



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Mia Nirhamo

## Tanssien maailmalle

Espon Tanssiopiston kansainvälinen  
toimintasuunnitelma

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Kulttuurituotanto YAMK (60 op)

Opinnäytetyö

2.4.2019

Tekijä(t) Otsikko	Mia Nirhamo Tanssien maailmalle. Espoon Tanssiopiston kansainvälinen toimintasuunnitelma
Sivumäärä Aika	90 sivua + 2 liitettä 27.3.2019
Tutkinto	Kulttuurituottaja YAMK
Tutkinto-ohjelma	Kulttuurituotanto
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Kulttuurituotannon yliopettaja Katri Halonen
<p>Tanssien maailmalle. Espoon Tanssiopiston kansainvälinen toimintasuunnitelma on tutkimuksellinen kehittämistyö Espoo Tanssiopistolle. Opinnäytetyön tavoite on kehittää kansainvälinen toimintasuunnitelma Espoon Tanssiopiston käyttöön sekä saattaa tutkimuksen tulokset yleisesti tanssi- ja taideoppilaitosten käyttöön ja hyödynnettäväksi omassa toiminnassaan, kehittämällä tanssin kentän kansainvälistä toimintaa yleisesti.</p> <p>Opinnäytetyöni osoittaa tutkimuksen avulla, minkälaisia strategisia kehitysaskelleita taideoppilaitoksen on otettava, jotta kansainvälinen kilpailu- ja kumppanuuskoulutoiminta voidaan toteuttaa taiteen perusopetusta antavassa tanssioppilaitoksessa. Opinnäytetyöni avaa näkökulmia kansainvälisen toiminnan eri aspekteihin kansainvälistyvässä koulu- ja oppilaitosympäristöissä sekä osoittaa liike-elämän strategia-ajattelun toimivuuden toimintasuunnitelman perustana, tanssin kansainvälisen toimintasuunnitelman muodossa. Opinnäytteen tekijä toimii opettajana Espoon Tanssiopistossa.</p> <p>Opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuskysymyksillä etsitään tietoa kansainväliseen toimintaan liittyvästä osaamisesta, tehtävänjaosta ja resursseista, ja miten Espoon Tanssiopisto organisaationa voi valita sopivat kansainväliset tanssikilpailut ja kansainvälisen kumppanuuskoulun. Päättökäytännöt, joilla tutkimusaineisto kerättiin, olivat yhteisöllinen ideointi, kyselyt ja erilaiset haastattelut. Benchmarking-kohteina olivat Arkki Lasten ja nuorten arkkitehtuurikoulu, Espoon Musiikkiopisto ja Vantaan tanssiopisto.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin tanssin kansainvälisen toiminnan suunnitelmallisuuden merkitys, kansainvälisen osaamisen ja verkostoitumisen tärkeys taloudellisten resurssien lisäksi. Kansainvälisissä kilpailu- ja kumppanuuskohteiden valinnassa nousivat esiin samanlaisten arvojen ja taitotason toivomus. Opiteiden hyödyntäminen ja yhdenvertaisuuden toteutuminen oppilaitosyhteisössä nousivat kehittämisen kohteiksi.</p> <p>Tutkimusten tulosten perusteella opinnäytetyössä esitellään kolmivaiheinen kansainvälinen toimintasuunnitelma, joka pitää sisällään Espoon Tanssiopiston vision mukaiset tavoitteet, toimintatavat, joilla tavoitteet saavutetaan. Toimintasuunnitelma sisältää myös toiminnan aikataulun, vastuuhenkilöt ja kustannusarvion.</p>	
Avainsanat	kansainvälisyys, tanssi, taiteen perusopetus, toimintasuunnitelma

Author(s) Title	Mia Nirhamo Dancing to the world. International Action Plan for Espoon Tanssiopisto
Number of Pages Date	90 pages + 2 appendices 27 March 2019
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Degree Programme in Cultural Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Katri Halonen, Principal Lecturer
<p>Dancing to the World. An International Action Plan for Espoon Tanssiopisto is a research development work for the subscriber, Espoon Tanssiopisto. The goal of the thesis is to create an International Action Plan for Espoon Tanssiopisto's use. The results of the research within the plan will be made available for those participating in the development of international activity in the field of dance within the dance-and-art school community in Finland.</p> <p>The thesis aims to show through research what kind of strategic steps are needed in the Basic Education in the Arts Institute, Espoon Tanssiopisto, to be able to carry out international competitions and partnership activities. The thesis introduces different aspects of internationalization in the field of education and shows how strategic principles and action plans applied in business can also work as a foundation for an International Action Plan for a dance institute. The researcher works as a dance teacher at the Espoon Tanssiopisto.</p> <p>The thesis is a qualitative case research. The research questions are chosen to gather information about the required skills, task division, and resources needed for international activity. More specific questions provide information about how the organization, Espoon Tanssiopisto, chooses precise international dance competitions and partnership dance schools abroad. The principal research methods used in the thesis included workshops, surveys and interviews. The benchmarked institutions were Arkki School of Architecture for Children and Youth, Espoo Music Institute, and Vantaa Dance Institute.</p> <p>The research results bring forward the benefits of well-planned international action, the importance of international skills and networking along with the financial resources. In the process of choosing international dance competitions and partnership dance schools, the research shows how similar values and level of dance education guide the choosing process. The research also shows that developmental work is needed in sharing international experiences and giving students equal opportunities to participate in international activity. Based on the research results the thesis presents an International Action Plan including the goals aligned by the vision of the Espoon Tanssiopisto, and approaches how to achieve the goals. The Plan includes a timetable, persons in charge and an estimate of cost.</p>	
Keywords	Internationality, Dance, Basic Education in the Arts, Action Plan

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettisia näkökulmia - Kehittämisehdotuksen tietoperusta	5
2.1	Kansainvälinen osaaminen	6
2.2	Kansainvälinen koulupolku	7
2.2.1	Peruskoulutaso	7
2.2.2	Ammatillinen koulutus	10
2.3	Kansainvälisten tanssikilpailuiden valitsemisen lähtökohtia	13
2.4	Oppia liike-elämästä taiteen kansainvälistymiseen	14
2.5	Toimintasuunnitelma strategian osana	17
3	Espoon Tanssiopisto	21
3.1	Organisaatio	21
3.2	Kansainvälisen toiminnan nykytila ja tulevaisuus	24
4	Tutkimuskysymykset	26
5	Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtia	27
5.1	Laadullinen tutkimus	29
5.2	Tutkimusmenetelmät	32
5.2.1	Yhteisöllinen ideointi	33
5.2.2	Benchmarking-haastattelut	37
5.2.3	Muut haastattelut	40
5.2.4	Kyselytutkimukset	42
5.2.5	Havainnointi, tutkijan päiväkirja ja desktop-työskentely	44
6	Tutkimuksen tulokset	45
6.1	Kansainvälisen toiminnan osaaminen	45
6.1.1	Kansainvälisen toiminnan sisällön osaaminen	46
6.1.2	Kansainvälisen toiminnan käytännön osaaminen	50
6.1.3	Opitun hyödyntäminen	52
6.2	Kansainväliseen toimintaan liittyvä tehtävänjako	54
6.3	Kansainvälisen toiminnan resurssit	57
6.3.1	Kansainvälisen toiminnan taloudelliset ja fyysiset resurssit	57
6.3.2	Kansainvälisen toiminnan muut resurssit	62
6.4	Kansainvälinen tanssikilpailutoiminta	65
6.5	Kansainvälinen kumppanuuskoulu	67

6.6	Huomioita muista tuloksista	72
7	Tutkimuksellinen kehittämis ehdotus	74
7.1	Espoon Tanssiopiston kansainvälinen toimintasuunnitelma	76
7.2	Huomioita kansainvälisen toimintasuunnitelman toteuttamiseen	79
8	Pohdinta	82
	Lähteet	87
	Haastattelut	90
	Liitteet	
	Liite 1. Benchmarking-haastattelukysymykset	
	Liite 2. Kyselylomakkeet	

## 1 Johdanto

Mitä on kansainvälisyys suomalaisen taideoppilaitoksen toiminnan osana? Miten kansainvälinen suunnitelmallinen toiminta toteutetaan taiteen perusopetusta antavassa tanssioppilaitoksessa? Mitä osaamista ja resursseja pitää olla tai pitää kehittää, että asetettujen tavoitteiden mukainen kansainvälisen toiminta voi alkaa?

Kansainvälisyys on käsitteenä laaja, sisältäen valtioiden rajat ylittävää toimintaa ja valtioiden rajojen sisäistä kotimaan kansainvälistä toimintaa. Rajat ylittävä kansainvälisyys on yleisesti liitetty eri valtioiden väliseen politiikkaan, kansainvälisiin yhteistyösopimuksiin ja kaupankäyntiin, sekä myöhemmin myös kansainväliseen yhteistyöhön eri kansalaisjärjestöjen kautta. (Ollila. Saarelainen 2013,19.) Kansainvälisyys tanssin ja taiteen kentällä liittyy edellä mainittuun kansainväliseen yhteistyöhön, esimerkiksi kansainvälisen esiintymis- ja vierailutoiminnan muodossa. Opinnäytetyössäni, *Tanssien maailmalle. Espoon Tanssiopiston kansainvälinen toimintasuunnitelma*, käsitellään kansainvälistä toimintaa Espoon Tanssiopiston oppilaiden, opettajien ja huoltajien valtioiden rajat ylittävän vierailutoiminnan ja kansainvälisen yhteistyön näkökulmasta, jonka keskiössä ovat kansainvälisiin tanssikilpailuihin osallistuminen ja kansainvälinen kumppanuuskoulutoiminta.

Taidetanssin ammattilaiskentällä, tanssijoiden ja koreografien toimenkuvassa, kansainvälinen toiminta ja verkostoituminen ovat arkipäivää. Tämä tulee esiin tutkimalla Tanssin tiedotuskeskuksen kansainvälisten hankkeiden ja verkostojen määrää ja laatua (Tanssin tiedotuskeskus 2019). Suomalainen tanssin oppilaitoskenttä ei ole vielä järjestäytynyt kansainvälisesti, vaikka yksittäisiä kansainvälisyshankkeita on käynnissä. Yksittäiset tanssikoulut osallistuvat kansainvälisiin tanssikilpailuihin, ja osa opettajista kouluttautuu ulkomailla joko ammatillisen koulutuksensa aikana vaihto-ohjelmissa tai kehittää ammattitaitoaan ulkomailla luoden verkostoja, joita on mahdollisuus hyödyntää eri työorganisaatioissa. Suomalaiset tanssikoulut ovat olleet aktiivisesti mukana Dance and the Child International-yhteisön kansainvälisissä konferensseissa, jotka järjestetään vuorotellen eri mantereilla kolmen vuoden välein (daCi Finland ry 2018), vaihtelevin oppilasryhmin.

