettajan ymmärtää.

Joissakin tapauksissa soitonopettajan keskusteluyhteys johdon kanssa oli jo lähes katkennut tai sitä ei ollut koskaan oikein ollutkaan. Myös tämä lisää sisäänpäin kääntyneisyyttä työyhteisössä, omat työt hoidetaan mutta kaikki uusi koetaan ylimääräisenä ja siitä vetäydytään. Erään haastattelukommentin mukaan soitonopettaja toivoi rehtorin suunnalta myös apua oppilaan vanhempien sitouttamiseen harrastukseen:

Entinen rehtori oli tosi mukava. Nykyinen voisi tehdä asiat paremminkin helpotukseksi työtämme. Ylemmältä tasolta voisi tulla se, että sitoutettaisiin oppilaan vanhemmat mukaan. Rehtoria ei paljon oikeasti kiinnosta miten ihmiset tekevät työtä ja jaksaa. (opettaja)

6.4.1 Palautteen oikea ajoitus

Oman työn vertaaminen suhteessa kokonaisuuteen auttaa ymmärtämään sen merkityksen. Palaute taas on nopein tapa osoittaa työn merkitys. Jos oman työn tekeminen tuntuu siltä, kuin sen tekemisellä ei olisi mitään väliä tai että on aivan sama, tekeekö sen hyvin tai ei ollenkaan, on työstään hyvin vaikea innostua. Tällöin työtä tehdään vain pakolla eikä työn sisällön tuottaman merkityksen takia. Jos taas työ mielletään tärkeäksi, sitä tehdään mielellään ja innostuneesti. Työstä innostuminen (engagement) on työyhteisön menestyksen avain. Jotta työ koetaan merkitykselliseksi, innostavaksi ja motivoivaksi, kolmen ehdon tulee täytyä. Nämä ovat (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 17-18):

1. ymmärrettävästi asetetut, haastavat mutta saavutettavissa olevat tavoitteet
2. vastuu ja itsenäisyys omien työtehtävien hoitamisessa
3. mahdollisuus saada paljon palautetta

6.4.2 Palautteen merkitys

Työstä saatu palaute kasvattaa tunnetta sen merkityksellisyydestä tekijälleen, sillä palaute on osoitus ulkopuolisesta kiinnostuksesta työtäsi kohtaan. Kannustava palaute johtaa onnistumisen ja edistymisen tunteeseen, joka taas parantaa työn tulosta. Keskityminen myönteisen ja kannustavan palautteen antamiseen muille lisää sekä palautteen antajan ympäristön että hänen itsensä innostumista. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 17-18.) Palautteella on siis suuri merkitys työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Tämä pitänee paikkansa myös musiikkioppilaitoksissa. Soitonopettaja kaipaa luovana asiantuntijana palautetta työstään jopa rahallista palkkiota enemmän. Rehtoreille tämä on hyvä uutinen. Oikein ajoitettu, mitoitettu ja muotoiltu palaute soitonopettajalle on rahaakin motivoivampi ja eikä maksa mitään. Emmekä usko rehtoreidenkaan paheksuvan asiallista palautetta soitonopettajien suunnalta.

Eräs haastatelluista soitonopettajista ilmaisi toiveensa palautteen annosta ja määrästä seuraavasti:

Johto on kuin katalysaattorin roolissa. Kekkosen totuus: ”mitä enemmän sä kiität, sitä enemmän sä voit moittia.” Eihän kiitoksen antaminen maksa mitään, mutta sillä voi olla suuri merkitys kuukausiksi eteenpäin. Hirveen tärkeä ja ihan selkee juttu on, että talon johdon kuuluu jakaa kiitoksia PALJON. Urani aikana olleet hyvät rehtorit ovat olleet kiinnostuneita työstäni ja muistaneet kiittää. Kiitosta tulee nykyään IHAN LIIAN VÄHÄN. (opettaja)

Rehtoreiden suhtautuminen palautteeseen, kiittämiseen, kannustamiseen ja palkitsemiseen oli persoonakohtaista. Osa tuntui tiedostavan palautteen merkityksen ja kantoi huolta siitä, ettei palautetta oltu annettu tai saatu riittävästi. Tämä voi johtua työn kiireisyydestä, ajanpuutteesta tai musiikkioppilaitoksen käytännön toiminnoista erilleen ajautumisesta:

Palkitsemisjärjestelmä... kiittämistä ja kehumista ei varmaan koskaan ole liikaa kumpaankaan suuntaan. Ei johdolta opettajille eikä opettajilta johdolle. Papereiden keskellä ajautuu helposti eräänlaiseen sumuun, jossa kulkee, kuulematta ja näkemättä mitä kaikkea hyvää talossa tapahtuu. (rehtori)

Totta kai, tämä on yksi tapa edesauttaa. Kiitos ei maksa mitään. Se vaatii vain avoimen mielen ja rehellisyyttä. (rehtori)

Soitonopettajan aktiivisuus tuotiin esille yhtenä palkitsemisen perusteena:

Aktiivisuutta palkitaan, joo. (rehtori)

Osa rehtoreista huomioi konsertin jälkeisen palautteenannon:

Aika heikosti on palkitsemissysteemejä. Vaikea asia, pitäis olla hyvät periaatteet, jos lähtee tälle linjalle. Enemminkin kehumalla. Esimerkiksi konsertin jälkeen käyn kiittämässä opettajaa hyvästä työstä. Saa resursseja enemmän, jos tekee ahkerammin. (rehtori)

Soitonopettajan koulutusavustukset, resurssien lisäys ja raha nähtiin osan rehtoreista taholla suusanallista palautetta useammin kannustavana tekijänä. Palkkauksen perusteiden mahdollinen muuttuminen tulevaisuudessa tuotiin myös esille:

Työehtosopimuksissa on pieni summa rahaa, joka jaettaisiin tuloksellisuuden perusteella. Tänä vuonna se on päätetty jaettavan sellaisille opettajille, jotka ovat osallistuneet yhteisprojekteihin. Aktiivisuudesta palkitaan. Palkkaus on ehkä menossa siihen, että jatkossa osa palkasta on mahdollisuus jakaa aktiivisuuden ja tuloksellisuuden ja tavallaan työn tuottavuuden perusteella. En oikein näe sellaista, että annetaan muuta kuin rahaa... Oman alan koulutuksista talo maksaa automaattisesti puolet. Varmaan aika harvinaista Suomessa. Melkein kaikki ovat päässeet mihin ovat halunneet. Niistä täytyy rehtorin kanssa aina erikseen sopia, mutta yleensä ne kyllä ovat selviä asioita. (rehtori)

Annetun palautteen tasapuolisuus ja oikea ajoitus tuotiin myös esille. Yksi rehtoreista mainitsi myös palautteen antamisen tavan tärkeänä. Hän lähestyi palautteenantamista kollegiaalisesta näkökulmasta katsottuna, eikä halunnut tehdä palautteenantamisesta liian virallista:

Opettajille voidaan luoda riittävät haasteet ja opettajia kuunnellaan. Tärkeä on, että oppilaitoksen johto pystyy olemaan tasapuolinen. Palautteen antaminen niin, ettei toiselle suunnattu positiivinen palaute tunnu toiselle taholle negatiiviselta. (rehtori)

Palautteen antaminen pitää olla spontaania ja sen pitää tapahtua heti. Koen tärkeämmäksi, että olen ikään kuin kollega tilanteessa enkä välttämättä anna virallista palautetta. (rehtori)

Palautteeseen eivät kuulu neuvot, ohjeet, käskyt tai määräykset. Ne kuuluvat johtamiseen ja muuhun ohjaamiseen. Tällaisia ovat tilanteet, joissa tekijä vasta opettelee tehtävänsä ja joissa niiden antamisessa on sovittu. Ohjeen liittäminen palautteeseen synnyttää kontrollisuhteen palautteen antajan ja saajan välille. Tällöin ohjeiden antaja ottaa johtajan roolin, jolloin hän ei anna palautteen saajalle vastuuta oman toimintansa korjaamisesta. Palautteen tarkoitus on valaista ja antaa vapaus valita, ei kaventaa päätösvaltaa” (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 20.) Oman kokemukseemme perustuen palautteen antamisessa musiikkioppilaitoksissa olisi kehittämisen tarvetta. Olemme

olleet useasti tilanteessa, jolloin palaute ”käynnistyy” asiallisesti eli kiitoksella esimerkiksi hyvin menneestä oppilaskonsertista. Kiitos kuitenkin nollataan kiitoksen jälkeen välittömästi tulevalla ”mutta”- sanalla, joka saa peräänsä muistutuksia esimerkiksi seuraavana odottavista työtehtävistä. Tällaisen tilanteen jälkeen päällimmäisenä mieleen jäävä tunne onkin oman työpanoksen riittämättömyys. Kiitoksen antaja ikään kuin ”riittää” opettajalta kiitoksellaan ja siihen liitettyllä ohjeistuksellaan tyytyväisyyden tunteen hienosti menneen konsertin jälkitilassa. Tämä ei varmasti ollut palautteen antajan tarkoitus. Palautteenannon ajoituksella, tyylillä ja sisällöllä on siis suuri merkitys sen onnistumisen kannalta. Ehdotammekin yhdeksi työpäivän aiheeksi musiikkioppilaitoksissa koko henkilöstön yhteiseksi perehtymisaiheeksi palautteenannon tapoihin perehtymistä.

6.4.3 Palaute vastuullisuuden rakentajana ja ylläpitäjänä

Palaute sanallistaa hiljaisen tiedon. Hyvän palautteen esiin nostama, esimerkiksi mainio työkäytänne, voi olla tekijälleen tiedostamaton itsestäänselvyys. Hyvä palautteen kautta esiin nostettu työtapo voidaan soveltaa tarkoituksellisesti työtehtäviin jatkossa, ja näin se leviää koko työyhteisöön sitä hyödyttäen. Palaute on myös keino työyhteisön, organisaation tai tiimin vastuullisuuden ylläpitämiseksi. Vastuullisuus tarkoittaa käyttäytymistä esimerkiksi työyhteisössä sovittujen pelisääntöjen ja velvollisuuksien mukaisesti. Koska jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa käyttäytymisestään, on teoilla ja tekemättä jättämisillä myös seuraamuksia. Vastuullisuus tarkoittaa tarpeen tullen myös vaatimusta kannanottoihin ympäristön toiminnan seurauksena. Tämä edesauttaa työyhteisön jäseniä ja koko työyhteisöä pääsemään yhteiseen tavoitteisiinsa. Sen lisäksi että ihmiset haluavat onnistua he myös haluavat kuulla milloin ja missä he ovat onnistuneet. Tämä tarkoittaa, että he haluavat että heitä pidetään vastuullisina. Vastuullisena pitäminen edellyttää yhteisten pelisääntöjen sopimista tarkasti ja sen vuoksi kirjallisesti. Tämän jälkeen tavoitteet ovat selkeät ja jokainen tietää, mitä heiltä tai toisiltaan odotetaan. Lopuksi on sovittava vielä siitä, kuinka työyhteisön jäsenet pitävät toisiaan vastuullisina. Tähän palaute on yksinkertaisin keino. Jos työyhteisössä on heikko vastuullisena pitämisen kulttuuri, voi palaute olla ainoa keino käynnistää vastuullisen työyhteisön rakentaminen. Palautteen avulla pysymme sovitussa suunnassa ja pystymme toimimaan sovitulla tavalla. Palautteen tehtävä on pitää huolta vastuullisuudesta ja lisätä itseä koskevaa ymmärrystä. Korjaavan palautteen tehtävä taas on vaikuttaa tulevaisuuteen niin, että palautteen saajalla on mahdollisuus korjata toiminta-

taansa. Ainoastaan palautteen kohde voi korjata toimintansa ja hän päättää itse omasta käytöksestään. Sen takia hyvin annettu palaute ei ole koskaan käsky tai rangaistus. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 20, 23.) Palaute näyttäisi olevan tärkeässä roolissa myös työyhteisön sisäisten pelisääntöjen vakiinnuttajana. Tämän vuoksi se olisi oiva työkalu myös luovassa asiantuntijaorganisaatiossa, joissa yhteisten pelisääntöjen epäselvyys saattaa helposti johtaa erilaisiin tulkintoihin työntekijän persoonasta riippuen. Tällöin työyhteisön yhteisten sopimuksien ja yhteisen toiminnan suunnan säilyttäminen saattaa olla hankalaa. Tämä saattaa aiheuttaa myös työyhteisön jäsenten välisiä ristiriitoja. Edellä mainitun takia laajempi perehtyminen palautteen antamisen välineisiin saattaisi olla harkinnan arvoinen asia musiikkioppilaitoksissa.

6.4.4 Suoraa palautetta

Tutkimusten mukaan kaikki haluavat saada suoraan annettua, täsmällistä palautetta omasta toiminnastaan. Yksi palautteen antamisen väärinkäsityksistä taas on, että koska jokainen työpaikan ihmissuhde on erilainen, niin palaute tulisi antaa jokaiselle eritaivoin. Uskomme itse kestävämmä palautteen, mutta pelkäämme muiden vastaavasti romahtavan siitä. Tämä johtuu siitä, että meidät on opetettu tekemään palautteen antaminen monimutkaisesti ja miettimään sen muoto niin, ettei palautteen saaja suuttuisi tai pahoittaisi siitä mieltään. Tämä on turhaa, vain palautteen sisältö vaihtelee tilanteen ja vastaanottajan mukaan. Kun palautteen käytännöistä on sovittu, palautteen antamista ei tarvitse arkailla. Odotukset saadaan kohtaamaan, kun jokainen tietää, mistä ja miten meidän työyhteisössämme annetaan palautetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 28.) Palautteen antamisessa luovalle asiantuntijalle kannattaa luultavasti olla vielä tavallistakin tarkempaa. Soitonopettaja saattaa nähdä monen työhönsä liittyvän asian erittäin henkilökohtaisena. Tällainen voi olla esim. hänen oppilaalleen opettama tasosuorituksessa soitettavan teoksen tulkinta.

Säännöllisesti annettu palaute on oleellinen osa oppivan organisaation toimintaa. Kaikkien antaessa palautetta kaikille, organisaation sisäiset tapahtumat ja esimerkiksi huonoon suuntaan menneet asiat havaitaan nopeasti. Tällöin organisaation ohjailu onnistuu pienillä korjausliikkeillä, jolloin koko organisaation ei tarvitse tehdä myöhemmin massiivista korjausliikettä. Tutkimusten mukaan 4% organisaation ongelmista on ylimmän johdon tiedossa, 9% keskijohdon tiedossa, 74% työnjohdon tiedossa ja 100% työntekijöiden tiedossa. Tämän vuoksi työntekijöiden antama palaute on organisaation kannalta kaikkein tärkeintä. Kehityskeskustelut tapahtuvat palautteen antamisen kannalta liian harvoin, sillä tällöin varsinkin huono toiminta saa heijastua työyhteisöön pit-

kän aikaa ennen korjausta. Tämä koskee sekä esimies- että työntekijätason toimijoita. Usein annetun palautteen tehtävä on auttaa sekä esimiestä että työntekijää toimimaan oikein. Kun emme pelkää virheitä, emme pelkää johtaa emmekä pelkää antaa tai saada palautetta. (Ahonen & Lohtaja- Ahonen 2011, 31-33.) Oman työhistoriamme kokemuksen perusteella kehityskeskustelut pidetään musiikkioppilaitoksissa kerran vuodessa. Toisaalta olemme työskennelleet myös sellaisissa musiikkioppilaitoksissa, joissa kehityskeskusteluja ei ole ollenkaan. Olemme myös tulleet siihen tulokseen, että niitä pidetään liian harvoin. Kehityskeskusteluiden lisäksi saattaisi musiikkioppilaitoksen käytänteisiin olla hyvä luoda jokin uusi keskustelufoorumi kehittämisideoiden esiintuomista ja jalostamista varten. Tällainen voisi olla vaikkapa tietyllä kokoontumisrytmillä säännöllisesti kokoontuva ideointitiimi vaihtuvine kokoonpanoineen.

Palaute on viestintää ja siten osa vuoropuhelua. Onnistuneeseen vuoropuheluun pätevät seuraavat säännöt, jolloin osallistujat (Ahonen & Lohtaja- Ahonen 2011, 37):

1. pidättyvät arvoasetelmista eli eivät esitä näkemyksiään valmiina mielipiteinään eivätkä myöskään tulkitse muiden näkemyksiä tällä tavoin.
2. pitävät toisiaan tasavertaisina keskustelukumppaneina
3. tavoittelevat yksimielisyyttä vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden, eivät pakon kautta.
4. hyväksyvät jonkun kokeneen henkilön tien tasoittajaksi vuoropuhelulle.

Palautetta on helppo antaa, kun (Ahonen & Lohtaja- Ahonen 2011, 38):

1. työpaikan kulttuuri kannustaa kehittymään ja kehittämään.
2. tiedän, mitä palaute tarkoittaa ja millaista on hyvin annettu palaute.
3. tiedän, mistä annan palautetta.
4. palautekäytännöistä on sovittu yhdessä.

Palautteen annon käytänteistä ja kulttuurista olisi hyvä keskustella ja sopia yhteisesti musiikkioppilaitoksessa. Toimiva palautekulttuuri edellyttää, että työyhteisön jäsenet ymmärtävät sen hyödyt ja yhteisistä käytänteistä on sovittu.

6.5 Selkeän sopimisen säännöt

Rehtori ja rehtorikouluttaja Jukka Ahonen totesi luennollaan, että: ”Kun ei ole sopimusta syntyy sopimatonta käytöstä.” (Ahonen 2012.) Yllättävää kyllä, hänen havaintojensa mukaan suuri osa esimerkiksi koulumaailmassa toimivien ihmisten, johdettavien ja johtajien, välisistä väärinkäsityksistä syntyy juuri tästä syystä. Asioita sovitaan kiireessä ohimennen esimerkiksi käytävällä kohdattaessa, jolloin ne unohtuvat herkästi. Asioiden sopimisen jälkeen niitä ei laiteta ylös, eikä varmisteta molempien osapuolien ymmärtäneen samalla tavalla, mistä juuri sovittiin. Lopputuloksena tällaisista sopimisista on hyvin usein se, että asioiden havaitaan menneen solmuun väärinymmärrysten tai unohtamisen takia. Tämän vuoksi asioista olisi hyvä aina sopia rauhassa, ajan kanssa keskustellen. Eräs hyvän johtajan ominaisuuksista onkin huolehtia siitä, että sopimukset laaditaan niin, että molemmilla osapuolilla on mahdollisuus noudattaa niitä. Sopimukset ja yhteisön pelisäännöt kannattaa myös kirjata ylös. Tällöin sovittuihin asioihin voidaan aina palata, vaikkapa tarkistamista varten. Tämä vähentää väärinymmärrysten ja sen aiheuttamien ristiriitojen määrää. (Ahonen 2012.) Eräs rehtori korostikin haastattelukommentissaan juuri edellä mainittuja asioita. Esim. kiireessä ilmoitetut tuntisiirrot soitonopettajalta rehtorille saattavat aiheuttaa väärinkäsityksiä:

Jos vaikka opetustyöstä luistetaan tai tehdään huonosti, oppilaiden vanhemmat antavat hyvinkin nopeasti palautetta. Rehtori voi kyllä siis ihan hyvin luottaa. Toisaalta pitää olla kontrolliakin. Tunteja voi siirtää ja pitää toisena aikana, mutta siitä pitää etukäteen ilmoitus. Ei tarvitse anoa, mutta pitää ilmoittaa etukäteen kirjallisesti (tai s-postilla). Systeemi ei ole ihan täysin aukoton. Voi myös olla informaatiotatkoksia. Voi olla, että joku opettaja sanoi käytävällä, että ”hei, olen pois silloin ja silloin.” tällaiset unohtuvat helposti. Nykyään hoidetaan siksi paperilla asiat. (rehtori)

Ahonen toi luennoillaan (2012 ja 2013) esille myös työyhteisön työntekijöiden toimimisen erilaisten rajapintojen sisällä. Esimerkiksi soitonopettajalle on periaatteessa joskus määritelty, mikä hänen toimenkuvansa tietyssä työyhteisössä on, eli mitä hänen työnsä pitää sisällään. Käytimme sanaa periaatteessa, sillä joissakin työyhteisössä työtehtävien määrittelystä esimerkiksi soitonopettajan ja rehtorin välillä on vierähtänyt reilusti aikaa. Siihen, mitä kukin töissään tekee, ei ole ehkä palattu sen koommin työ sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Maastamme löytyy yhä myös sellaisia musiikkioppilaitoksia, joissa työsuhteesta on sovittu vain suullisesti, ilman mitään kirjallista dokumenttia. Tällöin työtehtävän sisällöistä tehtyjä sopimuksia ei ole mahdollista tarkistaa tai edes muistaa. Soitonopettaja on saattanut päivittää ja määritellä oman työtehtävänsä sisältöjä omassa mielessään useitakin kertoja ensimmäisen työpäivänsä jälkeen. Samoin hänen esimiehensä ajatukset samasta asiasta ovat saattaneet muuttua.

Soitonopettajan työ sisältää hyvin usein runsaasti myös kaikkea muuta kuin varsinaista pedagogista toimintaa eli soitonopettajan ja oppilaan kahdenkeskistä opettamista, tai orkesterin/ kamarimusiikkiryhmän johtamista. Aikataulujen laadinta, oppilaiden informointi, konserttien organisointi, roudaaminen, sovittaminen, säveltäminen, vanhempainillat ja kollegoiden kanssa ideointi sekä muu kehittämistyö vievät oman aikansa soitonopettajan työpanoksesta työyhteisölle. Työn sisältöjen kanssa voi käydä niin, että soitonopettaja ajautuu hoitamaan muitakin, esimerkiksi hallinnollisia tehtäviä, jotka eivät hänen työkuvaansa varsinaisesti kuulu. Osa työntekijöistä voi jopa ajautua työskentelemään oman työn rajapinnan ulkopuolelle, jonkun toisen työntekijän vastuualueisiin kuuluvalla sektorilla. Usein tästä seuraa melko sekava soppa, sillä ulkopuolisen ”sähläarin” ilmaantuminen hoitamaan töitä päällekkäin työtehtävän varsinaisen hoitajan kanssa ei useinkaan nostata onnen tunteita meissä kenessäkään. Sama voi tietysti tapahtua työyhteisön sisällä kenelle tahansa, saattavatpa rehtoritkin sekoittaa pakkaa puuttumalla asioihin, jotka on sovittu jonkun toisen hoidettaviksi. Alaisessa tällainen toiminta aiheuttaa tunteen luottamuksen puutoksesta rehtorin taholta hänen tekemäänsä työtä kohtaan. Toteutuessaan edellä esitetyt asiat ruokkivat kyräilyä, kateuden ja mielensä pahoittamisen tunteita työyhteisön sisällä toimijoissa. Tämä on ikävää, sillä tällainen oman työn rajapinnan ylitys toisen työntekijän työn rajapinnan sisälle saattaa tapahtua useinkin ajattelematta, vahingossa. Kauan jatkuessaan seurauksena saattaa olla myös se, että ”rajapintaloikkarin” omat työtehtävät jäävät vähemmälle huomiolle. Tämäkään ei ole omiaan edistämään työyhteisön toimivuutta. Muun muassa näistä syistä johtuen yhteisön sisällä olisi suotavaa käydä tietyin määräajoin avointa keskustelua jokaisen jäsenen työn sisällöistä. Usein tähän liittyvät myös palkkaukselliset sekä työntekijän omaan hyvinvointiin liittyvät näkökohdat. Liialliset ylituntikertymät, toistuva riitely siitä, mistä ylitunneista maksetaan ja mistä ei sekä työntekijän vapaa-aikaan heijastuva työkuormituksen aiheuttama liiallinen väsymys eivät yleensä edistä yhteisön työniloa. (Ahonen 2012 ja 2013.)

6.6 Ehdotuksia rehtorien lisäkoulutuksen sisällöiksi

Olemme tässä opinnäytetyössämme tuoneet esille sen, että musiikkioppilaitoksen johto on avainasemassa soitonopettajien henkisen työhyvinvoinnin luomisessa ja ylläpitämisessä. Myös tekemämme soitonopettajien haastatteluaineiston tulokset ovat yhteneväisiä tämän havainnon kanssa. Soitonopettaja tarvitsee luovana asiantuntijana muun muassa palautetta työstään sekä yhteisöllisyyttä luovan toimintansa ja henkisen työhyvinvointinsa tueksi. Näihin asioihin musiikkioppilaitoksen johtamiskulttuurilla on

suuri vaikutus. Sitä mitä ei tiedosta, ei voi johtaa. Tiedostamiseen tarvitaan koulutusta. Musiikkioppilaitosten rehtoreiden haastatteluissa esiin noussut henkilöstöjohtamisen koulutuksen puuttuminen osana rehtorinkoulutusta on vakava puute. Koulutusta henkilöstöjohtamiseen järjestetään, mutta siihen osallistuminen on rehtorin oman harkinnan varassa. Rehtorien olisi hyvä "päivittää" koulutustaan myös siitä syystä, että heitä voidaan pitää johtamiensa musiikkioppilaitosten pedagogisina johtajina ja tulevaisuuden suunnannäyttäjinä.

Kehitysehdotuksena haluamme tuoda esille henkilöstöjohtamisen lisäämisen osaksi rehtorinkoulutusta. Osa haastattelemistamme rehtoreista oli tästä samaa mieltä kanssamme. Rehtori tarvitsee myös välineitä johtamansa työyhteisön henkisen tilan tunnistamista varten. Seuraavassa tähän liittyen muutamia asiaa kuvaavia indikaattoreita. **Menestyvässä työyhteisössä** vallitsee vuorovaikutteinen ja osallistuva johtamistapa. Menestyvässä työyhteisössä esimies keskustelee runsaasti alaistensa kanssa työyhteisön toiminnasta, määrittelee yhdessä alaistensa kanssa työskentelyn tavoitteet, tiedottaa ja kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista sekä tuntee hyvin alaistensa työtehtävät ja työskentelyn ongelmat. Menestyvässä työyhteisössä esimies on helposti lähestyttävissä, antaa tunnustusta ja palkitsee hyvistä työsuorituksista sekä rohkaisee, tukee, luottaa, pyrkii innostamaan ja kannustamaan alaisiaan. Menestyvässä työyhteisössä esimiehen ja alaisen väliset ongelmat ratkaistaan yhdessä keskustellen ja esimies kantaa huolta alaistensa viihtyvyydestä ja pyrkii edistämään sitä. Esimies myös piittaa alaistensa tunteista, kannustaa alaisiaan opiskelemaan ja kehittymään työssään sekä on kiinnostunut sekä toiminnan tuloksista että henkilöstön hyvinvoinnista. **Kriisiytyneessä työyhteisössä** vallitsee etäinen, ei-vuorovaikutteinen, autoritaarinen johtamistapa. Esimiehen ja alaisten välillä ei ole säännöllisiä keskusteluja työyhteisön toiminnasta, hän ei käy tavoitekeskusteluja yhdessä alaisten kanssa ja esimies myös laiminlyö tiedottamisen, eikä kerro avoimesti työpaikan asioista. Kriisiytyneessä työyhteisössä esimies on huonosti perillä todellisesta työstä ja työskentelyn ongelmista, hän on etäinen ja vaikeasti lähestyttävissä sekä laiminlyö alaistensa motivoinnin ja positiivisen palautteen. Kriisiytyneessä työyhteisössä alaiset eivät koe saavansa esimieheltään tukea ja esimies ei luota alaisiinsa. Hän myös laiminlyö alaistensa innostamisen sekä kannustamisen ja näkemysten törmätessä esimies ratkaisee asiat omien näkemystensä mukaisesti. Esimies ei noteeraa alaistensa viihtyvyyteen liittyviä asioita, ei tue alaistensa opiskelua tai kehittymistä työssä eikä piittaa alaistensa tunteista. Kriisiytyneessä työyhteisössä esimies osoittaa kiinnostusta toiminnan tuloksiin, mutta ei välitä henkilöstön hyvinvoinnista. (Nakari&Valtee, 1995, 29)

Menestyvässä työyhteisössä vallitsee vuorovaikutteinen ja osallistuva johtaminen, yhteisten foorumien runsas käyttö ja runsas positiivinen palaute. Ilmapiiri on kannustava, yhteisiä asioita käsitellään yhteistoiminnallisesti ja tiedonkulku on avointa. Menestyvässä työyhteisössä vallitsee keskinäinen luottamus/avuliaisuus, hyvien ihmissuhteiden vaaliminen ja työyhteisön korkea toimintakyky. Muita menestyvän työyhteisön tunnusmerkkejä ovat asiakassuuntautuneisuus, pyrkimys yhteisymmärrykseen ja selkeisiin työrooleihin. Menestyvässä työyhteisössä on korkea työelämän laatu ja vaikutusmahdollisuudet työhön, vähän ilmikonflikteja, erimielisyydet käsitellään avoimesti ja työtyytyväisyys on korkea. **Kriisiytyneessä työyhteisössä** vallitsee etäinen ja ei vuorovaikutteinen johtaminen. Kriisiytynyt työyhteisö kärsii työyhteisön yhteisten foorumien sekä palautteen puutteesta ja palaute on negatiivista. Kriisiytyneessä työyhteisössä työyhteisön yhteisiä asioita ei käsitellä ja siellä vallitsee kehittymiselle/muutokselle kielteinen ilmapiiri. Lokeroituminen, klikkiytyminen, epäluottamus ja kilpailu kuvaavat myös hyvin kriisiytynyttä työyhteisöä. Työyhteisön toimintakyky on matala ja ihmissuhteista ei piitata. Työyhteisön perustehtävän ja strategian yhteistä pohdintaa ei harrasteta ja niinpä työroolit ovat epäselviä ja ilmikonflikteja on runsaasti. Kriisiytyneessä työyhteisössä työelämän laatu on matala, konflikteja vähätellään, ne kielletään tai tukahdutetaan. Konfliktitilanteissa käytetään voimakeinoja ja vaikutusmahdollisuudet työssä ovat heikot. Työtyytyväisyys on matala. (Nakari&Valtee, 1995, 37)

Harri Palmu (2003) mainitsee tehneensä tutkimuksen seurakuntaorganisaatioiden työilmapiiristä 1980-luvulla. Tutkimuksen kyselyn mukaan havaittiin, että jos työyhteisössä oli ongelmia yhdellä osa-alueella, niitä oli usein myös monella muullakin. Palmun tutkimuksen mukaan ongelmallisiksi havaituissa työyhteisöissä esimiehet koettiin etäisinä, erimielisyyksistä vaiettiin, asioista ei puhuttu avoimesti ja tiedonsaannissa oli vaikeuksia. Sen lisäksi henkilöstön asema, tehtävät ja toimivalta olivat epäselviä sekä ilmapiiri näyttäytyi sitovana, kireänä ja organisaation toimintaperiaatteet olivat selkiytymättömiä. Tällaisissa työyhteisöissä oli tyytymättömyyttä ja henkilöstön vaihtuvuus suuri. (Palmu 2003, 83.) Palmun tutkimuksen esiin nostamat työyhteisön työilmapiirin heikosta tilasta kertovat indikaattorit ovat samansuuntaisia, kuin mitä Nakarin ja Valteen (1995) taulukosta käy edellä ilmi.

6.7 Ehdotuksia musiikkioppilaitosten johtamiseen

Tuomme seuraavassa esille ehdotuksia musiikkioppilaitoksen johtamismenetelmiksi. Näitä ovat organisaatiohumanismi, jaettu johtajuus ja transformationaalinen eli yhteisöllinen johtajuus. Nämä edellä mainitut johtamismenetelmät ovat hyvin laajoja aihealueita, emmekä tämän opinnäytetyömme puitteissa voi esitellä niitä kuin hyvin vähäisesti. Haluamme kuitenkin nostaa ne esille niiden luovan asiantuntijaorganisaation johtamiseen soveltuvan luonteensa takia. Näin niistä mahdollisesti opinnäytetyömme lukemisen pohjalta kiinnostunut lukija voi löytää helposti lisää tietoa.