Elokuussa 2018 voimaan tulleet taiteen perusopetuksen laajan oppimäärän opetussuunnitelman perusteet 2017 ohjaa toteuttamaan taiteen perusopetusta paikallisen tason lisäksi myös kansainvälisesti. Taiteen perusopetuksen arvoperusta pohjautuu

ihmisten tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisuuden lisäksi ”kulttuurien moninaisuuden kunnioitukselle”.(Opetushallitus 2017,10.) Opetushallituksen kirjaukset kannustavat tanssioppilaitoksia lisäämään kansainvälistä näkökulmaa ja kansainvälistä toimintaa oppilaitoksissa. Taiteen perusopetuksen tanssinopettajana ja oman organisaation kehittämistä kiinnostuneena työntekijänä nämä ajatukset innostavat kehittämään sekä omaa, että organisaationi toimintaa kansainväliseksi tehden näkyväksi, myös tanssioppilaitosten toiminnassa, olemassa olevan suomalaisen monikulttuurisen ja kansainvälisen todellisuuden.

Opinnäytteen tiedonhankinnan eri vaiheissa havaitsin, että tanssioppilaitoskentällä yleisemmin ollaan ottamassa askelia kohti kansainvälistymistä. Haastatteleman kulttuurin ja tanssin ammattilaiset kertoivat pohtivansa kansainvälisyyden kehittämistapoja. Opinnäytetyöni tilaaja, Espoon Tanssiopisto, on mukana tässä kansainvälistymiskehityksessä.

Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry:n ylläpitämä Espoon Tanssiopisto, on valtakunnallisella tasolla yksi perinteisistä, kohta neljäkymmentä vuotta taidetanssin alalla toimineista suomalaisista taiteen perusopetuksen laajaa oppimäärää tarjoavista tanssioppilaitoksista. Espoon Tanssiopiston oppilasmäärä on noin 1400 oppilasta ja henkilökunnan määrä noin kaksikymmentä. (Espoon tanssiopiston kannatusyhdistys ry 2017.) Espoon Tanssiopisto kuuluu valtion rahoitusosuutta saaviin taiteen perusopetuksen piirissä oleviin taideoppilaitoksiin (Opetushallitus 2018) sekä Espoon kaupungin säännöllisen avustuksen piiriin (Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry 2017). Espoon Tanssiopisto on aktiivisesti kehitystyötä tekevä organisaatio, ja menestyminen valtakunnallisissa tanssikilpailuissa ja tapahtumissa kannustaa kehittämään toimintaa kansainväliseen suuntaan, ottamaan seuraavan uuden askeleen. Espoon Tanssiopiston toimintasuunnitelmassa 2019 linjataan kansainvälinen toimintatavoite seuraavasti:

”Syvennetään ja laajennetaan kansainvälisen toiminnan toimintamuotoja mm osallistumalla tapahtumiin katselmuksiin ja kilpailuihin ulkomailta.” (Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry 2019.)

Tällä hetkellä kansainvälinen toiminta Espoon Tanssiopistossa on satunnaista. Kansainvälisiä opettajia on vierailut opettamassa sekä oppilaita että opettajia. Ulkomaisiin kilpailuihin on osallistuttu satunnaisesti viimeisen viiden vuoden aikana, esimerkiksi vuonna 2017 klassisen baletin erikoiskoulutusluokan oppilas valittiin Nordic Baltic Bal-

let-kilpailuun Ruotsiin (Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry 2017), mutta säännöllinen ja jatkuva toiminta on puuttunut. Espoon Tanssiopiston johdon visio kansainvälisestä toiminnasta pitää sisällään kaksi tavoitetta: Kansainvälisten sopivan tasoisten kilpailujen löytäminen ja valitseminen osaksi Espoon Tanssiopiston vuosittaista toimintaa sekä sopivan kansainvälisen kumppanuuskoulun paikallistamisen, jonka kanssa voitaisiin aloittaa vastavuoroinen yhteistyö. (Huovila-Währn 2018.) Nämä tavoitteet, jotka syventävät edellä mainittuja Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry:n toiminnan tavoitteita, määrittävät opinnäytetyöni tavoitteita.

Kansainvälisen toiminnan, kuten kaiken muunkin toiminnan taiteen perusopetusta antavissa oppilaitoksissa, täytyy olla taiteen perusopetuslain, laki taiteen perusopetuksesta 21.8 1998/633 (Finlex 2019) mukaista. Opinnäytetyöni kehittämis ehdotusta rajaa taiteen perusopetuksen opetussuunnitelman laajan oppimäärän perusteet (Opetushallitus 2017). Perusteet määrittävät opinnäytteen eettisen perustan, ihmiskäsityksen ja kansainvälisen toiminnan suuntaviivat. Kehittämis ehdotuksen sisältöä, tiedonhankintaa strategisista kehityskaskelista, joita tanssioppilaitos tarvitsee kansainvälisen toimintasuunnitelman toteuttamiseen, ja joiden pohjalta teen kansainvälisen toimintasuunnitelmaehdotuksen, rajaa opinnäytteen tilaus Espoon Tanssiopiston edellä mainittujen kansainvälisen vision ja tavoitteiden muodossa. Nämä kaksi tekijää, taiteen perusopetus ja Espoon Tanssiopiston visio, luovat kehittämis ehdotuksen raamit.

Opinnäytetyöni pyrkii vastaamaan johdannon alussa esitettyihin kysymyksiin kehittämis ehdotuksen muodossa. Minkälaista suunnitelmallinen kansainvälinen kilpailu- ja kumppanuustoiminta voisi olla pääkaupunkiseudulla toimivassa suuressa tanssioppilaitoksessa? Mitä osaamista, tehtävänjakoa ja kansainvälisen toiminnan resursseja tarvitaan tähän toimintaan Espoon Tanssiopistossa? Opinnäytetyöni, laadullinen tapaus tutkimus (Ojasalo 2014,52), esittelee tietoperustan, johon muut tutkimusmenetelmät nojaavat. Tutkimusmenetelminä opinnäytteessä ovat yhteisöllinen ideointi, haastattelut, kyselytutkimus, desktop-työskentely ja tutkijan päiväkirja havainnoinnin välineenä. Viimeksi mainittu on tärkeä työkalu, joka avaa näkökulmia kaksoisroolini. Olen samaan aikaan kehittämis ehdotuksen tekijä, opinnäytteen tutkija ja Espoon Tanssiopiston vakinaisen opettaja. Osana tutkijan päiväkirjan pitämistä tarkkailen tutkimuksen yhteydessä syntyviä havaintojani.

Opinnäytetyöni erilaisista havaintomalleista ja kuvista käytetään yhteistä nimitystä *kuvio*, *Tutki ja kirjoita*-kirjan ohjeiden (Hirsjärvi,Remes,Sajavaara 2015,328) mukaan.



Kehittämisehdotus, kansainvälinen toimintasuunnitelma, tehdään tilaajan lähtökohdista ja suunnitelmassa keskitytään tilaajan kehittämistoiveisiin. Kehittämisehdotukseen kuuluu Espoon Tanssiopistolle luovutettava opinnäytteen liiteosa, joka sisältää käytännön tietoa kansainvälisen toimintasuunnitelman tueksi. Käytännön tietoa tanssin kansainväliseen toimintaan liittyen-liite sisältää esimerkiksi ehdotuksia sopivista tanssikouluista kumppanuuskouluiksi Virossa ja Ruotsissa sekä tietoa eurooppalaisten koulujen lomaajoista. Liitteen tietoja on kerätty koko tutkimuksen tekemisen ajan varsinaisen tutkimuksen ohella. Käytännön tietoa-liitteen tietoa on kerätty desktop-työskentelyllä ja haastatteluissa esille tulleiden ehdotusten ohjaamana.

Kehittämisehdotus käsittelee taideoppilaitoksen kansainvälistymisprosessia valitusta näkökulmasta, ja pyrkii hyödyttämään myös muita taiteen perusopetuksen oppilaitoksia taiteen lajista riippumatta. Myös muut opetus- ja koulutusorganisaatiot voivat hyötyä kehittämisehdotuksen tuloksista. Tavoitteeni on, että opinnäytetyöni on konkreettinen toimintaehdotus tilaajalle, Espoon Tanssiopistolle, kehittäen oppilaitoksen osaamista ja toimintaa laadullisesti. Tavoitteeni on myös, että opinnäytetyöni palvelee muita taidekentällä toimivia oppilaitoksia, kouluja, järjestöjä ja yhteisöjä, jotka miettivät kansainvälisen toiminnan aloittamista tai kehittämistä.

## 2 Teoreettisia näkökulmia - Kehittämisehdotuksen tietoperusta

Käsitteellä kansainvälisyys tarkoitan opinnäytetyöni johdannossa mainitsemaani valtioiden rajat ylittävää toimintaa (Ollila. Saarelainen 2013,19), eli Espoon Tanssiopiston oppilaiden osallistumista kansainvälisiin tanssikilpailuihin ja Espoon Tanssiopiston yhteistyötä kansainvälisen kumppanuuskoulun kanssa, joka tarkoittaa tietyn oppilasryhmän tai opettajien matkustamista vieraaksi kumppanuuskouluun, ja toisaalta Espoon Tanssiopiston toimimista vieraiden vastaanottajana Suomessa. Suomalaisen peruskoulun kansainvälisyysnäkemys mukaan kansainvälinen toiminta käsittää kansainvälisen toiminnan kotikansainvälisyydestä kansainväliseen liikkuvuuteen (Opetushallitus 2012,3). Opinnäytetyössäni kansainvälisyyttä käsitellään kansainvälisen liikkuvuus-käsitteen kautta. Kansainvälisyyteen liittyvällä monikulttuurisuus-käsitteellä viitataan tässä opinnäytetyössäni heterogeeniseen yhteiskuntaan, menettelytapoineen ja toimintamalleineen (Ollila. Saarelainen 2013, 16).

Opinnäytetyöni keskittyy tanssin kansainvälistymiseen, ja tässä opinnäytetyössä käsitteellä tanssi tarkoitetaan taidetanssia. Taidetanssi käsitteenä tarkoittaa länsimaisesta tanssiperinteestä ja historiallisista tansseista kumpuavia esittävän tanssin muotoja (Siren 2011, 20). Taidetanssin tanssilajeja ovat klassinen baletti, nykytanssi ja jazztanssi kaikkine eri muotoineen. Taidetanssi voi luonnehtia taidemusiikki käsitteen (Finto 2018) ”sisarkäsitteeksi”.

Taiteen perusopetus, lyhennys TPO, on osa suomalaista opetus- ja kulttuuriministeriön alaista taiteen kasvatusta ja koulutusohjelmaa, jota säätelee laki taiteenperusopetuksesta. Taiteen perusopetus on ”tavoitteellista ja tasolta toiselle etenevää”. (Opetushallitus 2019.) Se on suunnattu ensisijaisesti lapsille ja nuorille ja sen piiriin kuuluu eri taiteenlajeja tanssin lisäksi: arkkitehtuuri, kuvataide, käsityö, mediataiteet, musiikki, sanataide ja sirkustaide. Taiteen perusopetuksen opetussuunnitelman ja muiden säädösten mukaisen opetuksen tarjoaminen on luvan varaista. Taiteen perusopetusluvan saaneet taideoppilaitokset, tai muut taiteen perusopetuksen järjestäjät, voivat hakea valtion avustusta toiminnalleen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.) Espoon Tanssiopisto, taideoppilaitoksena antaa taiteen perusopetuksen mukaista opetusta. Käsitteet taidetanssi ja taiteen perusopetus muodostavat opinnäytteen keskeisen toistensa kanssa sidoksissa olevan käsiteparin. Edellä esitetyt ja määritellyt käsitteet luovat pohjan tämän opinnäytteen tietoperustalle, johon Espoon Tanssiopiston oma kansainvälisen toiminnan kehittämistyö peilautuu.