6.7.1 Aikuismaisen kulttuurin organisaatio

Juuti kirjoittaa aikuismaisesta, yksilöllisyyden ja yhteistyön kulttuurista, jossa sosiaalisten puolustusmekanismien käyttö on vähäisempää ja tietoisempaa (Juuti 2003, 92). Tämä termi ”aikuismaisen kulttuurin organisaatio” kuvaa mielestämme kohtuullisen sopivasti musiikkioppilaitoksen johtamismenetelmiksi ehdottamiemme tapoja. Aikuismainen on myös oppivan organisaation kulttuuri, joissa pyritään reflektoinnin kautta oppimaan pois yksilön ja organisaation kehittymispyrkimyksiä haittaavista puolustusmekanismeista. Aikuismaisen kulttuurin organisaatio pyrkii siihen, että ihmiset voivat olla aitoja. Siinä ihmisille jaetaan aito, todellinen informaatio ja tilanteet sekä roolit pyritään suunnittelemaan ihmisten aitous mahdollistaen. Keskustelu on avointa jolloin kaikki vaihtoehdot voidaan käsitellä. Valitun vaihtoehdon hyvät ja huonot puolet punnitaan yhteisesti, jolloin yhteiseen päätökseen on helpompi sitoutua. Avoin keskustelu myös mahdollistaa toisen ihmisen asemaan asettumisen, joka luo perustan ihmisten väliselle yhteistyölle. Aikuismaisen kulttuurin organisaatio jakautuu 10-15 henkilön itseohjautuviin ryhmiin, jotka ovat yhteisvastuussa tietyistä toiminnoista. (Juuti 2003, 92.)

Oman työkokemuksemme, tätä opinnäytetyötä tehtäessä heränneiden ajatusten sekä myös rehtorien ja soitonopettajien haastatteluaineiston pohjalta ajatellen aikuismaisen kulttuurin organisaatio kuulostaa hyvinkin tutustumisen arvoiselta menetelmältä musiikkioppilaitoksen johtamista silmälläpitäen. Olemme tuoneet tässä opinnäytetyössämme esille soitonopettajan työnkuvan itsenäisyyden, mutta myös yksinäisyyden. Voitaisiin kenties ajatella, että sen vastapainoksi musiikkioppilaitoksissa olisi hyvä kiinnittää ennistä enemmän huomiota tiimityöhön ja yhteisöllisyyteen. Varsinkin, kun musiikkioppilaitos on luovan alan oppilaitos, ja luovat asiantuntijat tarvitsevat luovuutensa tueksi yhteisöllisyyttä. Tähän voidaan vaikuttaa merkittävästi musiikkioppilaitoksen johtamisratkaisuilla. Organisaation yhteinen todellisuus syntyy siis tietoisella rakentamisella.

Seuraavassa aikuismaisen kulttuurin mm. organisaation piirteitä (Juuti 2003, 92-93):

- Työn jakaminen merkittäviin kokonaisuuksiin, joiden toteutuksesta vastaa tiimi.
- Tiimit vastaavat päämäärien ja tavoitteiden asettamisesta sekä tehtävänjaosta.
- Tiimit valvovat laatua ja valitsevat uudet jäsenet.
- Monityötaiteisuus.
- Matala organisaatio.
- Tukihenkilöstön roolina on konsultointi.
- Koulutusta ja henkilöstön kehittämistä painotetaan suuresti.
- Johtamisfilosofia on ilmaistu selkeästi.
- Yhteiset pysäköinti- ja sisääntulotilat.
- Yhteiset ruokailu- ja taukotilat.
- Osaamiseen perustuva palkkaus.

Aikuismaiseen kulttuuriin voidaan siirtyä seuraavien muutosten jälkeen (Juuti 2003, 93):

- Sääntöjen ja menettelytapojen tiukan käytön sijalle tulee salliva toimintatapa.
- Vastuu delegoidaan ryhmille ja yksilöille.
- Suuntaudutaan tuloksiin.
- Pyritään avoimeen vuorovaikutukseen.
- Pyritään korkeaan sitoutuneisuuden tasoon kaikissa tehtävissä.
- Organisaatiorakenne uudistetaan.

6.7.2 Organisaatiohumanismi

Klassinen organisaatiohumanismi syntyi vastavoimaksi autoritaariselle ja mielivaltaiselle johtamiselle. Sen syntyyn vaikutti voimakkaasti Mary Parker Follet (1868-1933), jonka mukaan jokaisella yksilöllä itsellään on vastuu työstään, sen valvonnasta ja tehokkuudesta. Organisaatiohumanismissa johtajan tehtävä on edelleen koordinoita toimintaa, mutta rajaa johtajien ja johdettavien välillä ei ole määritelty tiukasti. Tällöin johtajien pakottava valta (power-over) vaihtuu yhteistoiminnalle perustuvaan vallankäyttöön (power-with). Folletin mukaan organisaation johtaminen käskyvallalla johtaa vuorovaikutuskokemuksien ja myönteisten tunnelausten vähenemiseen esimies-alaisuhteissa, sekä yksilön omaa työtään koskevan arvostuksen horjumiseen ja vastuuntunnon vähenemiseen. Klassisen organisaatiohumanismin piirissä kuuluisaksi tullut G. Elton Mayo (1880-1949) testasi koesarjallaan erilaisia tehokkuuteen ja tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimussarja toi esille uudenlaisina selityksinä mm. ryhmän koon, johtamistavan ja työntekijöiden huomioimisen vaikutukset organisaation tuottavuuden nousulle. Tutkimussarjan mukaan työn fyysisillä olosuhteilla, palkkiolla ja rangaistuksilla oli luultua pienempi merkitys yksilön käyttäytymiseen organisaatiossa. Nii-

den sijaan ratkaisevassa asemassa ovat sosiaaliset normit, työntekijöiden toimiminen sosiaalisissa ryhmissä ja niiden jäsenenä. (Tuominen 2012, 44.)

Modernissa organisaatiohumanismissa johtaminen pyritään näkemään siten, että jokainen työyhteisön jäsen pystyy toteuttamaan itseään niin johtajan kuin johdettavankin roolissa. Tällöin pyritään luomaan työympäristö, jossa ihminen voi toteuttaa ja kehittää itseään työskennellessään organisaation hyväksi. Moderni organisaatiohumanismi pohjautuukin suurelta osin Maslowin (1954) tarvehierarkiaan, jossa yksilön korkeimman asteen tarpeiksi on määritelty sosiaaliset- ja arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Tällaisissa organisaatioissa johtajan epäkypsä asenne alaisiaan kohtaan aiheuttaa helposti häiriötä. Onnistunut johtaminen sen sijaan kasvattaa ihmisten suorituskykyä ja tehokkuutta. Hyvä esimies ymmärtääkin ihmisen sekä saavan työstään tyydytystä että haluavan työskennellä kehittyäkseen ihmisenä ja sosiaalisen yhteisön jäsenenä. Hyvä esimies pyrkii tarjoamaan kiinteän työryhmän, jossa voi tyydyttää sekä kehittävän työskentelyn että sosiaalisia tarpeita. Organisaatiohumanismissa johtamisen tärkein tehtävä on pyrkiä kasvattamaan yksilön positiivisia mahdollisuuksia. Myönteistä ilmapiiriä taas voidaan kehittää mm. pyrkimällä kohti avointa ilmapiiriä, antamalla yksilölle ja työryhmille myönteistä palautetta sekä mahdollistamalla jokaiselle vaihteleva ja mielenkiintoinen työn sisältö. (Tuominen 2012, 45-46; Juuti 1992, 231.)

Organisaatiohumanismin perusajatuksia on siis se, että ihmiseen suhtaudutaan positiivisen ihmiskuvan mukaisesti. Sen mukaan ihmiset ovat luonnostaan vastuuntuntoisia, aktiivisia ja tavoitteellisia. Ihminen käyttää työtään itsensä ilmaisemiseen ja kehittämiseen. Ihmiset haluavat myös olla vastuussa työstään ja itsestään, sillä onhan työ erittäin olennainen osa ihmisen elämää. (McGregor 1960, 45-48.) Voitaneen siis ajatella, että organisaatiohumanismin perusajatuksia on myös se, että ihmiseen luotetaan. Tällöin luottamus työyhteisön sisällä on yksi perustavanlaatuisimmista asioista. Tämä tuli selkeästi ilmi myös sekä rehtoreiden että soitonopettajien haastatteluissa. Molemmat ryhmät pitivät luottamusta tärkeänä ja vaalittavana asiana. Seuraavassa kolmen opettajan kommentit rehtorin suunnalta tulevan luottamuksen tärkeydestä:

Hyvä rehtori luottaa työpanokseen ei aliarvioinut, mutta tekee tiukasti päätökset kuitenkin. Väki jäi taloon, kun rehtorin luottamus oli takana. Opettajat näyttävät työpanoksen sillä, että oppilaat soittavat hienosti. (opettaja)

Luottamus ja kiinnostus olisi tärkeää. (opettaja)

Useimmiten olen kokenut että luotetaan ja olen saanut kiitostakin. (opettaja)

Rehtori siis luottaa lähtökohtaisesti soitonopettajan tekevän työnsä niin kuin on sovittu. Eräs rehtoreista toi myös esille sen, että luottamuksen voi myös menettää, puolin ja toisin:

Tärkeää on luottaa puheisiin, mutta myös toistemme tekemisiin. (rehtori)

Opettajaa kohtaan osoittaa luottamusta hänen ammattitaitoonsa ja rehellisyyteen. Sen voi menettää ja sen joutuu kovalla työllä ansaitsemaan takaisin. (rehtori)

Osa musiikkioppilaitoksen opettajista toimii opettamisen ohella myös muusikkona. Tämä toiminta on harvoin mahdollista ilman opetustuntien siirtämistä. Orkesteriharjoitukset, esiintymismatkat ja konsertit saattavat mennä päällekin opetustuntien kanssa. Tuntien siirtely edellyttää joustavuutta soitonopettajan, oppilaan ja hänen vanhempiansa välillä. Olemme huomanneet, että oppilaat ja heidän vanhempansa suhtautuvat yleensä ymmärtävästi tuntisiirtoihin. Ilmoitamme siirrosta oppilaan kotiin hyvissä ajoin ja etsimme korvaavan tuntiajan mahdollisimman läheltä normaalia tuntiaikaa. Siirrämme oppilaiden tunteja myös vastavuoroisesti heidän omista syistään, esimerkiksi lomamatkoista johtuen. Tällöin tunti ei jää välistä, vaikka siirtovelvollisuutta ei oppilaan omista poissaolusyistä johtuen olisikaan. Lähtökohtaisesti tunnit on kuitenkin pidettävä säännöllisesti, oppilaan edistymisen ja oppimisen kannalta katsottuna. Toiminta esiintyvänä muusikkona tuo soitonopettajan oman harjoitteluun mukavia ”tavoite- etappeja”. Lisäksi esiintyminen auttaa ymmärtämään siihen liittyviä ilmiöitä, kuten esim. henkistä valmistautumista ja jännittämisen käsittelyä, joista on hyötyä opettaessa samoja asioita oppilaille. Seuraavissa haastattelukommenteissa sekä rehtorit että opettaja tuovat luottamuksen merkitystä esille soitonopettajan ”keikkailun” näkökulmasta. Olemme huomanneet oman opetusuramme aikana, että yleensä rehtorit näkevät positiivisesti soitonopettajan toiminnan muusikkona. Sitä pidetään heidän tahollaan yhtenä keinona soitonopettajan ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Soitonopettajan täytyy tietenkin ilmoittaa tuntisiirroistaan asiallisesti kaikille osapuolille.

Annan hyvin lupia opettajien omille keikoille. Luotan opettajiin, että he tekevät työnsä hyvin. Ilmoittaa täytyy kyllä, mutta lupa tulee. (rehtori)

Annetaan tietty vapaus ja väljyys työhön. Jos opettaja esimerkiksi soittaa itse aktiivisesti ja jaksaa konsertoidakin. Näen sen ehdottoman positiivisena. Opetustyö pitää kyllä hoitaa, mutta pääsääntöisesti tämä on pelkästään positiivista. Talossamme on vuosittain opettajien oma konsertti. (rehtori)

Johdon puolelta ikäviä asioita ovat liika kontrolli. ”pidänpö varmasti kaikki tunnit”, ”olenko hyvä opettaja”. Reiluus ja inhimillisyys on hyvä asia. Rehtorilla täytyisi olla aikaa. Olosuhteet vaikuttavat rehtorin tilanteeseen ja sitä kautta myös opettajiin. (opettaja)

Juuti perusteleo ihmisen organisaatiokäytätymisen uusia suuntia yhteiskunnan muutoksilla. Olemme siirtyneet muutamassa vuosikymmenessä maatalousvaltaisesta yhteiskunnasta teolliseksi ja siitä edelleen jälkiteollisen vaiheen kautta tieto- tai osaamisyhteiskunnaksi. Tämä merkitsee mm. tieteellisen tiedon kasvua, automaation lisääntymistä, kansainvälistymistä, organisaatioiden asiantuntijavaltaistumista, pidemmälle koulutettua henkilöstöä, korkeampaa osaamista ja elämän laatuun liittyvien seikkojen korostumista. Tästä syystä organisaatioiden johtamistapojen on oltava entistä joustavampia, ihmiskeskeisiä ja inhimillisiä voimavaroja paremmin kehittäviä. (Juuti, 1992, 286)

Osaamisyhteiskunnan organisaation kehityssuuntia (Juuti 1992, 286-287):

- ihmiset hakevat työstään henkistä kasvua. Organisaatiot ja tehtävät, joissa ei voi ilmaista ja kehittää itseään, eivät saa henkilöstöä.
- Ihmiset haluavat sitoutua työhönsä. He haluavat tuntea työnsä omakseen ja tuntea saavansa aikaan sellaisia tuloksia työssään, joiden kautta he voivat kokea olevansa hyödyllisiä ja merkittäviä yhteiskunnan jäseniä.
- Esimies ei voi enää johtaa autoritaarisesti käskien. Esimiesten uusi rooli on valmentajan, kehittäjän ja opettajan rooli.
- Sisäisen yrittäjyyden merkitys korostuu.
- Tuotteiden ja palveluiden laadun merkitys korostuu.
- Tieto, osaaminen ja luovuus ovat korkeassa arvossa.
- Elintason sijaan korostetaan elämän laatua.

Työn uudet ominaisuudet korostavat mm. sitä, että (Juuti 1992, 286-287):

- Työssä ihmisiä arvostetaan ja kunnioitetaan.
- Työ on mielenkiintoista ja vaihtelevaa.
- Työssä voi oppia jatkuvasti uutta.
- Työssä on paljon toimintavapautta ja ihminen itse vastaa omista toimintatavoistaan sekä päätöksistään. Hän ei ole muiden ohjattavana tai käskettävänä, vaan hän on itsenäinen työssään.
- Työstä saa välittömän palautteen, jonka avulla voi muuttaa ja ohjata toimintansa.
- Henkilölle annetaan riittävästi tietoja, jotta hän voi itsenäisesti suorittaa tehtäviään.

Seuraavassa Pauli Juuti kiteyttää niin osuvasti ihmisten toiveet työn suhteen, että emme halunneet muuttaa kuvauksesta sanaakaan:

Ihmiset haluavat, että heitä kohdellaan ihmisarvon mukaisesti työssä. Tällöin humanistiset arvot, kuten avoimuus, luottamus, vapaus ja yksilön kunnioitus ovat merkittävässä

asemassa. Ihmiset toivovat yhä useammin, että heitä kohdeltaisiin yksilöinä, ainutkertaisina ihmisinä, joiden toiveet työaikojen ja palkkauksen suhteen huomioitaisiin juuri heidän omien toiveidensa eikä yhteisöllisten puitteiden mukaisesti. Hierarkkiset organisaatiot ovat latistaneet ihmiset käskyjä noudattaviksi, rutiininomaisiksi tottelijoiksi. Kun osaamisyhteiskunta vaatii luovia ja osaavia ajattelijoita, ei hierarkkisen organisaation mekanistinen rakenne enää kelpaa. Tarvitaan uudenlaisia joustavia organisaatioverkostoja, joissa ihmiset kokevat voivansa elää vapaata, täysipainoista elämää ja tehdä hyödyllistä työtä, johon he itse uskovat. Tällaisissa organisaatioissa esimiehen tehtävänä ei ole valvoa alaisten läsnäoloa tai työsuoritusta, vaan esimiehen tehtävänä on muodostaa toimivia työryhmiä ja kirvoittaa ihmisten aloitteellisuutta. Esimiehen keskeisin tehtävä on valmentaa alaisiaan sellaisiksi, että he pystyvät suoriutumaan yhä vaativammista haasteista. (Juuti, 1992, 288.)

Eräs haastatelluista rehtoreista oli ”organisaatiohumanistisilla jäljillä” seuraavan kommenttinsa perusteella:

On tarpeellista, siten kun luontevasti syntyy, luoda yhteisiä projekteja me-henkeä nostattamaan. Kun opettaja saa vastuuta tulee aktiviteettiakin. Jaettua johtajuutta: annettais ehkä idea ja resurssit ja opettajat hoitaisivat koko asian itsekseen. Rehtorien tehtävä on tasapainottaa resursseja ideoiden kehittäjille. Näin saattaisi löytyä odottamattomia voimavaroja, kun vastuuta annettaisiinkin opettajille. (rehtori)

6.7.3 Jaettu johtajuus

Edellisen luvun lopussa oleva rehtorin haastattelukommentti tuo esille myös jaetun johtajuuden käyttämisen musiikkioppilaitoksessa. Jaettu johtajuus saattaisi olla hyvä myös yhdeksi soitonopettajien keskinäisen vuorovaikutuksen välineistä. Kuunteleva, tietoa ja ideoita jakava vuorovaikutustapa olisi omiaan esim. ainekollegioiden ja ideointitiimien vuorovaikutuksen perustaksi. Ukkonen määrittelee jaetun johtajuuden johtamiseksi, jossa päähuomio kohdistuu kaikkien tietojen ja taitojen maksimaaliseksi hyödyntämiseksi läheisessä työyhteisössä. Hänen mukaansa olemme siirtyneet pois holhousyhteiskunnasta, jossa kaikki oli normitettu, rajoitettu, ohjeistettu, rakenteistettu ja koneistettu. Jaetun johtajuuden myötä olemme huomanneet, että valta ei ole pykälissä ja hierarkiassa vaan aivoissa ja osaamisessa. Nykyinen johtajuus tarkoittaakin mm. kaikkien energian valloilleen päästämistä, uuden rakentamista ja vapautusta vastuuseen. (Ukkonen 1994, 26-27.) Jaetussa johtajuudessa avainasemassa on vuorovaikutus. Se vaatii vuorovaikutustaitoja, halua neuvotella,

heittäytymistä ja itsensä likoon laittamista persoonana. Jaettu johtajuus on myös vahvasti kuuntelemista. Jaetussa johtajuudessa tavoitteena on yhdessä oppiminen sekä luovuuden ja ainutkertaisten ideoiden aikaansaaminen. Jaettu johtajuus onkin läheinen oppivan organisaation käsitteistölle (ks. luku 5) Jaetussa johtajuudessa ei ole kaikkietävää sankarijohtajuutta, vaan johtajuus koostuu useiden toimijoiden välisistä suhteista sekä niiden vuorovaikutuksesta. Oma ajattelu on sallittua, sillä kukaan ei omaa kaikkea tarvittavaa tietoa. Tällöin tiedon jakaminen ja sen pohjalta kumpuava luovuus nousevat toiminnan keskiöön. Tietoa jaetaan suorassa kanssakäymisessä, joissa asioista puhutaan ja toisia kuunnellaan. Yhteisymmärryksen tavoittelu ei ole itseisarvo, sillä erilaiset näkemykset ovat luovuuden kannalta hedelmällisiä. Jaettu johtaminen antaa tilaa kuuntelevalle visioinnille ja yhdessä tekemiselle. Johtaminen ei ole ennalta tietämistä. Sen sijaan se on neuvottelua, moniäänisen tiedon arvostamista ja vallan sekä vastuun jakamista. (Tuominen 2012, 47-50.)

6.7.4 Transformationaalinen johtajuus

Transformationaalisen eli yhteisöllisen johtamisen tarkoitus on kasvattaa työntekijän ja johtajan motivaatiotasoa yksilötasolta kohti yhteistä päämäärää. Siihen kuuluu mm. työntekijän innoittaminen, energisoiminen ja työyhteisön muuttaminen itsenäisemmäksi, luovemmaksi ja tehokkaammaksi johtajan oman toiminnan kautta. Transformationaalisessa johtamisessa pyritään työntekijän korkeamman tason motivaatiotarpeiden tyydyttämiseen. Se on myös mallintamista, haastamista, visiointia ja mahdollistamista, eli mielekkään työn- ja työympäristön luomista. Työntekijän syvimpiin tarpeisiin vaikuttavalla johtamistavalla saadaan pitkäaikaisempia vaikutuksia. Tämä toteutuu ottamalla huomioon työntekijän henkinen kypsyys, yksilölliset erot ja potentiaali. Voitaneen siis puhua todellisesta ”täsmämotivoinnista”. Tutkimusten mukaan transformationaalinen johtaminen parantaa organisaation toiminnan tehokkuutta, laatua ja tuloksia. Sillä näyttäisi myös olevan yhteys työntekijän parempaan työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon, ylimääräiseen työpanokseen, luottamukseen ja sitoutumiseen. Transformationaalisen johtajuuden ja luovuuden, innovatiivisuuden, yksilöllisen motivaation ja ainutkertaisten ideoiden välillä näyttäisi myös olevan yhteys. (Tuominen 2012, 51-53.) Transformationaalinen johtajuus näyttäisi siis sopivan hyvin myös yhdeksi musiikkioppilaitoksen johtamistavoista, sillä siinä johtaja mm. innoittaa johdettaviaan luovuuteen oman toimintansa kautta. Tämä ei kuitenkaan toteudu ennen kuin johtaja tiedostaa johtamisen tärkeimmät perusteet transformationaalisen johtamisen näkökulmasta katsottuna.

Johdettaessa luovaa asiantuntijaorganisaatiota on ymmärrettävä henkisen vapauden arvo ja merkitys luovuuden elinehtona. Henkisen vapauden ylläpitäminen on johtajan ensiarvoinen tehtävä johdettaessa luovuutta ja asiantuntijuutta organisaatiossa. Tästä syystä transformationaalinen johtajuus sopii erinomaisesti luovien asiantuntijaorganisaatioiden johtamismalliksi. (Tuominen 2012, 53.) Seuraavassa organisaatiohumanismin, jaetun johtajuuden ja transformationaalisen johtajuuden keskeisimmät piirteet (Tuominen, 2012, 54):

	Organisaatiohumanismi	Jaettu johtajuus	Transformationaalinen johtajuus
Painotus	huomio ihmisiin ja ihmissuhteisiin	johtajuus on kumppanuutta, auttamista ja vuorovaikutusta	innoittaminen, energisointi, mahdollistaminen, uuteen haastaminen
Johtamisen tavoite	yksilön positiivisten mahdollisuuksien kasvattaminen organisaatiossa	yhdessä oppimista ja tiedon rakentamista vuorovaikutuksen keinoin	henkinen vapaus, itsensä toteuttaminen, syvimmän tason tarpeitten toteuttaminen
Arvot	luottamus, kunnioitus, vastuu, ei autoritaarinen johtamistapa	johtajuus koostuu toimijoiden välisistä suhteista ja vuorovaikutuksesta, ei sankarijohtajuutta	oikeudenmukaisuus, moraalit, päämäärät koko henkilöstön hyväksymiä
Toiminnan lähtökohta	sisäinen motivaatio, itsensä toteuttaminen	moniäänisen tiedon arvostaminen	yksilöllisyyden ja yksilöllisen potentiaalinn huomioiminen

Taulukko 5. Organisaatiohumanismin, jaetun johtajuuden ja transformationaalisen johtajuuden keskeisimmät piirteet (Tuominen 2012, 54).

7 Yhteisöllisyyden rakentamisen välineitä

Yhteisöllisyyden ja yhteisen osallisuuden tunteen rakentamiseen musiikkioppilaitoksessa tarvitaan kaikkia siellä työskenteleviä osapuolia. Tarvitaan lisää myös vuorovaikutusmahdollisuuksia. Niitä voidaan lisätä mahdollistamalla entistä enemmän tilanteita

työyhteisön yhteisten asioiden yhteiseen käsittelyyn. Tässä asiassa musiikkioppilaitoksen johto on avainasemassa. Myös soitonopettajat voivat vaikuttaa asiaan, esim. toteuttamalla entistä enemmän luontevana kokemiaan yhteisiä projekteja. Esim. yhteisopettajuus eri muodoissaan saattaisi olla tällaiseen toimintaan yksi soveltuvista välineistä.

7.1 Yhteisopettajuus

Yhteisopettajuus voisi olla yksi kokeilumahdollisuus musiikkioppilaitoksiinkin. Jonkinlaisia kamarimusiikkiryhmiä voisi hyvinkin harjoittaa tiimityönä. Samalla tavalla voisi tehdä yhteiskonsertteja. Yhteiskonsertteja varmaankin järjestetään jo, mutta useimmiten niitä ei suuremmin harjoitella yhdessä ja näin ollen yhteisöllisyys opettajien kesken jää kuitenkin aika vähäiseksi. Muutamissa oppilaitoksissa on Suomessakin jo harjoitettu jonkinlaisia pajoja, joissa harjoitellaan ja suoritetaan useamman oppilaan kanssa ryhmän tuella esimerkiksi asteikkotutkintoja. Musiikin erityispalvelukeskuksessa Resonaarissa on käytössä yhteisopettajuus –malli, jossa yhtä oppilasryhmää opettaa kaksi opettajaa. Lisäksi opettajat pitävät kerran kuukaudessa pareittain keskustelukokouksen jonkun tietyn pedagogisen teeman pohjalta. (Kaikkonen 2013) Tämä voisi olla erinomainen suuntaus myös muille musiikkioppilaitoksille.

Pohjannoro listaa tutkimusraportissaan (2010, 64) mahdollisia tulevaisuuden näkymiä ja nostaa esiin juuri opettajien välisen yhteisöllisyyden. Nouseva trendi näyttäisi olevan yhteisöllisyydessä niin oppilaiden keskuudessa kuin opettajienkin. Opettajatkin voivat työskennellä jatkossa enemmän yhteistyössä edeten jopa yli perinteisten soitinryhmäkollegioiden rajojen. Lisäksi tulevaisuus nähtiin sellaisena, että tiedotus hoidettaisiin enemmän sähköisesti ja arvokas yhteinen kokousaika käytettäisiin tarkemmin teemoittein merkittävien sisällöllisten kysymysten käsittelyyn. (Pohjannoro 2010, 64.)

7.2 Tiedottaminen osana osallisuuden rakentamista

Seuraavissa luvuissa tuomme esille sitä, kuinka tiedottamisella ja yhteisten asioiden yhteisellä käsittelyllä voidaan luoda yhteisöllisyyttä musiikkioppilaitoksessa. Nämä asiat eivät olleet hahmottuneet itsellemme yhteisöllisyyden ja musiikkioppilaitoksen henkilöstön kokeman yhteisen osallisuuden tunteen rakentamisen välineinä. Löysimme ne tätä

opinnäytetyötä tehdessämme. Tilanne näytti olevan samanlainen myös haastattelemiemme soitonopettajien ja rehtoreiden kohdalla.

Työyhteisö kritisoi usein vaikeimpina hetkinään tiedonkulun riittämättömyyttä. Tämä on rehtorille signaali siitä, että kaikki eivät koe olevansa organisaatiossa samassa asemassa. On rehtoreita, jotka hoitavat tiedottamisen ihailtavasti. Tiedotteita jaetaan, virallisia kokouksia pidetään ja esimerkiksi aikataulut ovat kaikkien tiedossa. Tästä huolimatta rehtori saa osakseen kritiikkiä tiedonkulun toimimattomuudesta. Tällöin kysymys saattaa olla siitä, että rehtori on hoitanut hyvin vain osan tiedotuksesta. Tiedonkulun sijasta näissä tilanteissa näyttää usein olevan kysymys todellisuudessa ihmisten osallisuuden kokemuksesta. Opettaja voi osallistua kaikkeen koulun toimintaan tuntematta silti osallisuutta. Tällöin tiedonkulun ongelmista puhuttaessa kysymys on siitä, että työntekijät kokevat asiantuntijoina tulevansa ohitetuiksi tai syrjäytetyiksi ja olevansa subjektin sijasta objekteja. Tällöin he ovat jonkun tai joidenkuiden määrittelyn kohteita. (Ahonen 2001, 64-65.) Edellä mainitut asiat pätevät mielestämme myös musiikkioppilaitoksessa. Soitonopettajien ja musiikkioppilaitoksen rehtorin yhteisiä kokouksia järjestetään toisinaan siten, että rehtori on päättänyt etukäteen kokouksessa käsiteltävät asiat. Kokouksen asialista jaetaan osanottajille vasta paikan päällä. Tämä saattaa johtaa siihen, että käytännössä paikalla on rehtorin ”puhuva pää”, jonka monologia soitonopettajat kuuntelevat. Vapaan kommentoinnin hetken tullen juuri kukaan soitonopettajista ei kommentoi kokouksessa käsiteltyjä asioita. Tämä saattaa johtua siitä, että heillä ei ole ollut mahdollisuutta harkita rauhassa omia mielipiteitään kokouksessa käsiteltäviin asioihin. Tai siitä, että he eivät koe kokouksessa käsiteltävien asioiden koskettavan itseään. He ovat siis fyysisesti paikalla kokouksessa, mutta kokevat itsensä ulkopuoliseksi. Jotta kokous olisi onnistunut, se kannattaa siis valmistella hyvin etukäteen antamalla osanottajille tarvittava tieto kokouksessa päätettävistä asioista hyvissä ajoin harkittavaksi. Tällöin kokoukseen osallistujat voivat kokea osallisuuden tunnetta ja tasavertainen dialogi kokouksen osanottajien kesken on mahdollista.

7.3 Lääkeruiskutiedottamisesta työyhteisön tasavertaiseen dialogiin

Suomessa on totuttu ajattelemaan, että viisaus asuu ainoastaan kulmahuoneissa. Tällöin yhteisön sisäinen viestintä on enimmäkseen johdon monologia, eikä koko työyhteisön välistä dialogia. Tämä kertoo siitä, että johdolla on kova tarve puhua mutta ei kuunnella. Haluttomuus tai kyvyttömyys kuunteluun taas viestii johdon pitävän itseään fiksumpana kuin alaisiaan, vaikka sitä ei ääneen sanotakaan. Johtaminen ilman vuoro-

puhelua on käskemistä ja viestintä ilman vuoropuhelua tiedottamista. Tällöin vain rohkeimmat tai röyhkeimmät työntekijät uskaltavat, haluavat tai viitsivät tuoda näkemyksensä ylimmän johdon tietoon. Tänä päivänä millään organisaatiolla ei ole varaa kuunnella satunnaisesti vain muutamia työntekijöitä sen sijaan että kuuntelisi säännöllisesti koko henkilöstöä. Pelkästään johdon fiksuuteen uskovissa työpaikoissa vallitsee hierarkia, julistavan monologin malli. Siinä fiksu johto pumpkaa ylhäältä päin fiksuutta lääkeruiskun tapaan alas tyhmiin henkilöstöön. Tällöin palautetta ei uskalleta antaa ja suorapuheisuus on pannassa. Toisissa työpaikoissa taas uskotaan kaikkien fiksuuteen, jolloin ihmiset keskustelevat tasavertaisina keskenään. Tämä uusi yhteisömalli sisältää vuorovaikutusta ja arvostavaa dialogia. (Ahonen & Lohtaja- Ahonen 2011, 34-35.)

Näkemyksen eteenpäinviemiseen ja muiden näkemysten kuulemiseen tarvitaan neljä asiaa (Ahonen & Lohtaja- Ahonen 2011, 34-35):

1. Työpaikalla on vallittava kulttuuri, joka kannustaa henkilöstön osallistumista vuoropuheluun.
2. Meidän on ymmärrettävä, että jokaisella on mahdollisuus ja velvollisuus vuoropuheluun.
3. Meidän on tiedettävä, miten vuoropuhelua käydään, eli meillä on oltava hyvät yhteisöviestinnän taidot.
4. Meidän on osattava käydä vuoropuhelua, eli meillä on oltava hyvät henkilökohtaiset viestintätaidot.

Ehkäpä edellisessä luvussa esille tuodusta tiedottamisen yksisuuntaisuudesta johtuen eräs rehtori saattoi kokea musiikkioppilaitoksen henkilöstön yhteisten kokousten tarpeellisuuden kyseenalaisena. Hän oli havainnut soitonopettajien uskaltavan puhua paremmin pienemmissä ryhmissä, esim. kollegioittain. Pienempi ryhmä saattaa olla myös rehtorille helpommin hallittavissa kokoustekniseltä kannalta katsottuna:

Ne isot kokoukset jo nähty ja tehty. Rehtorit puhuvat ja opettajat istuvat. Korkeintaan pari puhuvaa päätä paikalla. Kollegioittain kokoukset toimivat paremmin ja ihmiset uskaltavat paremmin puhua pienissä ryhmissä.