## 2.1 Kansainvälinen osaaminen

Espoon Tanssiopiston toimintasuunnitelman tavoitteena on ”laajentaa kansainvälisen toiminnan muotoja” (Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry 2019). Tavoitteen saavuttaminen vaatii toiminnan tarkastelua ja kehittämistä eri osa-alueilla. Tärkeä kansainväliseen liikkuvuuteen liittyvä osa-alue on kirjallisuuslähteiden mukaan kansainvälinen osaaminen. Kansainväliseen osaamiseen liittyy muun muassa käytännön taitoja, halukkuutta toimia kansainvälisesti ja kykyä toimia eri kulttuuriympäristössä erilaisten ihmisten kanssa. Espoon Tanssiopiston henkilökunnan kansainvälisen osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen on yksi kansainväliseen toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttavista tekijöistä.

Niini Vartia esittelee kirjassaan, *Kotona kaikkialla, kansainvälisen kanssakäymisen tapoja* (Vartia 2009), erilaisia kansainvälisessä ympäristössä tarvittavia taitoja. Kim Väisänen teoksessaan, *Väärää vientiä. Mene itään tai länteen, mutta tee kotiläksysi* (Väisänen 2018), kuvaa nimensä mukaisesti kotiläksyjen tekemistä, eli kansainvälisen toiminnan tiedonhankintaa ja osaamisen kehittämistä, osana kansainvälistä osaamista.

Väisänen tuo esiin luottamuksen rakentamisen merkityksen osana kansainvälisiä kauppasuhteita. Keskinäistä luottamusta rakennetaan Väisänen mukaan vuorovaikutuksella, joka sisältää verbaalista ja nonverbaalista viestintää. (Väisänen 2018, 185.) Kansainvälisessä toiminnassa käytännön tasolla ihmisten kohtaaminen on keskiössä. Kohtaamiseen tarvitaan kommunikaatiota eri tavoin ja kielitaitoa. Usein kansainvälisten kohtaamisten kieli on englanti. (Vartia 2009, 53,56.) Kielen perustaidot riittävät ja täydellistä kielitaitoa merkittävämpää on kyky keskustella uusien ihmisten kanssa, sekä olla tietoinen myös elekielestä, jota käyttää kohtaamisissa. Verkostot rakentuvat pienissä hetkissä ja kontaktien luominen alkaa usein small talk-keskusteluilla. (Vartia 2009, 63,73,75.) Kevyet keskustelut luovat pohjaa luottamusta vaativiin yhteistyökuvioihin ja yhteisiin päätöksiin (Väisänen 2018,191). Kansainvälisessä toimintaympäristössä toimivan yhteistyön edellytys on yhteisen näkemyksen löytäminen, sellainen pohjataso, jolla kaikki voivat toimia kadottamatta omia periaatteitaan ja niin, ettei kukaan loukkaa ketään (Vartia 2009,10).

Kansainväliseen osaamiseen liittyvää toimintaa on perustietouden hankkiminen eri maiden tavoista toimia eri tilanteissa, arkisista tilanteista työhön liittyviin tilanteisiin (Vartia 2009, 49 -51). Tapakulttuuriin kuuluvat muun muassa pukeutuminen, seuruste-

lutavat, lahjojen antaminen, aikakäsityksen ymmärtäminen (Vartia 2009,50). Esimerkiksi Espoon Tanssiopiston vierailutoimintaa suunnitellessa on tiedettävä koulujen lukukausien rytmitys kohdemaassa. Samoin on pohdittava oman ammatillisen toiminnan soveltamisen mahdollisuuksia mahdollisessa kumppanuuskoulussa tai tanssioppilaitten kansainvälistä tasoa, kilpailuja valittaessa.

Kun maailmalla on käyty tai kun maailmalta on käyty, olisi tärkeää hyödyntää opittu. Suomessa ei aina anneta riittävää arvoa kansainvälisyydestä opitulle (Vartia 2009,26). Tämä on tärkeä huomio Espoon Tanssioppilaitoksen kansainvälistä toimintaa suunniteltaessa. Miten kansainvälisen toiminnan hyödyt voisivat jakautua koko tanssioppilaitosyhteisölle?

Edellä mainitut kansainväliseen osaamiseen liittyvät taidot ovat Vartian mukaan asiantuntijuusalueita, joita on mahdollista kehittää kuten muutakin osaamista (Vartia 2009, 47). Espoon Tanssiopiston henkilökunnan kansainvälinen osaaminen voidaan ottaa kansainvälisen toiminnan kehittämisen kohteeksi organisaatiossa, jos kyseessä olevissa osaamisalueissa huomataan haasteita. Muita tanssin kansainväliseen toimintaan liittyviä osaamisalueita ovat kansainvälisen toiminnan sisältöön liittyvät, muun muassa kilpailujen valitsemiskriteerien määrittelemine ja käytännön osaamisen liittyviä, esimerkiksi apurahojen hakemiseen liittyvää kokemusta ja osaamista. Edellä mainitut osaamisen osa-alueet ovat tarkastelun ja kehittämisen kohteita tässä tutkimuksessa kansainvälisen toiminnan tarpeita vastaaviksi.

## 2.2 Kansainvälinen koulupolku

### 2.2.1 Peruskoulutaso

Taiteen perusopetuksesta löytyy tutkimusaineistoa runsaasti, mutta taiteen perusopetuksen piirissä olevista taideoppilaitosten kansainvälisestä toiminnasta lähteitä ei oikeastaan ole saatavilla. Useimmiten taidealojen ja erityisesti tanssin kansainvälinen tutkimus käsittelee kansainvälistä toimintaa ja verkostoitumista ammatillisella tasolla esimerkiksi tanssiryhmien ja niiden taustaorganisaatioiden verkostoitumismahdollisuuksien ja kansainvälisen toiminnan tuotannollisista näkökulmista esimerkiksi Asta Lindholm opinnäytetyössä *Yritysyhteistyön kehittämissuunnitelma ja vaihtoehtoisia rahoit-*

*tusmalleja kulttuuritapahtumalle case Helsingin kansainvälinen balettikilpailu 2016* (Lindholm 2016).

Taiteen perusopetuksen ja tanssioppilaitosten kansainvälisen toiminnan lähteiden vähäisyyden vuoksi olen lähtenyt etsimään tietoa ja vertailukohtia suomalaisen peruskoulun kansainvälisestä toiminnasta. Perusopetus kuuluu Opetushallituksen lainsäädännön piiriin, samoin kuin taiteen perusopetus (Opetushallitus 2019). Molemmat keskittyvät toiminnassaan lasten ja nuorten kasvatukseen tavoitteellisesti suomalaisen lainsäädännön puitteissa. Suomalainen peruskoulu muuttuu suomalaisen yhteiskunnan muuttuessa globaalimmaksi ja monimuotoisemmaksi. Taiteen perusopetus seuraa perusopetuksen kehitystä, joten on luonnollista, että kansainvälisyyden merkitys on myös taiteen perusopetuksessa opetussuunnitelmatasolla lasten ja nuorten taidekoulutuksessa kasvanut. Peruskoulun ja taiteen perusopetuksen kansainvälisen toiminnan näkemysten ja toteuttamisen vertailu ja kehittäminen rinnakkain on mielestäni perusteltua. Espoon Tanssiopiston tavoite kehittää omaa kansainvälistä toimintaansa seuraa taiteen perusopetuksen ja yleisen suomalaisen koulutuspolitiikan linjauksia.

Perusopetuksen opetussuunnitelmanperusteiden mukaisesti ”Perusopetus antaa perustan ihmisoikeuksia kunnioittavaan maailmankansalaisuuteen” (Opetushallitus 2014, 16). Suomalaisessa peruskoulussa kansainvälisyys nähdään ”osana arvoperustaa ja aihekokonaisuuksia sekä oppiaineiden tavoitteita” (Opetushallitus 2012,3). Kansainvälisyyteen kasvattaminen ja kansainvälisyystaitojen katsotaan kuuluvan suomalaisen peruskoulun opetustehtävään (Opetushallitus 2012,3)

Johdannossa esiin tuomani taiteen perusopetuksen laajan oppimäärän opetussuunnitelman perusteet 2017 ohjaavat taideoppilaitoksia ottamaan huomioon opetussuunnitelmien laatimisessa ”taiteenalan kansalliset ja kansainväliset muutokset” (Opetushallitus 2017,8). Samoin opetussuunnitelman perusteet määrittävät taiteen perusopetuksen tehtävän toteuttamisen ”muiden taidekasvatusta antavien oppilaitosten ja tahojen kanssa paikallisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti.” ja ohjaavat kunnioittamaan ”kulttuurien moninaisuutta” (Opetushallitus 2017,10–11).

Taiteen perusopetus ohjaa Espoon Tanssiopiston toimintaa, joka tarjoaa laajan oppimäärän mukaista opetusta. Kansainvälisyyteen liittyvät linjaukset heijastelevat perusopetuksen kansainvälisyys-kasvatuksen linjauksia. Seuraava lause on perusopetuksen opetussuunnitelman perusteista.

*Oppilaat kasvavat maailmaan, joka on kulttuurisesti, kielellisesti, uskonnollisesti ja katsomuksellisesti moninainen. Kulttuurisesti kestävä elämäntapa ja monimuotoisessa ympäristössä toimiminen edellyttävät ihmisoikeuksien kunnioittamiselle perustuvaa kulttuurista osaamista, arvostavan vuorovaikutuksen taitoja ja keinoja ilmaista itseään ja näkemyksiään. ( Opetushallitus 2014,21.)*

Opetushallituksen opetusneuvos Paula Mattilan esityksessä kansainvälisyys peruskoulun opetussuunnitelman perusteissa merkitsee sitä, että ”Kaikilla oppilailla on oikeus oppia kansainväliseksi”. Siksi ”koulun kansainvälisyysohjauksen tulee olla jokaisen koululaisen saavutettavissa”. (Mattila 2015.)

Tutkimuksessani keskitytään tanssin kansainvälisen kilpailutoiminnan ja kumppanuuskoulutoiminnan kautta kansainvälisen liikkuvuuden osa-alueeseen, sen haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Koulujen kansainvälisyyden pyramidimalli osoittaa selkeästi eri kansainvälisyyden tasot ja niihin vaikuttavat eri tekijät. Pyramidimallia voi hyödyntää Espoon Tanssiopistossa, kun pohditaan esimerkiksi oppilaiden kansainvälisyyden arvoperustaa, toimintamalleja, ekologisuutta ja kustannuksia.