Rehtorit toivat kommentteissaan esille myös soitonopettajien persoonien erilaisuuden. Tämä saattaa joskus aiheuttaa hankaluuksia esim. kaikille sopivien yhteistyömuotojen löytämiseen. Rehtori saattaakin välillä joutua olemaan aika hankalassa välikädessä erilaisten näkemysten yhteen sovittajana:

Me ollaan kaikki niin erilaisia ja kaikki ei pärjää kaikkien kans se on ihan rehellisesti sanottava. Luontevia yhteistyömuotoja vois olla hyvä kehittää. Erilaisten projektien kautta saattais löytyä uusia kavereitakin. On tosi haasteellista yrittää puhalttaa ilmaa ja henkeä kollegioihin, joissa henkilökemiat vain eivät kerta kaikkiaan kohtaa. Yhtään väheksymättä yhteisöllisyyttä, mietin onko järkevää rakentamalla rakentaa yhteisöllisyyttä.(rehtori)

Rehtorit tuovat haastattelukommenteissaan esille yhteisöllisyyden tärkeyden. Esimerkiksi työyhteisön yhteiset juhlat, tykypäivät, yhteinen kokoontumistila, yhteiset projektit tai soitonopettajien vapaa ajalla tapahtuva omaehtoinen aktiviteetti nähtiin yhteisöllisyyden rakentamisen välineinä:

Meillä on säännölliset pakolliset ja vapaaehtoiset koulutuspäivät. Monesti koulutukset vaikuttavat positiivisesti. Yhteiset joulujuhlat, talkoot tai muut, joilla luodaan yhteishenkeä. Vaikka kaikki eivät suhtaudu avoimesti näihin. Yritän luoda positiivista imagoa työpaikalle. Yritän puuttua negatiiviseen puhumiseen. On tärkeää, että johtajana puhuu asioista positiivisesti ja omaa visioita. Yhteiset isot tavoitteet ovat tärkeitä. (rehtori)

Meillä on ollut ratkaisevia asioita viime aikoina. Tyky-työryhmä perustettiin ja se on koettu hyvänä. Siihen on ollut resursseja. Kuinka on mahdollisuuksia esim. rahaa järjestää koulutuksia. Vapaaehtoisia matkoja voidaan järjestää. Millään työyhteisöllisyys asialla ei voida tehdä täydellistä tilannetta. Jonkun mielestä isoja kokouksia on liikaa ja joku haluaa niitä lisää. Johdon tehtävä on koittaa löytää siinä tasapainoiset ratkaisut, että jokaiselle jotain. Näin isossa organisaatiossa muutosvastarinta on iso ja miellyttämisen mahdollisuudet vaikeita, koska kaikkia ei aina voi miellyttää. (rehtori)

Teemme joskus päiväreissuja jonnekin konsertteihin, pikkujoulut yms. Koulutuspäiviä on lisäksi pari kertaa vuodessa. Pyrin kyselemään opettajilta myös mielipiteitä. Olennaisempaa on, että normaaliarjessa olis kohtaamispaikka. (rehtori)

Meillä on oma kahvila, jossa opettajat istuvat. Tieto siellä kulkee hyvin. Itse ehdin aika vähän sinne. Ehkä pitäisi olla enemmänkin jutustelemassa.(rehtori)

Kahvihuone? Ei missään tapauksessa huono ajatus, että kaikki olisivat yhdessä tilassa. (rehtori)

Yhteinen kahvihuone, jossa kaikki käyvät. Rehtorikin käy samassa tilassa. (rehtori)

Toisaalta rehtorit kokivat ongelmaksi sen, että osa soitonopettajista ei viihdy isommissa ryhmissä. Tästä syystä osa musiikkioppilaitoksen työyhteisön yhteisistä kokoontumisista on pakollisia ja osa vapaaehtoisia. Yhteisöllisyyteen ei voi pakottaa. Myös henkilökunnan työsopimusten erilaisuus vaikeuttaa rehtorin toimintaa asiassa:

Yhteisöllisyyttä vois olla enemmän, mutta kaikki eivät halua osallistua näihin, joten on hankala pakottaakaan siihen. Opettajayhdistyksen kautta on nyt versoamassa sellaista. Luulen, että se on nuoremman polven myötä, oma-aloitteinen yhteisöllisyys, jossa porukka käy yhdessä sauvakävelyllä tai syömässä jne. Pienillä asioilla voi tietenkin vaikuttaa, mutta isoa kuvaa ei voi muuttaa. Huoli yksittäisistä huonosti voivista työntekijöistä on olemassa, mutta välineet auttamiseen ovat vähissä. Pakottaa ei voi hoitoonkaan. Positiivista ajattelua lisää ja ajatuksia omaan kehittämiseen ja sen kautta organisaation kehittämiseen. Positiivisuuden kautta voisi löytyä uusia väyliä kehittämiseen. (rehtori)

Annan ihmisille vapauden päättää tuleeko vai ei yhteisiin asioihin. Toimenhaltijoille toki pakollista ja tuntiopettajille vapaaehtoista. Tasa-arvoinen kohtelu voi olla hankalaa, koska työsopimukset ovat hyvin erilaisia. Tiedän, että on hiljaisia, jotka eivät viihdy isoissa ryhmissä. Kiva ei synny pakottamalla. (rehtori)

Mielestämme yksi suurimpia ongelmia musiikkioppilaitosten yhteisöllisyyden muodostumisessa on vähäinen tapaamismahdollisuus kollegoiden kanssa. Työt rytmittyvät niin eri tavoilla henkilöstön keskuudessa, että tapaamisia ei välttämättä tapahdu itsestään kovinkaan helposti. Itse olemme havainneet, että työpaikoillamme on aina ollut tilanne, että joitakin opettajia näkee hyvin satunnaisesti, ehkä vain pari kertaa vuodessa yhteisillä retkillä tai tyky-päivinä tms. Mahdollisuus soitonopettajien väliseen vuorovaikutukseen tuotiin esille haastatteluissa:

Tärkeää on, että opettajat tapaavat. (opettaja)

Kollegoja on ihan kiva nähdä kahvihuoneessa tai muussa sellaisessa. Yhteiset tapahtumat ovat hyviä. (opettaja)

Yhteisten kohtaamisten puuttuessa jää puuttumaan myös avoin keskustelu yhdessä työtoverien kanssa. Työyhteisössä ei välttämättä siis synny selkeitä yhteisiä pelisääntöjä vaan jokainen alkaa muodostaa omiaan pikkuhiljaa. Ei myöskään synny yhteisiä tavoitteita tai visioita. Leppänen ja Rauhala kirjoittavat huipputason tiimien dialogista. Huipputaso saavutetaan rauhallisella dialogilla. On riittävästi aikaa keskustelulle, jolloin on mahdollisuus syntyä jotain aivan uutta. Huipputason tiimeissä keskusteluiden aikana esitetään ainakin yhtä paljon kysymyksiä kuin väitteitä, esiintyy lähes viisinkertainen määrä optimistisia kommentteja negatiivisiin nähden sekä löydetään useita näkökulmia yhden tietyn kulman vangiksi jäämisen sijaan. (Leppänen & Rauhala 2012, 268-269.)

Yksikään haastatelluista rehtoreista ei ilmeisesti kokenut musiikkioppilaitoksen yhteisten asioiden yhteistä käsittelyä keinona yhteisöllisyyden rakentamiseen. Rehtorit näyttäisivät suhtautuvan tiedottamiseen tiedon toimittamisena ja sen käytänteinä. Tilanne oli haastatteluiden perusteella sama myös soitonopettajien kohdalla.

Käytännössä meillä tiedotus menee sillä tavalla, että meillä on joka viikko alkuvuokosta viikkotiedote. Siinä on aina rehtorin palsta. Samassa tiedotteessa mainitaan tämän viikon ja tulevan viikon konsertit. Tutkintoihin ja opetukseen liittyviä asioita. Muistutetaan esimerkiksi päiväkirjojen ja lukujärjestysten palauttamisesta. Tämä tiedote jäməkōittää toimintaa huomattavasti. Oppilaskonserttien vastuuhenkilōtkin esim. löytyvät tästä tiedotteesta. (rehtori)

Mä varmaan keskimäärin kerran tai kahdessa viikossa tiedotteen. Jos sen laittaa harvemmin niin siihen tulee liikaa asioita. Toimin ikään kuin filterinä välissä. Meillä on yleensä ollut kokous kerran kuussa. (rehtori)

Kerran kuukaudessa opettajankokous. Kolmeen oppilaitokseen lähtee tiedotteet viikoittain. (rehtori)

Rehtorit toivat esille myös rajanvedon vaikeuden tarpeellisen ja tarpeettoman tiedottamisen välillä. He eivät halunneet rasittaa soitonopettajia turhalla tiedottamisella. Heidän mukaansa myös tiedottamisen välineillä on väliä. Väärinymmärrysten välttämiseksi sähköpostitiedottamisen olisi hyvä olla ”kylmää ja kuivaa”. Arkaluontoisten asioiden käsittely pyritään hoitamaan henkilökohtaisesti:

Ei ole ongelmatonta laitosta tiedottamisen suhteen. Kaikki eivät ole koskaan tähän tyytyväisiä. Opettajan työn hoitamisen kannalta tärkeä informaatio on tultava opettajille saakka. ”Mä oon siitä mieltä, että tässä on sellaisia murheita, että kuinka syvälle niitä taustoja kuuluu selvittääkään.” Johdon tehtävä on selvittää ne murheet. Pedagogiseen kehittämiseen liittyvien ideoiden vuorovaikutus voisi olla monipuolisempaa. ”Mä en lähtis rasittaan opettajia hirveesti yksityiskohdilla.” (rehtori)

Tietysti se on aikamoista rajankäyntiä. Ymmärrän tietysti, että opettaja haluaa ja pitääkin keskittyä omaan suoritukseen. Aina rehtoreiden toimet eivät vaikuta opettajille riittävän loogisilta. Tiedottaminen ei voi koskaan olla riittävän ajoissa. Isoista asioista puhuttaessa, ehkä kaikkea ei tarvitsekaan opettajille kertoa. Pysin kylmään ja kuivaan viestintään, ettei tulisi väärinymmärryksiä varsinkaan sähköpostiviesteissä. Arkaluontoisia asioita ei halua s-postin kautta hoitaa muutenkaan. (rehtori)

Ahosen (2001) mukaan monissa kouluissa käytetään yhä vieläkin riittämättömästi aikaa asioiden käsittelyyn yhdessä. Asioiden yhteinen käsittely luo ihmisten mieliin yhteistä todellisuutta. Sen puuttumisen rehtori kokee usein ongelmaksi. Jos ihmiset voivat olla mukana myös niiden asioiden käsittelyssä, jotka eivät suoranaisesti ole heidän hoidettavanaan, he pystyvät oleellisesti helpommin hahmottamaan itsensä tärkeäksi osaksi kokonaisuutta. Mitä paremmin opettajat hahmottavat koulun kokonaistilanteen, sitä helpompi heidän on luottaa siihen, että rehtori pyrkii ratkaisuihinsa oikeudenmukaisuuteen. Tämä lisää heidän kokemustaan osallisuudesta. (Ahonen, 2001, 65.)

Eräs rehtori toi kommentissaan liittyen esille juuri tämän ongelman osallisuuden kokemisesta. Jos se puuttuu, on motivointi ja sitouttaminen yhteisiin projekteihin vaikeaa:

Miten saan työntekijät motivoitua yhteisiin projekteihin? Ja sitoutettua. (rehtori)

Yksi rehtoreista kommentoi työyhteisön yhteishengen luomista yhteisen tekemisen avulla:

Joillakin kollegoilla on yhteisiä konsertteja tai isompia projektejakin. Yhteishenki tulee myös yhteisen tekemisen kautta. (rehtori)

Soitonopettajien keskuuteen ei synny osallisuuden kokemusta ellei sitä rakenneta tietoisesti myös johdon taholta. Esimerkiksi tieto siitä, mitä muut työyhteisössä tekevät kuten myös päätöstenteon taustalla vaikuttavat asiat olisi hyvä saattaa sitä suuremman joukon tietoon, mitä suuremmasta päätöksestä on kysymys. Isotkin työyhteisön kokoukset lienee mahdollista vetää läpi kohtuullisen ajan puitteissa niin, että jokainen osallistuja saa tunteen siitä, että on saanut mahdollisuuden vaikuttaa päätettäviin asioihin. Oman havaintomme mukaan soitonopettajan työ musiikkioppilaitoksessa on muutenkin niin yksinäistä, että mahdollisuus koko työyhteisön yhteiseen asioiden käsittelyyn silloin tällöin olisi todella tärkeää. Yhteisen osallisuuden ja todellisuuden tunteen puuttuminen musiikkioppilaitoksessa on oman kokemuksemme mukaan yksi suurimpia ongelmien aiheuttajia. Tällaisia ongelmia ovat muun muassa soitonopettajien vetäytyminen ja sitoutumattomuus yhteisiin projekteihin. Myös soitonopettajien mahdollinen muutosvastarinta uusia asioita kohtaan saattaa usein johtua siitä, että muutostoiveena olevan asian taustat eivät ole tarpeeksi hyvin tiedossa. Soitonopettajien välinen tiimityöskentely ja yhteisopettajuus saattaisivat olla käyttökelpoisia toimintatapoja yhteisöllisyyden ja osallisuuden tunteen luomisessa musiikkioppilaitoksessa. Entä olisiko ns. muun työn tunteista mahdollista käyttää tietty osa yhteisten asioiden yhteiseen käsittelyyn? Olemme kokeneet koko oppilaitoksen isot yhteiset projektit, joissa pääsee näkemään mahdollisimman suuren joukon sellaisiakin opettajia, joita ei normaalisti näe, erityisen hyvin yhteisöllisyyttä kehittävinä. On syntynyt yhteinen tekemisen meininki ja se on ollut virkistävää vaihtelua omaan perustyöhön. Tuntuu hyvältä nähdä kollegoita ja saada vertaistukea. Olisi hyvä olla yhteistä tekemistä ja yhteisiä hetkiä keskustelulle. Yhteistä aikaa tarvitaan ideoiden vaihtamiseen, ammatillisen tiedon jakamiseen sekä ihan vain työssä esiintyvien ilojen ja murheiden jakamiseen. Tällainen vahvistaa yhteisen osallisuuden tunnetta.

7.4 Tasa-arvo yhteisöllisyyden osana

Mielestämme työyhteisön yhteisöllisyyden kokemiseen vaikuttaa myös työntekijöiden välinen tasa-arvo. Vaikka kaikkien työyhteisön jäsenten työpanos vaikkapa jonkin yhteisen projektin suhteen ei voi eikä tarvitse olla samanlainen, olisi tärkeää, että jokainen työntekijä kantaa ”kortensa kekoon” omalla tavallaan. Olemme oman työuramme aikana havainneet, että työyhteisön sisältä löytyy usein henkilö tai henkilöitä, joita yhteiset pelisäännöt eivät koske. Olipa kyse sitten projektiin annettavan työpanoksen määrästä tai kokouksiin osallistumisesta, rehtorin tai muun työnjohdollisessa asemassa olevan olisi hyvä puuttua tällaiseen napakasti. Yhteisen vastuullisuuden kokemus romahtaa hyvin nopeasti, jos joukossa on ”vapaamatkustajia”. Haastattelemistamme opettajista osa toi kommentissaan myös tämän asian esille:

Osa rehtoreista osaa olla luovia hankalissakin yhteisöissä. Osa rehtoreista kuitenkin selvästi on löytänyt omat suosikkiopettajansa, jotka saavat parempaa kohtelua. (opettaja)

Tiettyjen työyhteisön henkilöiden päästessä toistuvasti ”helpommalla” esim. yhteisesti sovittujen projektien valmisteluissa se saattaa johtaa työyhteisön muissa jäsenissä ajatukseen, että he ovat rehtorin erityisessä suosiossa. Olipa rehtorin ”suosikkien” asema rehtorin taholta tietoista tai tiedostamatonta, heidän asemastaan käydään yleensä vaihkaista keskustelua työyhteisön sisällä. Tästä syystä tämäntyyppisten tilanteiden syntymistä työyhteisössä saattaisi olla hyvä välttää. Yksi soitonopettaja puki edellä kuvaillun tilanteen sanoiksi näin:

Ei ole tasa-arvoinen. Osa opettajista joutuu tekemään paljon enemmän kuin toiset. Yhteisissä projekteissa on aina ne tietyt lusmuilijat, jotka yleensä ovat rehtorin suosikkeja ja heidän on helpompi saada omat asiansa läpi johdolle. Mä pidän mahdollisimman suurta eroa johtoon. (opettaja)

Jos työyhteisön tilanne koetaan epätasa-arvoiseksi pidemmän aikaa, se saattaa lopulta johtaa tilanteeseen, jossa työyhteisön yhteinen toiminta on hankalaa. Yhteisiin projekteihin ei löydy toteuttajia, vaan soitonopettajat toimivat mieluummin yksin:

Mää käyn aika harvoin juttelemassa johdon kans. Musta pitää olla asiaa, jos menee rehtorin luokse. Oletan, että johdolla on omat suosikkinsa. Joitakin alaisia on, joita rehtori pelkää ja välttelee. Koen olevani tietynlainen firma. Toimin itsekseni. (opettaja)

Erään rehtorin mukaan tasa-arvon toteutuminen käytännössä on vaikea tehtävä, vaikka siihen pyrkimystä onkin. Kaikki osapuolet täydellisesti huomioon ottava toteutus on mahdoton:

Opettaja-urallani tapasin hyviä ja huonoja rehtoreita. Kun punnitsin olisiko minusta tuollaiseen, tasa-arvoisuus oli aina top 3 päätöksissä mitä tein. Se on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Joskus on hankala arvioida, mikä on hyväksi. Vaikka rakentaisi tasapuolisen rakennelman ei se välttämättä olekaan toimiva.(rehtori)

Ehkäpä kysymys onkin enemmän vuorovaikutuksesta työyhteisön sisällä. Ehkä olisi hyvä käydä yhdessä huolella läpi esim. jokaisen projektiin osallistuvan rooli ja työtehtävät projektin suhteen. Uskoaksemme se, että jokainen työtehtävä ei ole mahdollista toteuttaa tasapuolisesti esim. projektiin osallistuvien kesken, on mahdollista ymmärtää. Asia olisi hyvä nostaa yhteisissä keskusteluissa esille ja sopia esim. jonkinlaisesta vuorottelujärjestelmästä, jossa jokainen saa vuorollaan raskaamman tai helpomman osan. Tällöin saatettaisiin välttyä pahimmilta ristiriidoilta esim. työtehtävien helppouden tai vaikeuden ja niiden tasapuolisen jakaantumisen välillä. Myös yhteisöllisyyttä lisäävien esim. projektien toteuttaminen ja sitä kautta syntyvä ”yhdessä tekemisen meininki” olisi helpompaa toteuttaa.

8 Keinoja työnilon lisäämiseen

Tässä luvussa niputamme mielestämme merkittävimpiä työssämme esiin nousseita soitonopettajan työniloon vaikuttavia tekijöitä. Työtyytyväisyys on työyhteisön yhteinen asia ja siihen vaikuttavat omalta osaltaan soitonopettajat, rehtorit sekä muu henkilöstö. Avoin mieli, jatkuva kouluttautuminen ja luovuus ovat sekä rehtorin että soitonopettajan tärkeimpiä välineitä työtyytyväisyyden rakentamiseen, ylläpitämiseen ja lisäämiseen. Tulevaisuudessa olisi hyvä kehittää lisää erilaisia yhteistyömahdollisuuksia niin oppilaitosten sisällä kuin niiden välilläkin tapahtuvaan toimintaan. Työyhteisöjen sisällä olisi tärkeää varata riittävästi aikaa yhteisten asioiden käsittelemiseen. Alaistaan kuunteleva, häneen luottava sekä hyvän palautekulttuurin hallitseva rehtori lisää omalla toiminnallaan koko työyhteisön tyytyväisyyttä.

8.1 Työyhteisö ja johtaminen

Soitonopettajat kokevat työniloa silloin, kun heitä johdetaan menetelmillä, jotka soveltuvat luovan asiantuntijan johtamiseen. Alalle hakeutuessaan soitonopettaja ei alun perinkään motivoidu ensisijaisesti rahasta. Mahdollisuus luovuuteen, työssä kehittymiseen, työn sisältöihin vaikuttamiseen, vastuuseen ja palautteeseen työstään ilostuttavat soitonopettajaa tilipäivääkin enemmän. Soitonopettajilla on myös tarve tulla kuulluksi ja he toivovat, että johto osoittaa kiinnostusta heidän tekemisiään kohtaan.

8.2 Positiivinen asenne, luovuus, avoin mieli ja jatkuva kouluttautuminen

Jos työhyvinvoinnin suhteen on jo ongelmia, muutos olisi hyvä aloittaa itsetutkiskelusta. Jos ongelmia ei vielä ilmene, olisi siitä huolimatta hyvä toimia jo ennaltaehkäisevästi. Helpointa on varmaankin aloittaa muutos nimenomaan itsestä. Omaan elämäniloon voi tutkimustenkin mukaan vaikuttaa jopa 40 % pelkästään omalla asennoitumisellaan ympäristötekijöistä riippumatta (Dunderfelt 2010, 27).

Olemme itse aloittaneet YAMK-opintojen myötä työpaikassamme uuden pelin: ”Kuinka oma asenteenmuutos vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin?” Pyrimme välttämään asioiden esiin tuomista negatiivisin ilmauksin ja sen sijaan keskitymme huomioimaan positiivisia seikkoja työssämme ja työyhteisössämme. Pyrimme myös tuomaan mahdollisimman usein esiin uusia rakentavia kehittämissideoita sen sijaan, että vain etsisimme vikoja ja syyllisiä yhteisöstämme. Tietyiltä osin olemme harrastaneet tätä jo useamman vuoden ja seuranneet kehitystä. Muutos on hidasta niin itsessämme kuin ympäristössäkkin, mutta muutos on silti olemassa. Peliimme kuuluu, että lisäämme siihen uusia asioita tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan. Pelin tuloksia on yhtä jännittävää seurata kuin lottoarvontaa lauantai-iltana ja tässä pelissä voi vain voittaa. Vaikka kaikki uudet ideat eivät toteudukaan ja osa toteutuessaan eivät välttämättä toteudu juuri kuten olemme itse ajatelleet, niin jokainen pieni toteutunut asia on antanut meille mukavan tunteen siitä, että voimme vaikuttaa yhteisiin asioihin työpaikallamme. Tämä kaikki luo uskoa tulevaisuuteen ja lisää luovuutta sekä viihtyvyyttä työyhteisössä.

Hyvin pian YAMK-opintoihin hakeutumisemme jälkeen huomasi, että opiskelu tuo tullessaan uusia tuulahduksia ja hyviä ideoita soitonopettajan arkeen. Mukavinta on ollut huomata, että osan uusista ideoista voi ottaa heti käyttöön omassa työssään. Tämä on tuonut kovasti kaipaamaamme vaihtelua tuttuihin arkirutiineihin. Aika ajoin siis

kannattaa hakeutua tekemään jonkinlaisia lisäopintoja, vaikka sitten vain pieniä viikonloppukursseja. Opettajan on hyvä muistaa edetä kuitenkin itselle sopivin resurssein. Kaikkea ei tarvitse ottaa haltuun heti, vaan asioita voi opiskella aihealue kerrallaan itselleen sopivina aikoina ja sopivissa määrin. Kaikesta perehtymisestäkin voi tulla rasi- te, joten on hyvä muistaa, että tätä kehittymistä tekee kuitenkin pääasiassa itseään varten.

Uusikylä suosittaa opettajia vaihtamaan opetusmuotojaan riittävän usein ihan jo oppi- laankin vuoksi. Jatkuva kertaaminen koetaan helposti tylsänä. Oppilaan työskentely olisi muodostettava mielenkiintoiseksi ja kehittäväksi. (Uusikylä 2007, 67-68.) Opetus- periaatteita on olemassa lukuisia. Vuorinen listaa opetustyön kannalta keskeisimmiksi havainnollistamisen ja konkretisoinnin, aktivoinnin, vaihtelun, yhteistoiminnan ja yksi- löinnin sekä palautteen. Vuorinen on jättänyt näistä keskeisimmistä syrjään mm. luo- vuuden, soveltamisen ja kertauksen. Näistä ainakin luovuus on juuri taidealoilla var- masti hyvin merkittävässä roolissa. Näitä periaatteita opettaja voi hyödyntää opetuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja myös jälkikäteen tapahtuman arvioinnissa. Tällaiset periaatteet saattavat auttaa löytämään helpommin myös opetuksen ongelmakohtia ja myös ratkaisemaan niitä. Esimerkiksi nuorten kanssa työskentelevän henkilön tulisi ehdottomasti muistaa vaihtelun merkitys. Työtapoja vaihtelemalla nuorten innostus pysyy paljon paremmin yllä , kun taas vaihtelun unohtanut opettaja joutuu hämmäste- lemään levotonta nuorisolaumaa. (Vuorinen 1998, 39-41.) Vuorisen esiin nostaman vaihteluntarpeen olemme itse kokeneet työssämme konkreettisesti. Ensin puutuvat oppilaat ja hetken kuluttua puuttuu myös opettaja. Liiallinen toisto hävittää luovuuden, innovaation ja lopulta myös innostuksen.

Yksi parhaita keinojani työn ilon säilyttämiseen on uudet ideat ja ajatukset ja kai- ken uuden kokeileminen. (opettaja)

Kokeilunhalu on tärkeä. Että on valmis jatkuvasti fiilaamaan omaa opetustyö- tään. Ehkä joskus oman mukavuusalueen ulkopuolellekin. Joskus on toki tullut hutejakin, mutta sekin on tärkeää tietoa. (opettaja)

Erilaisia opetuskeinoja löytyy lukuisia ja vielä enemmän löytyy keinoja muokata jo ole- massa olevia opetusmetodeja. Vaihteleva metodien käyttö ja niiden jatkuva muokkaa- minen vaatii opettajalta merkittävää rohkeutta altistaa itsensä myös oppimaan lisää. Opetustilannetta ei voi koskaan suunnitella täysin ennakoiden, koska aina saattaa tulla eteen yllättävä ongelma tai yllättävä kysymys oppilaalta. Hienoa olisi, jos opettaja us- kaltautuisi mukaan uusille raiteille ikään kuin oppilaiden johdateltavaksi. Tässä on kui-

tenkin aina uhkana, että vastaan tulee sellainen ongelma, jota opettaja ei osakaan ratkaista heti. Itse olemme rohkeasti myöntäneet tämän suoraan oppilaalle: ”Nyt täytyy sanoa, että en ole aiemmin törmännyt tällaiseen ongelmaan, enkä osaa ratkaista sitä heti, mutta pohditaan kumpikin asiaa tahoillamme ja ehkä ensi viikolla olemme jo viisaampia.” Olemme myös ajoittain kysyneet apua kollegoiltaamme. Opettajan on siis tärkeää myöntää olevansa vajavainen ja opittava sietämään epävarmuutta. Joskus oppilas voi auttaa opettajaakin löytämään asioihin aivan uusia näkökulmia.

Yksi tämän opinnäytetyön tavoitteista on ollut löytää keinoja opettajan työn ilon palauttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Itsellemme suurin löydös on *Simultaneous Learning*, joka tuo ainakin osittain uusia lähestymistapoja soitonopettamiseen.

8.3 Simultaneous learning

Simultaneous Learning, eli kokonaisvaltainen oppiminen, on englantilaisen klarinetistin ja musiikkipedagogin Paul Harrisin kehittämä lähestymistapa soitonopettamiseen. Hän lukeutuu alallaan kotimaansa arvostetuimpiin kouluttajiin ja on julkaissut yli 450 alansa liittyvää artikkelia tai opetusmateriaalia. Kirjassaan *Improve your teaching!* Harris (2006) itse toteaa, etteivät hänen esille tuomansa ajatukset ole varsinaisesti uusia, vaan hän koonnut ja kehittänyt eteenpäin arvostamiltaan kollegoilta omaksumiaan ideoita.

8.3.1 Opettaja oppijana - itsetarkkailusta muutokseen

Harris aloittaa kirjansa toteamuksella: ”Loistavat opettajat ovat loistavia oppijoita ja oppiminen on elinikäinen prosessi.” (Harris 2006, 7.) Hän kehottaa lukijaa pohtimaan oman opettajuutensa tilaa muun muassa seuraavilla kysymyksillä:

- Kuinka intohimoisesti suhtaudut opettamiseen? (Arvioi itsesi asteikolla 1-10).
- Millaisena oppilaasi näkevät sinut?
- Millaisena haluaisit, että oppilaasi näkisivät sinut?
- Nautitko opettaessasi työstäsi, vai tunnetko itsesi toisinaan tylsistyneeksi ja tiettyjen oppilaiden kohdalla jopa turhautuneeksi?
- Miksi opetat?

Harris pyytää myös harrastamaan objektiivista itsetarkkailua seuraavan opetustilanteen aikana. Minkälaisia sanoja ja kieltä käytät, miten reagoit ja miten oppilas siihen vastaa, miten tunteiden kehittyminen ja kuinka paljon musiikillista aktiviteettia se sisältää? Koetko onnistuneesi vai jäikö tunne, että olisit voinut tehdä jotain paremmin? Kuinka usein nämä tuntemukset toistuvat työpäivän aikana? (Harris 2006, 8.) Oman opettajuutensa kehittämisen kiinnostuneena tulisi myös pohdiskella antamiensa tuntien laatua. Oliko tunti hyvä, oliko se tarpeeksi hyvä ja olisiko se voinut olla vielä parempi? Antamasi tunnin jälkeen päällimmäisenä tunteena tulisi olla halu siitä, että seuraavan kerran pidät tunnin, joka on vieläkin parempi.

Harris arvioi, että osa opettajista antaa tunteja, jotka sijoittuvat hyväksyttävän ja kohtuullisen välimaastoon. Riittääkö se? Opettajana toimiminen kokonaisvaltaisen oppimisen näkökulmasta katsottuna vaatii pysyvää muutosta opettajan omaan asennoitumiseen opettajuuttaan kohtaan. Olisi rohjettava astua oman mukavuusalueensa ulkopuolelle ja ryhdyttävä lisäämään omiin tunteihin opetusrutiineihin pikku hiljaa uusia asioita. Olisi kyettävä vastustamaan ihmiselle lajityypillistä liiallista rutinoitumista ja hyväksyttävä muutos osana oman opettajuuden jatkuvaa kehittämistä. Mitä tämä sitten tarkoittaa käytännössä?

Harrisin mukaan sinun on tunnettava soittimesi ja rakastettava sitä. Sinun ei tarvitse olla maailman paras soittaja, mutta innostus soittamista kohtaan on pyrittävä pitämään yllä. Opettele uutta ohjelmistoa, käy keikoilla, säestä kavereita ja laula kuorossa. Käy konserteissa, osta uusia äänitteitä ja uusia versioita vanhoista suosikeistasi. Kuuntele musiikkia radiosta, hio soittotekniikkaasi ja keksi uusia ratkaisuja vanhoihin soittotekniisiin ongelmiin. Laajenna tietämystäsi soittimesi ohjelmistosta ja sen historiasta. Käy aika ajoin soittotunneilla arvostamasi ihmisen luona. Kaikki tämä vaatii tietenkin aikaa, mutta se että syvennät tietämystäsi on hyvin tärkeää.