Kansainvälisyys suomalaisessa peruskoulujärjestelmässä voidaan jakaa eri tasoihin alla olevan kuvion 1. kolmiomallin mukaisesti.



Kuvio 1. Koulujen kansainvälisyyden pyramidimalli (Opetushallitus 2012)

Alimmat kaksi tasoa on nimetty kotikansainvälisyys-tasoksi. Kotikansainvälisyyskasvatuksessa opitaan kansainvälisyydessä tarvittavia asenteita, uskallusta ja ymmärrystä. Tämä tapahtuu omassa kouluympäristössä ja kaikilla on mahdollisuus osallistua ja oppia. (Opetushallitus 2012,3.) Kotikansainvälisyys on edullisempaa toteuttaa verrattuna Kansainvälisen liikkuvuus-tason matkustamisen kustannuksiin (Kajasto 2011, 1).

Peruskoulun kansainvälisyysportaissa seuraava askel eteenpäin kotikansainvälisen toiminnan jälkeen on Kansallinen ja seudullinen kansainvälisyys (Opetushallitus 2012, 3). Koulu voi olla esimerkiksi toisen oman seudun koulun tai yhteisön kanssa mukana jossakin kansainvälisessä hankkeessa tai tehdä kansainvälisyyteen liittyvää yhteisprojektia. Viimeinen, ylin kansainvälinen taso on Kansainvälinen liikkuvuus, jossa kansainvälisyys hanke tai muu kansainvälinen toiminta tapahtuu vieraassa maassa (Opetushallitus 2012,3). Jos kotikansainvälinen toiminta osallistaa jokaisen, niin kansainvälinen liikkuvuus-taso koskee vain harvoja kerrallaan. Pyramidimallin tason koko määrittelee kansainväliseen toimintaan osallistuvien määrän.

### 2.2.2 Ammatillinen koulutus

Peruskoulun kansainvälisen toiminnan tutkiminen ei ole riittävä tietolähde Espoon Tanssiopiston kansainvälisen liikkuvuus-tason toiminnan suunnittelussa. Kansainvälisen toiminnan strateginen hahmottaminen, oppilaitosten kansainvälisyyteen liittyvä tehtävien määrä ja niiden jakaminen ovat tärkeitä osa-alueita kehitysehdotuksessani. Opettajien vaihtotoiminnan ja yhteistyökumppanuuden osa-alueiden tarkasteluun vaaditaan myös lisää tietoa. Halusin saada vaihtoehtoisia huomionarvoisia näkemyksiä oppilaitosten kansainvälisestä toiminnasta lasten ja nuorten koulutuksen ulkopuolelta. Ammatillaiset oppilaitokset ja korkeakoulu yhteisöt ovat kansainvälisessä toiminnassaan perusopetusta pidemmällä. Seuraavassa tarkastelen ammatillista koulutusta, jonka kansainvälisestä toiminnasta saatava tieto on arvokasta kehitysehdotukseni tietopohjalle.

Hämeen ammattikorkeakoulun ammatillisen opettajakorkeakoulun (HAMK) tutkijaryhmän tutkimus, *Ammatillisen peruskoulutuksen kansainvälistymisen nykytila johtamisen näkökulmasta*, jonka ovat toimittaneet Seija Mahlamäki-Kultanen ja Marko Susimetsä, avaa hyvin oppilaitoksen kansainvälistymisen prosessin vaiheita. Tutkimuksen sisältö

pureutuu kansainvälisen toiminnan näkymiseen oppilaitoksen käytännön työssä, ja miten kansainvälisen toiminnan menetelmät ja hyödyt otetaan käyttöön. Tässä CIMO:n, Opetushallituksen ja HAMK:n yhteisessä tutkimuksessa tutkimusmenetelmien käyttö oli monipuolista. Tutkimukseen osallistui noin 60 ammatillista oppilaitosta (Mahlamäki-Kultanen. Susimetsä 2008, 32) Suomessa. Tutkimuksen keskeisiä analysointikohteita olivat asiakasnäkökulma, taloudellinen näkökulma, sisäinen näkökulma ja organisaation oppimisen- ja kasvun näkökulma (Mahlamäki-Kultanen.Susimetsä 2008,35). Tutkimuksen mukaan ammatillisen koulutuksen järjestäjät voidaan jakaa neljään eri kategoriaan riippuen siitä, missä vaiheessa kansainvälistymistä oppilaitokset olivat (Mahlamäki-Kultanen .Susimetsä 2008,41).

1. Kotikansainvälistyneet oppilaitokset
2. Paikalliset työelämäkumppaneiden tahdissa kansainvälistyneet oppilaitokset
3. Vahvasti kansainvälisessä verkostoitumisprosessissa olevat oppilaitokset
4. Kansainväliset oppilaitokset

Tutkimuksen tuloksista selvisi, kansainvälistymisen kahdella ensimmäisellä askelmalla toimivilla oppilaitoksilla ei ollut välttämättä kansainvälisen toiminnan strategiaa (Mahlamäki-Kultanen. Susimetsä 2008, 42). Kohdissa kolme ja neljä oppilaitoksilla kansainvälinen strategia oli käytössä. Samat oppilaitokset hakivat myös erilaisia tukia kansainvälisen toiminnan mahdollistamiseen, ja oppilaitoksissa oli säännöllistä kumppanuustoimintaa ja oppilasvaihtoa (Mahlamäki-Kultanen.Susimetsä 2008,42). Vertailtaessa Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toiminnan tavoitteita HAMK:n tutkimukseen, voidaan nähdä, että Espoon Tanssiopiston tavoiteporras on porras kolme, eli vahvasti kansainvälisessä verkostoitumisprosessissa olevat oppilaitokset.

HAMK:n tutkijaryhmän saavuttamien tutkimustulosten mukaan kansainvälisyyden merkitys nähdään tulevaisuuden tekijänä ammatillisissa oppilaitoksissa, ja oppilaitokset pyrkivät resursoimaan säännöllistä toimintaa (Mahlamäki-Kultanen.Susimetsä 2008,70,73). Keskimääräinen henkilöresursointi oli kolme vuosiviikkotuntia oman työn ohella kansainvälisyyttä hoitavien keskuudessa (Mahlamäki-Kultanen.Susimetsä 2008,51). Tämä on huomionarvoista pohdittaessa Espoon Tanssiopiston käytössä ole-



via henkilöstöresursseja. Espoon Tanssiopiston henkilökunnasta jotkut voisivat mahdollisesti laajentaa työnkuvaansa.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että erilaisia hankerahoituksia oli haettava käytännössä jatkuvasti (Mahlamäki-Kultanen.Susimetsä 2008,51). Kansainvälisten kumppanien kanssa työskentely oli tyydyttävää, jos yhteistyö perustuu keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen, tiedonvaihdon riittävään avoimuuteen ja hyötyjen jakautumiseen tasapuolisesti (Mahlamäki-Kultanen.Susimetsä 2008,53). Edellä mainittuihin seikkoihin pitää kiinnittää huomiota Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toiminnan suunnittelussa, esimerkiksi luottamuksen merkitys kumppanuuskoulun kanssa rakennettavassa yhteistyössä on yksi kumppanuuskoulun kanssa tehtävän yhteistyön lähtökohdista.

Tutkimuksen tuloksia esiteltiin Parhaat käytännöt-koosteena, josta ilmeni, että useimmiten kansainvälistä toimintaa oppilaitoksissa ohjasi tiimi. Käytännön toimintaa organisoivat kansainvälinen, eli kv-koordinaattori, joka saattoi olla oppilaitoksen opettaja sivutoimisesti. Tärkeää oli johdon sitoutumisen kansainvälisen tiimin työhön. Kansainvälisen toiminnan onnistuminen oli sidoksissa koko henkilöstön innostuneisuuteen ja sitoutumiseen. (Mahlamäki-Kultanen.Susimetsä 2008,70.)

Opettajien kansainvälinen pedagogisuus näyttäytyi tiedonvaihtona, ja opettajavaihtoon liittyvät ryhmien ohjaaminen ja lyhyet työelämäjaksot. Oppilaat innostuvat parhaiten erilaisista vaihtomahdollisuuksista kuulleessaan jo kansainvälisissä hankkeissa mukana olleita opiskelijoita. (Mahlamäki-Kultanen. Susimetsä 2008, 72.) Tutkimuksen johtopäätöksissä todettiin, että kansainvälinen toiminta lisää verkostoitumista. Koulutuksen järjestäjät näkevät, että kansainvälinen toiminta omassa oppilaitoksessa on kilpailuetu (Mahlamäki-Kultanen.Susimetsä 2008,78.)

HAMK:n tutkimus määrittelee onnistuneen kansainvälisen yhteistyökumppanuuden osa-alueita selkeästi ja opettajavaihdon osalta voi tulkita suuntaviivoja, miten opettajien pedagoginen kansainvälisyys voisi toteutua myös Espoon Tanssiopiston opettajavaihdon tuloksena. Parhaat käytännöt-kooste sisältää toimintaohjeita kansainvälisen tiimin rakentamisesta ja koko henkilökunnan sitoutumisen välttämättömyydestä kansainvälisen toiminnan onnistumisen edellytyksenä. Tutkimuksen tässä esitettyjä tuloksia voi soveltaa Espoon Tanssiopiston mahdollisiin kumppanuuskouluhankkeisiin. Tuloksista tulee esiin suunnitelmallisuus, verkostojen rakentaminen ja kansainvälisen toiminnan

merkitys oppilaitoksen pääomana. Edellä mainitut tekijät ovat Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toimintasuunnitelman kulmakiviä.

### 2.3 Kansainvälisten tanssikilpailuiden valitsemisen lähtökohtia

Kansainväliseen tanssin kilpailutoimintaan osallistuminen on Espoon Tanssiopiston toimintasuunnitelman keskeinen tavoite. Toinen keskeinen tavoite on käynnistää kansainvälinen kumppanuuskoulutoiminta, jonka keskeisiä sisältöjä edellinen luku tarkasteli kansainvälistä toimintaa jo toteuttavien ammatillisten oppilaitosten kautta.

Kansainvälisen tanssin kilpailutoiminnan pitäisi sisältää Espoon Tanssiopiston kansainvälisen vision mukaan ryhmille suunnattuja klassisen baletin, jazz- ja nykytanssin kilpailuja. Yksittäisille tanssijoille suunnatut kilpailut ovat myös mahdollisia tanssikilpailuja, joihin Espoon Tanssiopiston edistyneimmät oppilaat voisivat osallistua. Kilpailujen tason pitäisi olla sopiva Espoon Tanssiopiston oppilaille, jotta osallistuminen on mielekästä.

Nordic Baltic Ballet-kilpailu, samoin kuin Arktiset askeleet - tapahtuma ovat esimerkkejä sellaisista kansainvälisestä taidetanssin kilpailusta, jotka tasoltaan ovat sopivia tai saavutettavissa Espoon Tanssiopiston oppilaille. Tarkastelemalla näitä esimerkkitapauksia Suomessa ja Pohjoismaissa, on mahdollista löytää samankaltaisia kilpailuja myös muualta Euroopasta.