Uusimmassa kirjassaan *The Virtuoso Teacher* (2012) Harris kirjoittaa muun muassa opettajan oman harjoittamisen tärkeydestä. Hän perustelee sitä esimerkiksi sillä, että opettajan on tärkeää tietää, miltä soitettava kappale tuntuu fyysisesti ja minkä tyyppisiä vaikeuksia oppilas voi sen parissa kohdata. Harjoittelemalla läksyksi annettavaa kappaletta opettaja palauttaa mieleensä sen sisältämät asiat, pohtien samalla sen herättämiä metaforia ja mahdollista käyttöä improvisoinnin pohjana. Näitä voi sitten hyödyntää käydessään kappaletta läpi oppilaan kanssa. Kappaleen pohjalta voi myös etsiä muita samanlaisen sisällön omaavia kappaleita tai esimerkiksi duoja prima vista- ses-

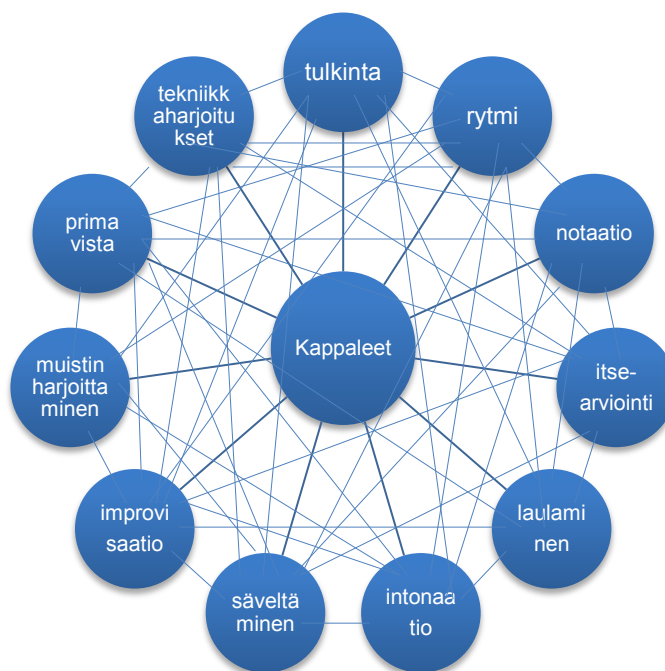
sion pohjaksi. Näitä löydöksiä on hyvä linkittää oppilaalle varsinaisen läksykappaleen sisältöjen oppimisen tueksi ja varmistamiseksi. (Harris 2012, 72.)

Oman opettajuutesi kehittäminen vaatii paljon pohdiskelua kuten myös tarkkailua, mikä meni hyvin, mikä ei ja miksi? Se vaatii myös oman alasi aktiivista seurantaa, uuden kirjallisuuden lukemista, kiinnostavien artikkeleiden pläämistä internetistä, keskustelua kollegoiden kanssa, kollegoiden opetustilanteen seuraamista sekä osallistumista kiinnostaviin konferensseihin. Sinun tulisi myös välittää työstäsi entistä enemmän ja tuntea halua antaa niin hyviä soittotunteja kuin mahdollista. Mihin tämä johtaa? Oppilaasi arvostavat sinua enemmän ja haluavat sen vuoksi harjoitella enemmän, vanhemmat haluavat juuri sinut lapsensa opettajaksi, arvostat itseäsi enemmän ja elämänlaatusi paranee. Sinusta tulee ”arvioiva harjoittelija”, sinulla on rohkeutta kyseenalaistaa itseäsi, etsit jatkuvasti uusia ideoita, hyväksyt muutoksen osana kehittymistä ja arvostat sitä mitä teet. (Harris 2006, 8-9.)

8.3.2 Kokonaisvaltainen oppiminen menetelmänä

Kokonaisvaltainen oppiminen on menetelmä, jossa pyritään kehittämään oppilaan musiikillista ymmärtämistä kokonaisvaltaisesti. Siinä opetetaan muusikkouden eri elementit (soitto, teoria, säveltapailu, improvisaatio yms.) kappaleen avulla, lähestyen mahdollisia ongelmia mahdollisimman monesta näkökulmasta. Eri asioiden välille pyritään luomaan mahdollisimman monta ”linkkiä”, jolloin asioiden muistaminen, ymmärtäminen ja kokonaisvaltainen hahmottaminen helpottuu. Tavoitteena on, että oppilas oppii ”ajattelemaan kuin muusikko”, eikä pelkästään toista ulkopuolelta annettuja ohjeita sellaiseenaan. Oppilaan omista lähtökohdista tapahtuva tulkinnallisten asioiden ymmärrys, nuotinluku ja kappaleiden omaksuminen nopeutuvat merkittävästi. Tämä vaikuttaa positiivisesti myös oppilaan suhtautumiseen soittamiseen harrastuksena; motivaatiota harjoitteluun on enemmän ja se on sisäsyntyistä. Kuinka tämä sitten käytännössä tapahtuu? Kappaleen sisältö, asiat joista se rakentuu, opetetaan omina harjoitteinaan. Ne esitellään oppilaalle ennen kuin hän saa nähdäkseen varsinaista nuottikuvaa kappaleesta. Kokonaisvaltainen oppiminen hyödyntää uusinta tietoa aivotointojen tutkimuksista pyrkien molempien aivopuoliskojen aktivointiin harjoittelu- ja tunti-ilanteessa. Apuna käytetään muun muassa taputtamista, laulamista, (joka kytketään myös sisäiseen kuulemiseen) kysymys/vastaus tai kaiku- pelejä soittimella soittamalla, joissa oppilaan tehtävänä on joko toistaa täsmälleen samalla tavalla opettajan hänelle esittämä fraasi tai muokattava sitä haluamallaan tavalla. Myös improvisointi kuuluu soittotunteihin olen-

naisena osana, joskaan ei jazz -kontekstissa. Myös erilaiset oppijat (visuaalinen, audiitiivinen ja kinesteettinen) otetaan huomioon opetuksessa.



Taulukko 6. Asioiden linkittyminen toisiinsa kokonaisvaltaisessa oppimisessä (Puutio 2013)

Harris kutsuu tällä hetkellä laajalti käytössä olevaa opetusmetodia nimellä mallintaminen-korjaus- metodiksi. Siinä oppilaalle näytetään ensin malli, kuinka esim. kappaleen kanssa tulisi toimia ja miltä sen kuuluisi kuulostaa, jonka jälkeen oppilas saa kappaleen läksyksi. Kun oppilas sitten soittaa kappaletta tunnilla, korjataan virheet. Tämä metodi on tuottanut sukupolvesta toiseen hyviä soittajia, eikä siinä sinänsä ole mitään vikaa. Toisaalta voidaan kuitenkin kysyä, päästäänkö tällä tavalla opettaen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen?

Huomioiko tämäntyyppinen opetus seuraavat asiat (Harris 2006, 14):

- Oppilaat oppivat hyvin erilaisella vauhdilla.
- Monet oppilaat masentuvat ennen pitkää jatkuvasta virhe-korjaus metodista.
- Monilla oppilailla jompikumpi aivopuoliskoista on dominoivampi, joka tulisi ottaa opetuksessa huomioon.

Edellä on suomennettuna ja omin sanoin tiivistettynä vain murto-osa Paul Harrisin oppikirjan *Improve your teaching* sisällöstä. Jos edellä mainittu herätti lukijassaan ajatuksia ja olet kiinnostunut pedagogiikkasi kehittämisestä, suosittellemme kyseistä kirjaa

varauksetta. Paul Harrisin uusi teos *The virtuoso Teacher* voitti juuri (joulukuu 2012) parhaan pedagogisen kirjan palkinnon Britanniassa.

8.3.3 Kokonaisvaltainen oppiminen käytännössä

Olemme aloittaneet Paul Harrisin innoittamana kokonaisvaltaisen oppimisen ”testiajot” omien oppilaidemme kanssa. Emme ole kuitenkaan vaihtaneet kaikkia opetuskäytäntöitä kerralla uusiin, vaan sen sijaan olemme ”ujuttaneet” niihin uusia asioita vähitellen. Opetukseemme tulleet uudet asiat ovat toimineet todella hyvin ja tuoneet mukanaan kaivattua vaihtelua. Kokonaisvaltaisen oppimisen mukanaan tuomat ajattelumallit ovat käynnistäneet ”pedagogisen ajattelun lumivyöryefektin” jonka tuloksena opetukseemme on entistä luovempaa. Opetuksellamme on edelleen selkeät raamit, jonka sisällä toimimme, mutta tunteiden tuomien yllätysten vietäväksi heittäytyminen on entistä helpompaa. Näyttää myös siltä, että jatkuva ”saman kaavan jankkaamisen” sijaan uusi lähestymistapa on piristänyt myös oppilaitamme. Olemme esimerkiksi muuttaneet ajattelutapaamme, että jokaisen soittotunnin on pakko sisältää seuraavat asiat: lämmittely-asteikot-etydi-kappale-orkesteribiisi/paikat ja transponointi. Hätäisen kaikkien osaluokkien kahlaamisen sijaan pidämme entistä enemmän esimerkiksi teemalähtöisiä tunteja: tekniikkatunti-etyditunti-orkesteriohjelmistotunti-kappaletunti yms. Tunnin keskiössä on siis vain yksi iso asia, mutta sitä lähestytään monipuolisesti, eri asiayhteyksiin linkittäen. Opettaminen yhden asian kautta on ”syvempää” opettamista. Yksi suurimmista muutoksista verrattuna entiseen opetustapaamme on se, että esimerkiksi etyidin sisältämät asiat opetetaan ennen sen soittamista. (Oppilaalle ei näytetä etydiä olennaan nuottikuvasta vielä tässä vaiheessa.) Se voi tapahtua esimerkiksi näin:

- Opetellaan/kerrataan etyidin sävellaji/sävellajit. Lauletaan asteikko, sormitellaan se soittimella, soitetaan suukappaleella solfaten ja sormitellaan samalla. Kirjoitetaan asteikko vihkoon tai taululle. Soitetaan asteikkoa soittimella, pelataan kysymys/vastaus tai kaikupelejä. Keksitään oma rytmikuvio etyidin tahtilajissa ja soitetaan asteikon ääniä omilla rytmeillä. Kirjoitetaan itse keksitty esim. kahden tahdin rytmikuvio vihkoon tai taululle.
- Leikitään asteikon äänillä eli improvisoidaan. Päätetään käytettävissä olevat palikat: esim. etydissä käytetyn asteikon 3 ensimmäistä ääntä, neljäsosanuotteja, staccatossa ja mezzoforte. Etyidin tahtilajissa.
- Soitetaan suukappaleella etyidin keskeisintä rytmikkaa, tai vaikeimman tahdin rytmiä, yhdellä äänellä. Keksitään rytmille sanat ja lauletaan rytmiä sanoilla, taputetaan käsillä. Soitetaan rytmiä

soittimella, ensin yhdellä äänellä, sitten lisätään ääniä tarpeen mukaan.

- Jos etydi sisältää vaikeita intervallihyppyjä, lauletaan ne erikseen jonka jälkeen ne soitetaan suukappaleella tai soittimella.

Kun etydin arviolta vaikeimmat paikat on käsitelty edellä kuvatulla tavalla, on aika tutkia itse etydiä nuottikuvasta. Oppilaan kanssa kerrataan sävellaji, tahtilaji, rakenne, etydin sisältämät murtosoinnut tai asteikkosekvenssit, dynamiikka. Soitetaan etydin vaikeat tahdit lyhyissä pätkissä, keksitään niihin hassut fraseeraukset, soitetaan niitä ulkoa, kokeillaan erilaista dynamiikkaa. Kun alkaa vaikuttaa siltä, että oppilas osaa vaikeimmat paikat ja hänellä on mahdollisuus soittaa etydi läpi ”kompuroimatta”, annetaan hänen soittaa se alusta loppuun. Jos ja kun jotkut etydin osa-alueet vaativat pidempää hauduttelua, annetaan esim. vaikea rytmiksi kotiläksyksi ja koko etydi soitetaan vasta kun opeteltava asia on omaksuttu. Etydiä saa myös ”tuunata” oman maun mukaiseksi. Eri-laisia artikulaation, fraseerauksen, temponkäsittelyn, dynamiikan, tyylin yms. vaikutuksia saa kokeilla ja niillä saa hullutella.

Näin toimien oppilas omaksuu etydissä tarvittavat taidot ennen sen soittamista. Kun on etydin ensimmäisen läpisoiton aika, oppilas huomaa onnistuvansa, sen sijaan että soitto ”tökkäisi” ensimmäisen vaikean paikan tullen. Onnistuminen ”kertalaakista” nostaa oppilaan motivaatiota soittamistaan kohtaan ihan eritavalla, kuin kompurointi ja opettajan ohjeistukset vasta sitten, kun on jo kompuroitu. Kun tätä asiaa oikein miettii, niin on suorastaan ihme kuinka joku jaksaa motivoitua jatkuvasta kompurointi-korjaus metodista huolimatta? Olemme myös huomanneet, että opettajallakin on entistä hauskeempaa oppilaiden tavoittaessa entistä useammin onnistumisen ilon. Onnistuminen siis motivoi sekä oppilasta että opettajaa. Musiikin eri osa-alueiden kanssa toimiminen ja kokeilut herättävät oppilasta omaan musiikilliseen ajatteluun. Myös se on opettajan kannalta erittäin palkitsevaa.

Olemme kokeilumme aikana huomanneet, että välillä asioiden uudenlainen opettamistapa vie ennakoitua enemmän aikaa. Se on kuitenkin ohimenevä vaihe, opettajan ja oppilaan tottuessa uuteen asioiden käsittelytapaan toteutus tunteilanteessa nopeutuu. Lisäksi uudesta voi aina helposti vaihtaa tuttuun ja turvalliseen jolloin sekin toimii vain piristävänä vaihteluna. Käytämme molemmat suukappaleella soittamista osana lämmittelyjä soittotuntien alkupuoliskolla. Olemme soittaneet suukappaleella harjoitteita pianon kanssa, kappaleita ilman säestystä ja esim. cd-säestyksen kera. Myös orkesteristemmojen vaikeita tahteja on solfattu suukappaleella soittaen ja sormittaen. Aloimme

mieltä, mitä kaikkea muuta suukappaleella voisikaan tehdä. Oppilas opetetaan myös vaihtelevaan suukappaleella tehtäviä kotiharjoitteita, jottei suukappalesoitto ala puudutta.

Seuraavassa sovelluksemme aiheesta:



Taulukko 7. Suukappalesoitto-sovellus kokonaisvaltaisesta oppimisesta

8.3.4 Omat havaintomme kokonaisvaltaisesta oppimisesta

Kokeilumme kokonaisvaltaisen oppimisen parissa ovat olleet hyvin innostavia. Soittotuntimme sisältävät samoja asioita kuin ennenkin, mutta niiden esiintuomistavat ja välit ovat uudistuneet. Soittotuntiemme kulku ei ole enää kokonaan ennalta arvattava. Menetelmä on vapauttanut meidät toimimaan entistä luovemmin. Olemme havainneet että soitonopiskelussa ja opettamisessa välttämättömät rutiinit tarvitsevat vastapainoksi vapautta luovuuteen. Emme tarkoita luovuudella tässä yhteydessä mitään ylimaallisen nerokkaita mullistavia uusia oivalluksia, emmekä toisaalta mitään päämäärätöntä ”härröilyäkään”. Sen sijaan käsitämme luovuuden tässä yhteydessä esimerkiksi pikemmin-

kin mahdollisuutena tarttua hetkeen ja muuttaa sekä tunnin kulkua että ideoida uusia tapoja tiedon toimittamiseksi oppilaalle. Opetuksestamme on tullut entistä enemmän oppilaslähtöistä. Soittotuntimme myös sisältävät aikaisempaa enemmän oppilaan kanssa yhdessä tekemistä ja ideointia. Se on mukavaa molemmille osapuolille; oppilas motivoituu helpommin kun toimitaan enemmän hänen lähtökohdistaan ja opettajaa ilahduttaa se, etteivät tunnit ole pelkästään yksisuuntaista tiedontoimittamista opettajalta oppilaalle. Voimme siis todeta, että kokonaisvaltaisen oppimisen metodiin tutustuminen ja osittainkin käyttöönotto omassa opetuksessamme on lisännyt merkittävästi työniloamme. Metodissa riittää uutta opeteltavaa pitkäksi ajaksi tästä eteenpäinkin. Kokonaisvaltaisen oppimisen välineitä voi hyödyntää esimerkiksi yhtälailla myös ryhmäopetuksessa. On jännittävää seurata oman opettajuuden muokkautumista ja toisaalta sen vaikutuksia työniloomme ja oppilaisiimme.

9 Pohdinta

Päätätähäimenä tätä opinnäytetyötä aloittaessa meillä oli löytää keinoja joiden avulla piristyisimme itse työssämme. Kokisimme työn sen jälleen yhtä innostavana kuin uramme alkutaipaleella. Toivoimme löytävämmekin sellaisia välineitä joiden avulla jaksaisimme säilyttää innostuneen ja kokeilevan otteen työssä ja työpaikalle olisi aina ilomennä. Ohessa toivoimme toki, että joku muukin löytäisi itselleen keinoja samoihin ongelmiin, joita itse olimme kohdanneet.