Arktiset askeleet-tapahtuma on järjestetty ensimmäistä kertaa Oulussa vuodesta 1985 lähtien. Tapahtuma on ollut Oulun ammattikorkeakoulun sisäinen kehittämishanke (Kolanen 2014, 2). Arktiset askeleet tapahtuma järjestetään vuosittain ja se on suunnattu vuorovuosina alakoulu- ja yläkouluikäisille tanssijoille. Tapahtuma kestää kaksi päivää, ja tapahtumassa jaetaan rahapalkintoja sekä kunniainintoja. Osallistujat tapahtumaan valitsee raati, joka suorittaa esikarsinnan ennakkoon lähetettyjen videotallenteiden avulla. (Arktiset askeleet 2019.) Espoon Tanssiopiston oppilaat, eri ikäryhmissä, ovat menestyksekkäästi osallistuneet tähän tapahtumaan vuosittain. Tämän kaltainen kilpailutapahtuma olisi ideaali osallistumiskohde myös ulkomailla erityisesti tapahtuman tason, keston ja monipuolisten osallistujaryhmien vuoksi.

Pohjoismaisista balettikilpailuista Falunissa järjestettävä pohjoismainen Stora Daldansen The Nordic Baltic Ballet Competition on perustettu Sirkka-Liisa Forslundin aloit-

teesta. Vuodesta 2000 kilpailu avattiin kaikille pohjoismaisille nuorille tanssijoille. Nykyään kilpailussa on mukana myös tanssijoita Baltian alueelta. (Stora Daldansen 2019.) Kilpailussa on kaksi sarjaa: Juniorisarja 14–16-vuotiaille ja seniorisarja 17–19-vuotiaille. Kilpailun yhteydessä on mahdollisuus osallistua semifinalisteille suunnatun Master Class-tunnin seuraamiseen. Kilpailussa jaetaan rahapalkintoja. (Stora Daldansen 2019.) Nordic Baltic Ballet-kilpailu on tasoltaan hyvin korkea, mutta kilpailuun valittiin Suomen karsintojen perusteella vuonna 2017 yksi Espoon Tanssiopiston edistynyt klassisen baletin erikoiskoulutuksen oppilas.

Tämänkaltainen kilpailu, tai tasoltaan hieman alempi, olisi erinomainen osallistumiskohde oppilaan oppimisen ja opettajan oman työn kehittämisen näkökulmasta. Korkean tason kilpailujen yhteydessä voisi olla mahdollisuus rakentaa henkilökohtaisia verkostoja, joiden avulla oppilaitosten kansainvälinen verkostoituminen voisi olla mahdollista. Kilpailuiden seuraaminen ja niiden oheisohjelmaan osallistuminen ovat kansainvälisen toiminnan sisältöjen ja verkostojen rakentamisen ytimessä.

#### 2.4 Oppia liike-elämästä taiteen kansainvälistymiseen

Kansainvälisen toimintasuunnitelman kehittäminen vaatii laajaa pohjatietoa myös taide- ja kulttuurikentän ulkopuolelta. Kansainvälinen strategia- ja toimintaosaaminen vaikuttaa vahvimmalta kansainvälisen liike-elämän puolelta tehdyn tutkimuksen ja tietokirjallisuuden määrästä päätellen. Kansainvälinen toiminta sisältää monia eri lähestymistapoja. Kansainvälisen toiminnan kartoittaminen eri aloilla, kansainväliset strategiat, niiden suunnittelu ja toteutus sekä kansainvälisen toiminnan vaikutukset ovat yleisimpiä aihepiirejä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa.

Kaupallisten yritysten ja organisaatioiden kansainvälistymisestä on kirjoitettu monia teoksia, joissa kuvataan yksityiskohtaisesti kaupallisten yritysten kansainvälistymistä ja sen haasteita. Kansainvälistymisen perussyynä on ”kasvun ja tuloksen turvaaminen”, toteaa Toivo S. Äijö, kirjassaan *Suomalaisyritys kansainvälistyy* (Äijö 2001, 15). Hänen mukaansa on olemassa trendejä, jotka vaikuttavat liike-elämään ja toimivat taustavoimina kaupankäynnin kansainvälistymiselle muun muassa globalisoituminen, teknologian kehitys ja ympäristön tiedostaminen (Äijö 2001,7).

Väisänen tuo esiin kansainväliseen kaupantekoon, vientiin liittyvien peruskysymysten punnitsemisen tärkeyden ennen toimintaan ryhtymistä. Näitä peruskysymyksiä ovat muun muassa miksi halutaan toimia kansainvälisesti, miten paljon toimintaan panostetaan, miten hoidetaan rahoitus, kuka on vastuussa ja kuinka toiminta resursoidaan. (Väisänen 2018,39.)

Erityisesti suomalaisten yritysten kansainvälistymiseen vaikuttavat muun muassa Suomen pienet kotimarkkinat, työntekijöiden korkea koulutustaso ja osaaminen, Suomen sijainnista johtuvat erityisolosuhteet ja suomalainen innovaatiotoiminta (Äijö 2001,35). Nämä edellä mainitut Suomeen liitetyt kansainvälistymisen osa-alueet motivoivat myös suomalaista taideoppilaitosta kansainvälistymään. Taiteen perusopetusta antavissa oppilaitoksissa opettajat ovat koulutettuja oman alansa osaajia, Suomen syrjäinen sijainti Euroopan keskuksista motivoi lähtemään liikkeelle, ellei halua jäädä osatomaksi tanssinopetuksen kansainvälisestä kehityssuunnista. Valtakunnallisissa balettilkilpailuissa 2018 Espoon Tanssiopiston voitti sekä 10–12-vuotiaiden, että 13–15-vuotiaiden ryhmäkoreografia-sarjassa pääpalkinnot (Valtakunnallinen balettilkilpailu 2018). Tampereella järjestettävässä It's All in Jazz – jazztanssitapahtumassa Espoon Tanssiopiston ryhmät on palkittu ensimmäisellä palkinnolla tai kunniakirjoilla perättäisinä vuosina (Terästö 2018). Edellisestä voi vetää johtopäätöksen, että Espoon Tanssiopisto saattaa kokea tanssin niin sanotun kotimarkkinan, pienenä.

Liike-elämän lainalaisuuksien mukaan yritys tarvitsee kansainvälistyäkseen kansainvälisen tason suunnittelua ja toimintaa (Äijö 2001,15). Yrityksen ydinosamiseen ja kilpailuetuun liittyviin tekijöihin kuuluva yrityksen käytössä olevat resurssit ja kyvyt, jotka Äijö jakaa viiteen eri aihe-alueeseen: rahoitusresurssit, fyysiset resurssit, henkilöstöresurssi, teknologiaresurssit ja immateriaaliset resurssit. (Äijö 2001, 24.)

Väisäsen mukaan kansainvälistä liiketoimintaa aloittelevien yritysten on varauduttava keräämään rahaa eri lähteistä toiminnan kalleuden vuoksi. Rahoitus yksistään ei riitä kansainvälisesti menestyksekkäästi toimimiseen, eli kauppohen syntyminen vaan pitää myös tuntea oikeat ihmiset, jotka ovat kiinnostuneista tarjottavastasi (Väisänen 2018, 215, 94.)

Käytössä olevien resurssien määrä ja laatu ovat keskeisessä osassa myös taideoppilaitoksen kansainvälistymisprosessissa. Omien taloudellisten resurssien lisäksi tarvitaan säännöllistä ulkopuolista taloudellista tukea kansainvälisen toiminnan mahdollis-

tamiseksi. Väisäsen ajatuksia peilaten on hyvä huomioida, että ilman sopivia yhteistyötahoja Espoon Tanssiopiston kansainvälinen toiminta ei voi onnistua. Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toiminnan sisältöjen pitäisi olla myös kiinnostavia yhteistyökumppanille.

Immateriaalinen osaaminen korostuu tanssissa erityisesti opettajien pedagogisessa osaamisessa ja koreografia-osaamisessa, joka voi olla merkittävä osa tanssioppilaitoksen kansainvälistä imagoa, jopa vetovoimatekijä yhteistyökumppaneita etsittäessä

Äijön resurssijaon pohjalta tässä työssä resurssijako on määritelty taloudellisiin resursseihin, joihin liittyvät taloudelliset ja fyysiset resurssit, ja muihin resursseihin, joihin sisältyvät henkilöstöön, osaamiseen ja muihin immateriaalisiin tekijöihin liittyvät resurssit. Tämä resurssijako on käytössä myös tutkimustulosten tarkastelussa.

Alussa myös Äijön mukaan pitää investoida sekä rahaa, että aikaa.(Äijö 2001,17). Kansainvälistyvät yritykset kohtaavat monia ”markkinoille pääsyn esteitä” (Äijö 2001, 17). Uutena markkinoille tulija on tuntematon muille, kansainvälinen osaaminen, imago ja kokemus puuttuvat, kansainväliset kontaktit puuttuvat. Kansainvälistymisprosessi on haastavaa liike-elämässä, joten haasteisiin pitää olla valmis myös taiteen, tanssin ja kulttuurin kentällä.

Espoon Tanssiopisto on organisaationa säännöllisen kansainvälisen toiminnan alkuvaiheessa, mutta Espoon Tanssiopiston opettajilla yksilöinä on pitkän aikavälin kokemusta tanssin kansainvälisistä toimintaympäristöistä (Nirhamo 2019, 4). Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toiminnan ensimmäinen askel vie aikaa kartoittamisen, suunnittelun ja kehittämisen muodossa. Myös taloudellista panostusta tarvitaan, vaikka tavoitteeseen pääsystä, kansainvälisen kilpailutoiminnan ja kumppanuuskoulu yhteistyön onnistumisesta, ei ole varmuutta.

Liike-elämän kansainvälistymistoimintamallit ovat testattuja haastavissa tilanteissa globaalissa markkinaympäristössä. Taideopetuksen ja kulttuurin alalla toimivien organisaatioiden kannattaa hyödyntää itselleen sopivia yritysten kansainvälistymisprosessien toimintatapoja.

## 2.5 Toimintasuunnitelma strategian osana

Tässä luvussa käsitellään toimintasuunnitelmaa strategian osana ja esitellään lyhyesti, mitä toimintasuunnitelma, strategia ja visio ovat ja miksi ne ovat tärkeitä Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toimintasuunnitelman laatimisessa. Vision, strategian ja toimintasuunnitelman yhteyden ymmärtäminen on lähtökohta kansainväliselle toimintasuunnitelmalle. Espoon Tanssiopiston kansainvälisessä toimintasuunnitelmassa esitellään Espoon Tanssiopiston johdon vision mukaiset strategiset askeleet tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kysymykseen, miten toimintasuunnitelma laaditaan, on monia eri vastauksia. Jokainen yritys, organisaatio tai muu yhteisö voi tehdä toimintasuunnitelman valitsemastaan näkökulmasta. Toimintasuunnitelman luomiseen tarvitaan yrityksen tai organisaation visio, joka on organisaation ”julkisesti täsmennetty näkemys, millaiseksi se haluaa tulla” (Lindroos 2010, 24). Visio voidaan määritellä myös yrityksen määritellyksi ja hyväksytyksi tahtotilaksi muutamien seuraavien vuosien ajaksi (Hakanen 2012). Visio näyttää suuntaa ja perusteluja toiminnalle. Hyvä visio on Jan-Erik Lindroosin ja Kari Lohiveden mukaan ”realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa ja innostava” (Lindroos 2010, 24–25). Strategia luodaan vision pohjalta.

Strategista ajattelua voi kuvailla kyvyksi nähdä eri suuntiin, joiden pohjalta voidaan tehdä yksittäisiä strategisia hankkeita tai johdonmukaisia toimintamalleja (Santalainen 2009, 20–21). Yritykset, julkiset yritykset ja myös voittoa tavoittelemattomat yritykset käyttävät usein strategiatyökaluna Kaplanin ja Nortonin kehittämää Tulokortti-mallia, jossa lähdetään liikkeelle visiosta ja tarkastellaan tavoitteiden saavuttamista eri näkökulmista. (Santalainen 2009,246.)

Lindroosin ja Lohiveden mukaan strategia tarkoittaa niitä keinoja, joilla visio toteutetaan. Strategia tarkoittaa ”pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä” (Lindroos 2010,25), joita organisaatiossa tehdään vision mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lindroos 2010, 25,26.)

Kirjassaan *Menestyksen timantti* Mika Kamensky määrittelee ei-kaupallisen organisaation strategian merkityksen seuraavasti: ”Strategian avulla organisaatio hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että sille asetetut tulos/hyöty,- jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet voidaan saavuttaa” (Kamensky 2015, 23).

Hyvän strategian tehtävä on tuoda näkyväksi sellaisia suuntaviivoja, toimia ja keinoja, joilla tavoitteisiin päästään (Kamensky 2015,24).

Strategian toimeenpanemisella tarkoitetaan eri toimintatapojen yhdistämistä, joilla vision mukaisiin tavoitteisiin päästään (Lindroos 2010, 27). Strategian toimeenpano voi käsittää hyvin erilaisia toimenpiteitä. Harjun mukaan, voidaan puhua strategisista askeleista (Harju 2016, 124), joilla tavoitteet saavutetaan.

Toimintasuunnitelma käsitteenä tarkoittaa yrityksen, organisaation tai muun yhteisön strategian toteuttamisen välinettä. Toimintasuunnitelma on kirjattu asiakirjamuotoon (Lindroos 2010,162) ja se pitää sisällään Lindroosin (Lindroos 201, 45-49) mukaan muun muassa vision mukaiset tavoitteet, toimintatavat, vastuuhenkilöiden nimeämisen, resurssit ja aikataulun (Lindroos 2010, 45–49). Toimintasuunnitelma kuvaa toimenpiteitä, joita tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Tunnistetaan tekijät, joita pitää kehittää tavoitteiden saavuttamiseksi, ja tunnistetaan ne toimintatavat, joita tarvitaan tavoitteiden toteuttamiseksi. (Hakanen 2012.)

Taidemaailmassa tarvitaan strategista ajattelua, samoin kuin urheilumaailmassa. Taidemaailmassa jotkut saattavat vierastaa strategista ajattelua tai siihen suhtaudutaan ristiriitaisesti, mutta Kamenskyn mukaan menestyminen taidemaailmassa vaatii myös strategiaa. (2015,84.)

Eri toimintaympäristöihin sopivat erilaiset strategiat. Strategiavalinta kannattaa tehdä pohtien strategisen toiminnan laajuutta ja kohdetta. Espoon Tanssiopisto on yhdistyspohjainen voittoa tavoittelematon taidetanssikoulu, johon sekä Kamenskyn että Lindroosin strategian määrittely sopii. Kansainvälinen toiminta on yksi osa Espoon Tanssiopiston hyöty- ja kehittymistavoitteita. Lindroosin toimintasuunnitelman ajatukset toimivat pohjana kehittämistyöni kansainvälisen toimintasuunnitelman suunnittelussa.



Kuvio 2. Strategian suunnitteluvaiheiden kuvaus mukaillen Lindroosin mallia (Lindroosin 2010,29 )

Kuvio 2. mallipiirros havainnollistaa strategian suunnitteluvaiheet. Käytännössä edetään kronologisesti kuvion 2. vaiheiden mukaan, mutta eri vaiheisiin palataan tarvittaessa (Lindroos 2010,30).

Toimintasuunnitelma tehdään strategisten projektien suunnitteluvaiheessa. Toimintasuunnitelman avulla strategia toteutetaan käytännön toiminnan kautta (Lindroos 2010,45). Kyse on prosessista, jossa tavoitteet ja keinot ovat määriteltä, ja jota toteutetaan tietyn ajanjakson ajan (Lindroos 2010, 45). Toimintasuunnitelma pitää sisällään myös tietoa strategian seurannasta, arvioinnista, vastuuhenkilöistä ja päivitystarpeesta (Lindroos 2010, 47). Aluksi tehdään konkreettinen toimintasuunnitelma ja suunnitellaan budjetti (Lindroos 2015,49).

Toimintasuunnitelmassa täytyy ottaa huomioon myös organisaation perustehtävä ja kyseistä organisaatiota koskeva lainsäädäntö (Lindroos 2010,142). Toimintasuunnitelman tavoitteet kannattaa priorisoida ja korkeintaan 5-10 tavoitetta. Tavoitteiden pitäisi olla haasteellisia mutta realistisia.

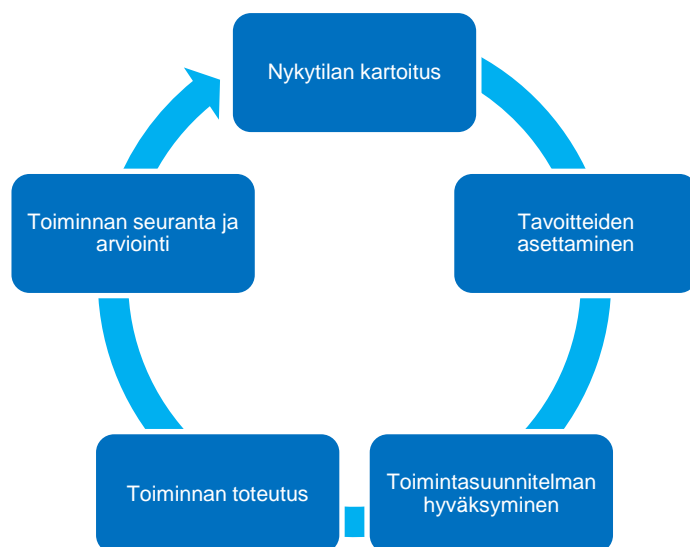
Espoon Tanssiopiston toimintasuunnitelmaa varten tutkimuksen avulla on kerätty tietoa Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toiminnan nykyisestä vaiheesta ja toimintaa rajaavista määrittäjistä. Nämä tekijät huomioiden on tilaajan kanssa määriteltä kansainvälisen toimintasuunnitelma tavoitteet. Tutkimustulokset luovat perustaa sekä strategiseen tiedon keruuseen ja analysointiin, määrittelyyn ja suunnitteluvaiheeseen. Eri strategian vaiheisiin on palattu tarvittaessa ja eri vaiheet ovat ”käyneet vuoropuhelua toisensa kanssa”.

Espoon Tanssiopiston kansainvälinen toimintasuunnitelma laaditaan ottaen huomioon taiteen perusopetuksen määrittämät kehykset, organisaation rakenne ja toimintaympäristö. Toimintasuunnitelma on kolmivaiheinen kokonaissuunnitelma, jossa tavoitteet perustuvat Espoon Tanssiopiston johdon visioon kansainvälisestä toiminnasta.

Toimintasuunnitelman päätavoitteita on kaksi: Määritellään ja etsitään Espoon Tanssiopiston oppilaille sopivat kansainväliset tanssikilpailut sekä aloitetaan yhteistyö kansainvälisen kumppanuuskoulun kanssa. Näiden tavoitteiden mahdollistamiseksi tarvitaan alatavoitteita, jotka ovat muodostettu Espoon Tanssiopiston henkilökunnan kansainvälisen toiminnan osaamisen tarkastelusta ja kehittämisestä, kansainvälisen tehtävänjaon suunnittelemisesta ja muiden resurssien kartoituksesta ja lisäämisestä.



Yhdistyspohjaisissa organisaatioissa, jollainen Espoon Tanssiopisto on, toimintasuunnitelmat tulee hyväksyä vuosittain. Kuvion 3.havaintomalli havainnollistaa, miten vuositasolla toimintasuunnitelma etenee käytännön tasolla.



Kuvio 3. Yhdistyspohjaisen organisaation vuosisuunnittelu malli (mukaillen Yhdistystoimijat.fi sivuston kuvaajasta kuvaajasta Bäckström 2017)

Tässä kehittämistyössä tuotoksena syntyvä Espoon Tanssiopiston kansainvälinen toimintasuunnitelma on kolmivaiheinen suunnitelma, joka on tarkoitus toteuttaa kolmen – viiden vuoden aikana. Vuositasolla, kuvion 3.mallin mukaan, suunnitelman päivittäminen ja hyväksyttäminen jää Espoon Tanssiopiston johdolle ja Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry:n vahvistettavaksi. Espoon Tanssiopiston kansainvälinen suunnitelma pitää sisällään myös nimetyt vastuuhenkilöt ja alustavan kustannusarvion.

Toimintasuunnitelmien toteuttaminen vaatii organisaatiolta kykyä muutokseen. Muutoksen onnistumisen edellytys on kaikkien osallistujien sitoutuminen, ja muu muutosprosessia on syytä pitää yllä kaiken aikaa (Harju 2016, 133.)

### 3 Espoon Tanssiopisto

Espoon Tanssiopiston on perinteitä kunnioittava ja uutta luova oppilaitos. Espoon Tanssiopisto on Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry:n, rekisteröity 1979, ylläpitämä taidetanssikoulu. Espoon Tanssiopiston edeltäjä oli Virpi Wirlanderin balettikoulu. Wirlanderin koulu muuttui ensin Espoon Balettiopistoksi, joka toimi Tapiolassa. Seuraava muutos oli nimen muuttaminen Espoon Tanssiopistoksi. Espoon Tanssiopiston nykyinen päätoimipiste on Piispanportissa Länsiväylän varrella Etelä-Espoossa, jossa toiminta alkoi 2008. Espoon Tanssiopiston rehtorina toimii Taina Huovila-Währn. (Huovila-Währn 2008.)