Tutkimuksemme osoitti musiikkioppilaitoksen soitonopettajan työssä merkittävimmit haasteiksi koulutuksen vastaamattomuuden työelämän tämänhetkisiin tarpeisiin, työn toistavuuden aiheuttaman puutumisen, organisaation johdon kuuntelemisen, palautteen ja tuen vähäisyyden, yhteisöllisyyden vähäisyyden sekä yhteiskunnan jatkuvan muutoksen vaikutukset oppilaisiin, heidän vanhempiinsa sekä sitä kautta opettajan työn sisältöön. Haastattelut nostivat esiin nimenomaan nämä teemat, joihin me perehdyimme myös teoretiedon kautta enemmän.

Onnistuimme prosessin aikana löytämään takaisin oman kadotetun innostuneisuutemme. Uudet luovat opetusmenetelmät avasivat monia ovia loputtomaan kehittymiseen työssämme. Nimenomaan luovuus on osoittautunut merkittävimmit vastalääkkeeksi liialliselle rutinoitumiselle. Soitonopettajan tulisikin kyseenalaistaa omaa opetustaan säännöllisin väliajoin ja kehittää sitä tarpeen mukaan. Erilaisia menetelmiä on tarjolla

musiikin opettamiseen niin paljon, että valinnan varaa kyllä riittää. Opimme tämän prosessin myötä myös sen, että aina ei tarvitse muuttaa koko opetuspakettiaan, vaan opettaja voi ikään kuin hankkia muutaman uuden työkalun pakkiinsa lisäämällä joitakin uusia elementtejä opetusmenetelmiinsä.

Musiikkioppilaitoksissa yhteisöllisyys on useimmiten hyvin vähäistä ja siihen tulisikin tulevaisuudessa kiinnittää entistä enemmän huomiota. Erityisesti nousi esiin hallinto- henkilökunnan ja soitonopettajien välinen kuilu. Musiikkioppilaitoksissa tuntuisi olevan erityistä tarvetta avoimelle keskustelulle, joka vaatii rauhallista yhteistä aikaa. Yhteistä aikaa ei tällä hetkellä tunnu olevan riittävästi. Haastatteluiden perusteella johto ja opetushenkilökunta usein toivoivat samoja asioita toisistaan tietämättä. Tämäkin viittaisi yhteisen keskustelun tarpeeseen. Johtamisen keinoilla on mahdollisuus vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja ennen kaikkea sen lisäämiseen. Esimerkiksi kokouksissa päädytään usein tilanteeseen, jossa puheenjohtaja tiedottaa asioista muille osallistujille. Sen sijaan, että yksi ihminen kertoo asioiden olevan tietyllä tavalla, yhteisön tulisi saada yhdessä todeta niiden olevan tietyllä tavalla.

Koulutuksen tarve nousi esiin niin soitonopettajan oman luovuuden ylläpitämisen kuin koko organisaation johtamisen kannalta. Tällä hetkellä soitonopettajien koulutus painottuu vahvasti instrumentin hallintaan ja vahvistaa täten taiteilijaidentiteetin kasvua pedagogin identiteetin kasvun kustannuksella. Koulutuksen ja työelämän välinen ero tuntuu olevan edelleen melko suuri. Rehtorien koulutus taas ei sisällä lainkaan henkilöstöjohtokoulutusta, vaan se on jätetty rehtorien oman aktiivisuuden ja harkinnan varaan erillisinä lisäkoulutuksina, joihin osallistuminen saattaa työn ohella olla rehtorille liian suuri ponnistus.

Tämän prosessin aikana opimme myös paljon omista asenteistamme ja niiden vaikutuksesta omaan ympäristöömme. Positiivinen ajattelu todella kannattaa niin yksin kuin yhteisössäkkin. Halpa keino lisätä hyvää oloa itselle ja yhteisölle on esimerkiksi nostattaa kollegoita kehumalla onnistuneista suorituksista työpaikalla. Tuskin rehtorikaan pistää pahakseen, jos saa hyvää palautetta työstään.

Mieleen jäi kytemään seuraavia jatkotutkimuksen aiheita: musiikkioppilaitosten rehtorien koulutustoiveet, soitonopettajien ammattikoulutuksen muutostarpeet, musiikkioppilaitosten työyhteisöllisyys sekä sen merkitykset, henkilöstön välisen yhteisöllisyyden vaikutukset oppilaisiin.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta (2010). Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. Helsinki WSOYPro.

Aho, Ismo (2011). Mikä tekee opettajasta selviytyjän? Tampere. Tampere University Press.

Ahonen, Jukka (2001). Ammattina rehtori. Hämeenlinna. Karisto.

Ahonen, Jukka (9.11.2012) YAMK- luento Helsinki. Metropolia AMK.

Ahonen, Jukka (11.1.2013) YAMK- luento Helsinki. Metropolia AMK.

Ahonen Risto & Sirke Lohtaja-Ahonen (2011). Palaute kuuluu kaikille. Pharos.

Airosmaa, Kati (2012). Viisi vuotta viisaampi? Tarinoita nuorten musiikinopettajien kehityspoluilta. Tampere. Tampere university press.

Bolden, Richard (2008). Distributed Leadership. Teoksessa: Leadership – The Key Concepts. Toim. Antonio Marturano & Jonathan Gosling. Great Britain: Antony Rowe, 42-45.

Darling-Hammond, Linda (1999). Teacher Quality and Student Achievement: A Review of State Policy Evidence. Stanford. Center for the Study of Teaching and Policy.

Dunderfelt, Tony (2010). Ilon psykologia. Juva. PS-kustannus.

Eklund, Kari (1992). Asiantuntija-yksilönä ja organisaation jäsenenä. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 12. Jyväskylä. Jyväskylän yliopiston painatuskeskus.

Eskola Jari & Suoranta Juha (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino. 2008.

Florida, Richard (2005). Luovan luokan esiinmarssi. Helsinki: Talentum.

Fullan, Michael (1994). Muutosvoimat: Koulunuudistuksen perusteiden pohdintaa. Helsinki. Painatuskeskus.

Furman, Ben & Ahola, Tapani (2002). Tuplatähti: työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki. Tammi.

Haasteista mahdollisuuksia, tulevaisuuskatsaus. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010.
http://www.tem.fi/files/27752/TEM_tulevaisuuskatsaus_080910.pdf

Harris, Paul (2006) Improve your teaching! An essential handbook for instrumental and singing teachers. London. Faber Music.

Harris, Paul (2012) The virtuoso teacher. The inspirational guide for instrumental and singing teachers. London. Faber Music.

Heimonen, Marja (2005). Soivatko lait? Näkökulmia musiikkikasvatuksen filosofiaan. Helsinki. Sibelius-Akatemia.

Hirsjärvi Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2001). Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Holmberg, Roger (2001). Työniloa visioiden avulla. Karjaa. Visio-Apu.

Huhtanen, Kaija (2004). Pianistista soitonopettajaksi. Tarinat naisten kokemusten merkityksellistäjänä. Helsinki. Sibelius-Akatemia.

Juuti, Pauli (1989). Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, Pauli (1992). Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti Pauli (2003). Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kaikkonen, Markku (1.3.2013). Luento: Eryitysmusiikkikasvatus musiikkikoulu Resonaarissa. Metropolia AMK..

Kiesiläinen, Liisa (2004). Vuorovaikutusvastuu: ammatilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisössä. Tallinna. Arator.

Kurkela, Kari (1994). Mielen maisemat ja musiikki. Helsinki. Sibelius-Akatemia.

Kääriäinen, Hillevi & Laaksonen, Pirjo ja Wiegand, Eira (1990). Tutkiva ja muuttuva koulu. Juva, WSOY.

Leppänen Makke & Ilona Rauhala (2012). Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum media.

Luukkainen, Olli (2004). Opettajuus: Ajassa elämistä vai suunnan näyttämistä? Väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopistopaino.

Manka, Marja-Liisa (2011). Työnilo. Helsinki. WSOYPro.

Markkanen, Leena (2002). Ilo tekee ihmeitä: oivallusten opaskirja. Helsinki. Dialogia.

McGregor, Douglas (1960). The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill Book Company.

Miettinen, Reijo (1990). Koulun muuttamisen mahdollisuudesta. Helsinki. Gaudeamus.

Mäkelä, Aarne (2007). Mitä rehtorit todella tekevät. Jyväskylän. Jyväskylän yliopiston painatuskeskus.

Mäkisalo, Merja (2003). Yhdessä onnistumme: opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki. Tammi.

Nakari, Risto & Valtee, Pasi (1995). Menestyvä työyhteisö: yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsinki. Helsingin kaupunki.

Niemi, Hannele (1998). Opettaja modernin murroksessa. WSOY Kirjapainoyksikkö, Juva 1998.

Nummenmaa, Anna Raija & Välijärvi, Jouni (2006). Opettajan työ ja oppiminen. Jyväskylä. Koulutuksen tutkimuslaitos.

Ojanen, Sinikka & Keski-Luopa, Leila (1998). Rehtorin tehtävästä ja koulutuksesta. Toim. Niemi, Hannele (1998). Opettaja modernin murroksessa. WSOY Kirjapainoyksikkö, Juva. 144-156.

Otala, Leena-Maija & Ahonen, Guy (2005). Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki. WSOYPro.

Palminen, Seppo (2011). Lisää Buddhaa peliin: näköalaa urheiluun, golfiin, elämään. Otavan kirjapaino, Keuruu.

Palmu, Harri (2003). Osaanko kuunnella ja johtaa. Harri Palmu ja Kirjapaja, Helsinki. Karisto.

Pesonen, Mirka & Pohjannoro, Ulla (2009). Musiikkialan ammattilaisten ja harrastajien kouluttajat. Helsinki. Sibelius-Akatemia.

Pohjanheimo, Esa (2012). Johda ihmistä: sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki. Talentum.

Pohjannoro, Ulla (2010). Soitonopiskelua joustavasti ja yhteisöllisesti. Musiikkioppilaitosten kehitysnäkymiä rehtoreiden arvioimana. Helsinki. Sibelius-Akatemia.

Pohjannoro, Ulla (2011). Toivehankkeen tulokset. Toimittanut: Muukkonen, Minna & Pesonen, Mirka & Pohjannoro, Ulla. Muusikko eilen, tänään ja huomenna. Näkökulmia musiikkialan osaamistarpeisiin. Helsinki. Sibelius-Akatemia. 10-24.

Pylkkä, Outi (2011). Duuri- ja mollisoituja musiikkialan kentällä: organisaatiomuutoksen heijastuksia ammattikorkeakoulun musiikinopettajien työhön. Väitöskirja. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.

Rasehorn, Kirsti (2009). Opettajuuden kehittyminen. Toimittanut: Louhivuori, Paananen, Väkevä. Musiikkikasvatus: näkökulmia kasvatukseen, opetukseen ja tutkimukseen. Vaasa. Suomen musiikkikasvatusseura – FiSME r.y.

Sahlberg, Pasi (1998). Opettajana koulun muutoksessa. Juva. WSOY.

Salo, Hanna-Maija (2012). Kuinka jaksan ryhmäopettajana. Helsinki. Metropolia.

Siitonen, Tuula (2005). Soitonopettajan ammatillinen kasvu – opettajuuden ulottuvuudet. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.

Suomen musiikkioppilaitostenliitto ry (SML). 2013. <http://www.musiikkioppilaitokset.org/>

Tuominen, Noora (2012). Luovuuteen luotetut - Kuinka luoda luovuutta musiikkioppilaitoksen henkilöstössä? YAMK –opinnäytetyö. Metropolia AMK. Helsinki.

Uusikylä, Kari (2007). Hyvä, paha opettaja. Jyväskylä. Minerva Kustannus oy.

Ukkola, Otto (1994). Jaettu johtajuus. Helsinki. Multiprint 1994.

Vuorinen, Risto (1998). Minän synty ja kehitys: Ihmisen psyykkinen kehitys yli elämänsä kaaren. Helsinki: Porvoo Wsoy.

Yksitoista askelta luovaan Suomeen (2006). Luovuusstrategian loppuraportti. Opetusministeriön julkaisuja 2006, 43.

Haastattelukysymyksiä musiikkioppilaitoksen rehtorille

Työuramme on siinä kohdassa, että alkuinnostus on vaihtunut tietynlaiseksi osaamiseksi, jota uhkaa liiallinen rutinoituminen. Päätimme herättää uusia ajatuksia hakeutamalla jatko-opintoihin Metropolian musiikin koulutusohjelmaan (YAMK). Tämä opinnäytetyö on keskeinen osa opintojamme. Etsimme tällä tutkimuksella keinoja oman työn ilon säilyttämiseen opettamisessa. Etsimme myös asioita, jotka vaikuttavat musiikkioppilaitoksen opettajan työinnostukseen niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Pyrimme keskustelemaan haastattelutapaan, joten voit tuoda esille kaikkia mahdollisia aiheeseen liittyviä asioita, joita toivot. Tutkimus on luottamuksellinen eli emme tule käyttämään työssämme haastateltavien nimiä tai muita henkilöllisyyksiä paljastavia tekijöitä. Tutkimus valmistuu viimeistään 31.5.2013 ja löytyy luettavaksi ainakin Metropolian kirjastosta sekä mahdollisesti tietokannasta. Haluamme jo tässä kohden kiittää teitä haastateltavia osallistumisesta tutkimukseemme.

TAUSTATIETOJA

1. Mikä on koulutuksesi?
2. Mikä on työkokemuksesi? Kuinka monessa oppilaitoksessa olet toiminut johtotehtävissä?
3. Opetatko johtotehtäviesi ohella vielä jotakin?

KOKEEKO OPPILAITOKSENNE OPETUSHENKILÖSTÖ TYÖNSÄ INNOSTAVANA?

MINKÄ ASIOIDEN KOET VAIKUTTAVAT OPETUSHENKILÖSTÖN TYÖNILOON?

VAIKUTTAAKO OPPILAITOKSENNE JOHTO TOIMILLAAN OPETUSHENKILÖSTÖN TYÖSSÄ JAKSAMISEEN? MITEN?

MITEN YHTEISÖLLISYYS ILMENEE OPPILAITOKSESSANNE? ONKO SILLÄ MIELESTÄSI VAIKUTUSTA OPETUSHENKILÖSTÖN TYÖSSÄ JAKSAMISEEN JA INNOSTUKSEEN?

MAINITSE 1-3 PARASTA IDEAASI TYÖNILON SÄILYTTÄMISEKSI OPPILAITOKSESSANNE

Haastattelukysymyksiä musiikkioppilaitoksen opettajalle

Työuramme on siinä kohdassa, että alkuinnostus on vaihtunut tietynlaiseksi osaamiseksi, jota uhkaa liiallinen rutinoituminen. Päätimme herättää uusia ajatuksia hakeutamalla jatko-opintoihin Metropolian musiikin koulutusohjelmaan (YAMK). Tämä opinnäytetyö on keskeinen osa opintojamme. Etsimme tällä tutkimuksella keinoja oman työn ilon säilyttämiseen opettamisessa. Etsimme myös asioita, jotka vaikuttavat musiikkioppilaitoksen opettajan työinnostukseen niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Pyrimme keskustelemaan haastattelutapaan, joten voit tuoda esille kaikkia mahdollisia aiheeseen liittyviä asioita, joita toivot. Tutkimus on luottamuksellinen eli emme tule käyttämään työssämme haastateltavien nimiä tai muita henkilöllisyyksiä paljastavia tekijöitä. Tutkimus valmistuu viimeistään 31.5.2013 ja löytyy luettavaksi ainakin Metropolian kirjastosta sekä mahdollisesti tietokannasta. Haluamme jo tässä kohden kiittää teitä haastateltavia osallistumisesta tutkimukseemme.

TAUSTATIETOJA

1. Mikä on koulutuksesi?
2. Mikä on työkokemuksesi? Monessako oppilaitoksessa olet opettanut?

INNOSTAAKO TYÖSI SINUA? MITKÄ ASIAT VAIKUTTAVAT TYÖNILOOSI?

VAIKUTTAAKO OPPILAITOKSEN JOHTO TOIMILLAAN TYÖSSÄ JAKSAMISEESI? MITEN?

VAIKUTTAAKO TYÖPAIKKASI YHTEISÖLLISYYS TYÖNILOOSI? MITEN?

MAINITSE 1-3 PARASTA IDEAASI TYÖNILON SÄILYTTÄMISEKSI