#### 3.1 Organisaatio

Espoon Tanssiopisto, joka on Suomen Tanssioppilaitosten liiton STOPP ry:n jäsen (Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry 2017), on tarjonnut taiteen perusopetuksen tanssin laajan oppimäärän mukaista opetusta vuodesta 1993 (Huovila-Währn 2011). Taiteen perusopetuksen laajan oppimäärän opetus on suunnattu ensijaisesti lapsille ja nuorille. Lasten ja nuorten taiteenperusopetustoiminta on tuettua valtion ja Espoon kaupungin taholta. Aikuisille tanssinharrastajille Espoon Tanssiopistossa järjestetään Avoimen opetuksen tunteja, joiden järjestämiseen ei kohdistu ulkopuolista taloudellista tukea.

Espoon Tanssiopiston arvot, tehtävä ja toiminta perustuvat lakiin taiteen perusopetuksesta ja kansallisen taiteen perusopetuksen opetussuunnitelman perusteiden mukaiseen opetussuunnitelmaan (Opetushallitus 2019). Espoon Tanssiopiston toiminta kuuluu opetus- ja kulttuuritoimen valtionavustuksen piiriin (Opetushallitus 2018). Vuosittaisen valtionavun lisäksi Espoon Tanssiopiston toiminnan rahoitus koostuu oman toiminnan tuotoista ja oppilasmaksuista sekä Espoon kaupungin tuesta, josta merkittävä osa on tilavuokratukea (Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry 2017).



Kuvio 4. Espoon Tanssiopiston rakenne ja toiminta (Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry 2017)

Kuvion 4. havaintomalli kuvaa Espoon Tanssiopiston rakennetta ja toimintaa. Hallintoon kuuluvat rehtori ja apulaisrehtori, talouspäällikkö, palvelusihteeri ja tanssilajien vastuupettajat. Opettajia on kerrallaan 14, ja koko vuoden toiminnan aikana 22. Päätoimisia kuukausipalkkaisia opettajia on kymmenen. Espoon Tanssiopistossa työskentelee muissa tehtävissä säästäjä ja osa-aikainen puvustaja sekä vierailevia kurssiopettajia. (Espoon kannatusyhdistys ry 2017.)

Oppilaita on noin 1400, joista yli puolet kuuluu varhaisiän opintoihin, jotka alkavat lapsi-  
aikuinen tanssilla 1-vuodesta ylöspäin. Varhaisiän opintojen oppilaista monikielisiä op-

pilaita oli arvioitu olevan 147. Suomen- ja ruotsinkielisiä kotikielensä puhuvia oppilaita ei laskettu mukaan monikielisiin oppilaisiin. Vanhemmista oppilaista monikielisiä oli 72. Laskennassa eivät olleet mukana aikuiset. (Huovila-Währn 2019.) Espoon Tanssiopistossa toimivat erilliset poikien opetusryhmät, joihin osallistuu 25 poikaa. Yhteensä poikia tanssinopetuksessa on 60, kun päiväkodin tanssiryhmissä tanssivat pojat lasketaan mukaan. Aikuisoppilaat voivat osallistua avoimen opetuksen tunneille eri tanssilajeissa.

Päätoimipisteen lisäksi Espoon Tanssiopisto järjestää tanssin opetusta seitsemässä sivutoimipisteessä, koulujen tanssi- ja liikuntasaleissa Espoossa ja Espoon kulttuuri-keskuksen tiloissa Tapiolassa. Espoon Tanssiopisto tarjoaa lastentanssin opetusta myös kolmessatoista (13) espoolaisessa päiväkodissa. (Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry 2017.)

Opetus jakautuu taiteen perusopetuksen mukaisesti eri vaiheisiin tuntimäärien lisääntyessä oppilaan kasvaessa. Varhaisiän opintojen jälkeen oppilas voi valita pääaineeksi klassisen baletin, nykytanssin tai jazztanssin. Oppilas voi lisäksi valita sivuaineita ja valinnaisaineita. Sivuaaineet ovat klassinen baletti, nykytanssi ja jazztanssi. Valinnaisaineita ovat esimerkiksi karakteritanssi ja steppitanssi. Oppilas voi myös pyrkiä erikoiskoulutusluokille, jonne järjestetään erilliset pääsykokeet. Erikoiskoulutusluokkien oppilaat harjoittelevat määrällisesti enemmän viikko- ja vuositasolla. Erikoiskoulutuksen oppilaat osallistuvat myös valtakunnallisiin tanssitapahtumiin ja kilpailuihin. (Espoon Tanssiopisto, opinto-opas 2018, 12,13,18.) Perusopetustuntien lisäksi Espoon Tanssiopisto järjestää kurssitoimintaa eritasoisille oppilaille esimerkiksi edistyneille oppilaille tiiviskursseja vierailevien opettajien johdolla, lyhyitä kursseja eri teemoista lapsille, nuorille ja aikuisille loma-aikoina sekä tanssileirejä koululaisille koulujen lomaviikkoina. (Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry 2017.)

Espoon Tanssiopiston oppilaat osallistuvat lukuisiin valtakunnallisiin tanssitapahtumiin ja kilpailu/katselmuksiin vuosittain. 2017 eri lajien oppilaat esiintyivät muun muassa Baletin nuorta energiaa-tapahtumassa, Pro Dance Gaalassa, BalettiPaletti- näytöksessä, Nuori kulttuuri Loistefestivaalilla, Kajaani tanssi-koreografia kilpailussa, It's All in Jazz – kilpailussa Tampereella. Myös paikallisesti Espoon Tanssiopisto on merkittävä toimija esiintyen, järjestäen opetustapahtumia ja osallistuen erilaisiin hankkeisiin ympäri vuoden pienissä ja suurissa tapahtumissa Espoossa. Näitä tapahtumia olivat vuonna 2017 muuan muassa Espoo päivä, Lasten tapahtuma kauppakeskus Sellossa, Taidesunnuntai-tanssi ja musisoi tapahtuma yhdessä Espoon musiikkiopiston kanssa.

Kulttuurineuvola toiminta ja Tajua mut! ovat Espoon kaupungin hankkeita, joissa Espoon Tanssiopisto on mukana. Edellä mainittujen lisäksi Espoon Tanssiopisto on mukana KULPS (Espoon kaupungin liikunta- ja kulttuuripolku) sekä Kulttuuriketju (ikäihmisille suunnattu tuolitanssituokio)-hankkeissa. (Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry. 2017.)

Espoon Tanssiopistolla on monia sidosryhmiä, ja opiston opettajat ovat aktiivisia vaikuttajia suomalaisessa taidetanssielämässä esimerkiksi Balettipedagogit ry:n puheenjohtajana ja daCi Finland ry:n hallituksen jäsenenä.

### 3.2 Kansainvälisen toiminnan nykytila ja tulevaisuus

Espoon Tanssiopiston tämän hetkistä kansainvälistä toimintaa voisi luonnehtia satunnaiseksi. Pääasiallisesti kansainvälinen toiminta on liittynyt ulkomaisten opettajien vierailuihin opistolla, jolloin vierailusta ovat hyötäneet oppilaat ja opettajat. Noin neljän viiden vuoden välein oppilaita on lähetetty myös ulkomaisiin tapahtumiin ja tanssikilpailuihin. (Kunnas-Helminen 2018.) Yksittäiset opettajat ovat toki vierailleet ulkomailla saamassa lisäoppia.

Vuonna 2017 kansainvälinen toiminta oli vähäistä. Espoon Tanssiopiston edistynyt klassisen baletin oppilas valittiin Nordic Baltic Ballet-kilpailuun Falunissa Ruotsissa. (Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry 2017). Suurimmat haasteet ja kehittämis-kohteet kansainväliselle toiminnalle tällä hetkellä ovat sopivien kilpailujen ja yhteistyökumppanien löytäminen lähialueiltamme (Kunnas-Helminen 2018).

Lisähaaste liittyy talouteen. Espoon Tanssiopistolla on olemassa tapahtumabudjetti, jota voidaan käyttää myös kansainväliseen toimintaan, mutta säännölliseen jatkuvaan toimintaa varten olisi luotava uusia rahoituksen keräämisen malleja. (Kunnas-Helminen 2018.) Taiteen perusopetuksen mukaan koulutuksen järjestäjien on suunnitelmissaan edistettävä yhdenvertaisuuslakia (Opetushallitus 2017,9), mikä asettaa haasteita kansainväliselle toiminnalle Espoon Tanssiopistossa. On mietittävä, ketkä oppilaat ja opettajat osallistuvat kansainväliseen toimintaan, ja miten heidät valitaan, niin, että yhdenvertaisuus toteutuu taiteen perusopetuksen mukaisesti. Kansainvälinen toiminta on suunnattu taiteen perusopetuksessa mukana oleville oppilaille.

Opinnäytetyöni, kehittämis ehdotus, Espoon Tanssiopiston kansainvälinen toimintasuunnitelma, on väline kansainvälisen toiminnan tulevaisuuden suunnitteluun ja toteutukseen Espoon Tanssiopistossa. Kansainvälinen toimintasuunnitelma pyrkii vastaamaan tilaajan vision mukaisten vastausten löytämiseen, kehittämään niitä eteenpäin ja mahdollistamaan toivotun edistysaskeleen Espoon Tanssiopiston toiminnan kehittämisessä. Kansainvälinen toiminnan kautta oppilaat ja opettajat kehittyvät, koko yhteisö oppii ja yhteisöllisyys ja osallisuus kasvavat. Kansainvälinen toiminta onnistuneesti toteutettuna lisää Espoon Tanssioppilaitoksen oppilaiden ja opettajien taitotasoa, luo uutta toimintaa ja osaamista, mikä kasvattaa Espoon Tanssiopiston arvostusta ja kiinnostavuutta.

#### 4 Tutkimuskysymykset

Tanssien maailmalle. Espoon Tanssiopiston kansainvälinen toimintasuunnitelma, on tutkimuksellisen kehittämistyö, jonka tutkimusote on laadullinen tapaustutkimus. Eri tutkimusmenetelmiä käyttäen ja yhdistäen saadut tulokset tutkimuksen tietoperustaan, laaditaan kansainvälisen toimintasuunnitelma. Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet ovat Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toiminnan nykytilan kartoittaminen, tutkimuskysymysten asettaminen, tutkimustiedon ja -aineiston kerääminen sekä näiden analysointi. Tutkimustiedon ja tutkimuksen tulosten arvioinnin jälkeen tehdään johtopäätökset, joiden pohjalta luodaan kansainvälinen toimintasuunnitelma taideoppilaitoksen, Espoon Tanssiopiston käyttöön.

Opinnäytetyön pääkysymys on: Minkälaisia strategisia kehitysaskeleita Espoon Tanssiopiston organisaationa on otettava, jotta kansainvälinen kilpailu- ja kumppanuuskoulutoiminta voidaan toteuttaa? Tähän tutkimuksen pääkysymykseen etsitään vastauksia. Tutkimusongelman alakysymykset ovat: Minkälaista osaamista, tehtävänjakoa ja muita resursseja tarvitaan kansainvälisen toiminnan toteuttamiseen Espoon Tanssiopistossa? Miten sopivat kansainväliset tanssikilpailut ja yhteistyökoulukumppanit valitaan? Ratkaisemalla alakysymykset, tutkimuksen pääongelmaan voidaan löytää vastaus.

## 5 Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtia

Tutkimuksellisen kehittämistyön taustalla on yleensä organisaation muutostoiveet tai jokin erityinen tarve kehittää organisaation toimintaa (Ojasalo 2014, 19), niin myös tämän tutkimuksellisen kehittämistyön taustalla. Kehittämisprosessia yleisesti voidaan kuvata muutostyön prosessiksi jossa kehittämistehtävien selvittäminen, kehittämistehtävien tavoitteen asettelu ja suunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi ovat prosessin ensimmäinen vaihe. (Ojasalo 2018, 22.)

Tutkimuksellinen kehittämistyöni käynnistyi, kun työn tilaaja, Espoon Tanssiopiston rehtori, toi esiin organisaationsa kehittämistoiveen, Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toiminnan kehittämisen. Kehitettävät kansainvälisen toiminnat muodot ovat osallistuminen kansainväliseen kilpailutoimintaan ja yhteistyö kansainvälisen kumppanuuskoulun kanssa (Huovila-Währn 2018).

Tutkimuksellisen kehittämistyöni tavoite on tutkimuksen avulla selvittää, minkälaisia strategisia kehitysaskelia Espoon Tanssiopistossa on toteutettava kansainvälisen toiminnan mahdollistamiseksi, ja laatia tutkimustulosten pohjalta kansainvälinen toimintasuunnitelma Espoon Tanssiopistolle. Kehittämistyön, tavoitteita ovat lisäksi Espoon Tanssiopiston henkilökunnan kansainvälisen osaamisen, tehtävänjaon ja muiden oppilaitoksen resurssien tarkastelu strategisen toiminnan välineinä. Tämän lisäksi tavoitteena on selvittää, miten soveltuvat kansainväliset tanssikilpailut ja kansainvälinen kumppanuuskoulu paikallistetaan ja valitaan. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteet saavuttamalla saadaan tietoa niistä strategisista kehitysaskelista, joita tarvitaan, että kansainvälisen toimintasuunnitelman tavoitteet saavutetaan.

Kansainvälisen toimintasuunnitelman, joka on tutkimuksellisen kehittämistyön tuotos, päätavoitteet ovat Espoon Tanssiopiston oppilaiden osallistuminen kansainväliseen kilpailutoimintaan ja Espoon Tanssiopiston kansainvälisen kumppanuuskoulutoiminnan aloittaminen. Osatavoitteet, ovat määritelty kolmessa eri osassa toimintasuunnitelman vaiheiden mukaan. Osatavoitteiden saavuttaminen vie kohti päätavoitteiden saavuttamista.

Toimintasuunnitelman Suunnittelu-vaiheen tavoitteita ovat: Kansainvälisen toiminnan tavoitteiden sisältöjen ja yleisten kriteerien määrittely kansainväliseen kilpailu- ja



kumppanuuskoulutoimintaan, kansainvälisen tiimin perustaminen ja budjetin hahmottaminen suunnitteluvaiheeseen.

Kansainvälisen toiminnan kokeilu ja toteuttamisen aloitus-vaiheen tavoitteita ovat: Kansainvälisten kilpailujen- ja kumppanuuskoulujen paikallistaminen ja valitseminen tutustumismatkojen perusteella, rahoituksen hankkiminen eri lähteistä, ja kansainvälisestä toiminnasta tiedottaminen oppilasyhteisölle.

Tavoitteiden saavuttamisen ja toiminnan vakiinnuttaminen-vaiheen tavoitteita ovat: Espoon Tanssiopiston oppilaat osallistuvat tanssikilpailuun ja kumppanuuskoulutoimintaan. Kansainvälisen toiminnan rahoitus ja verkostot vastaavat kansainvälisen toiminnan vaatimuksia sekä kansainvälisen toiminnan hyödyt saatetaan osaksi opetusta tavoittaen kaikki oppilaat.

Kaikkien toimintasuunnitelman vaiheiden yhteinen tavoite on päivittää toimintasuunnitelmaa jokaisen vaiheen päättyessä ja tarvittaessa vuositasolla ohjeistuksen mukaan.

Tutkimuksellisen kehittämistyöni toinen vaihe on suunnitelman toteutus (Ojasalo 2014,22). Tutkimuksen aiheen rajataan ja valitaan tutkimusote, lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät (Ojasalo 2014,25). Tutkimuksellisessa kehittämistyössäni aiheen rajaus perustuu tilaajan, Espoon Tanssiopiston rehtorin, visioon. Sen keskiössä ovat edellä mainitut kansainväliseen kilpailutoimintaan osallistuminen ja kumppanuuskoulutoiminnan aloittaminen. Rajaus ohjaa tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia.

Tähän vaiheeseen kuuluvat tiedon hakeminen ja tarkastelunäkökulman valitseminen (Ojasalo 2014,24), josta syntyy tietoperusta tutkimukselliselle kehittämistyölle. Tarkastelunäkökulmaksi valikoitui tiedonhakuprosessin aikana kansainvälisen toiminnan tarkasteleminen taiteen perusopetuksen ja perusopetuksen näkökulmasta. Tähän näkökulmaan on lisätty tietoa tanssin kilpailutoiminnasta ja kansainvälistymisestä liike-elämässä ja ammatillisessa koulutuksessa. Toimintasuunnitelmaehdotus perustuu strategisen ajattelun käsitteisiin, ja kansainvälinen toimintasuunnitelma sisältää strategisia toimenpide-ehdotuksia organisaation kehityksen ja toiminnan tueksi.

Tutkimuksellisiin kehittämistyöni on laadullinen tapaustutkimus. Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus sopii tutkimusotteeksi tutkimuskysymysten asetteluun (Ronkainen 2011,88), aineistokeruumenetelmien (Tuomi 2009,71) ja kuvaavan ja selittävän tiedon

luonteen vuoksi (Hirsjärvi1985,65, viitattu Tuomi 2009,29). Tutkimusmenetelminä käytetään pääasiassa laadullisen tutkimuksen tyypillisiä menetelmiä, yhteisöllistä ideointia, haastatteluja, kyselyjä, havainnointia, dokumentoidun tiedon ohella (Tuomi 2009,71. Ojasalo 2014,61)

Tutkimuksellisen kehittämistyöni toteuttamisvaiheeseen kuuluu olennaisesti tutkimustulosten perusteella toteuttamiskelpoisen kansainvälisen toimintasuunnitelman jakaminen Espoon Tanssiopiston johdon ja henkilökunnan käyttöön. Tämän lisäksi tuloksia on tarkoitus jakaa artikkelimuodossa alan julkaisuissa. Tavoitteenani on osallistua tutkimuksellisella kehittämistyölläni tanssin alan ja yleisemmin taidekoulutuksen rakenteiden kehittämiseen sekä kansainvälisten verkostojen rakentamiseen. Kehittämistyöprosessini kuluessa olen tarkastellut taideoppilaitoskenttää laajasti, kurkistaen myös sen ulkopuolelle, keräten tietoa, ja aineistomateriaalia. Tämän seurauksena toivon, että tutkimuksellinen kehittämistyöni tulokset ovat hyödynnettävissä myös Espoon Tanssiopiston ulkopuolisissa taideoppilaitoksissa ja muissa taideorganisaatioissa.

Toteuttamisvaiheen, varsinaisen kansainvälisen toiminnan aloittaminen toimintasuunnitelman pohjalta, eli implementointi (Ojasalo 2014,25) jää Espoon Tanssiopiston johdon toteutettavaksi, samoin kuin muutosprosessityöskentelyn kolmas vaihe eli seuranta ja arviointi (Ojasalo 2014,26). Näihin vaiheisiin tutkimuksellinen kehittämistyöni antaa tutkimuksellista tietoa, jota Espoon Tanssiopisto voi käyttää hyväkseen. Kehittämistyön prosessi on laaja, ja sitä voidaan tehdä pitkällä aikavälillä (Ojasalo 2014,23). Oma opinnäytetyöni, kansainvälisen toimintasuunnitelman laatiminen organisaatiolle, on osa laajempaa organisaation kehittämistyötä tuoden siihen tutkimuksellisen osuuden laadullisen tapaustutkimuksen muodossa.

## 5.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tarkoittaa kieleen, teksteihin ja erilaisiin dokumentteihin perustuvaa tutkimusta, jossa merkitykset ja niiden suhteet ovat keskeisiä. Todellisuuden kuvaaminen on laadullisen tutkimuksen lähtökohta (Hirsjärvi 2014,161). Laadullisessa tutkimuksessa ihmisten toiminta nähdään sosiaalisesti ja kulttuurisesti mielekkäänä, jossa subjektiivisuus ja kokemukset ovat merkityksellisiä. Tutkija on tutkimuksensa keskiössä ja tutkimuksen prosessiluonteisuus on tyypillistä. Käsitystä ihmi-

sen kokonaisvaltaisuudesta ja merkitysten tutkimista osana tutkittavaa asiayhteyttä sekä havainnointia asiayhteydessä korostetaan laadullisessa tutkimuksessa. (Ronkainen 2011, 81,82,83).

Tutkimuksen lähestymistavassa, tapaustutkimuksessa tuotetaan tutkimuksen keinoin kehitysehdotuksia organisaatioille ja paneudutaan syvällisesti tietyn organisaation tilanteeseen. Tapaustutkimuksessa tyypillisesti ei viedä kehitysehdotusta tai muutosta käytännön tasolla eteenpäin, vaan luodaan ratkaisuehdotuksia. Tutkimusmenetelmiä käytetään monipuolisesti mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan muodostamiseksi ja tutkimuskohteena voivat olla prosessit ja tai tietty organisaation osa-alue (Ojasalo 2014,37.)

Laadullinen tapaustutkimus soveltuu Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toimintasuunnitelman lähestymistavaksi, koska tutkimusongelma liittyy tietyn organisaation, Espoon Tanssiopiston toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksella yritetään ratkaista Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toiminnan haasteita luomalla kehittämisehdotus, strategiset suuntaviivat sisältävä toimintasuunnitelma. Kansainvälisen toiminnan suunnitteluun vaatii syvällistä ymmärrystä organisaation tilanteesta.

Laadulliset tutkimusmenetelmät ja niistä saatu tieto ovat kieleen sidottuja ja merkitystulkintaisia (Tuomi 2009,69). Tutkimusmenetelmät ovat tyypillisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä, jossa esimerkiksi haastateltavia henkilöitä on suhteellisen vähän ja aineiston koko vastaa laadullisen tutkimuksen vaatimuksia. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelminä käytettiin useita laadullisen tutkimuksen menetelmiä (Tuomi 2009,71, Ojasalo 2014,61), joita olivat yhteisöllinen ideointi, erilaiset haastattelut, kyselyt, havainnointi ja tutkijan päiväkirja. Lisäksi tietoa kerättiin desktop-menetelmällä Käytännön tietoa tanssin kansainväliseen toimintaan liittyen-liitettä varten. Tutkimusmenetelmien runsaudella tavoiteltiin monipuolista kuvaa tutkimusaiheesta.

Espoon Tanssiopiston kansainvälinen toimintasuunnitelma, laadullinen tapaustutkimus, ottaa huomioon tutkimuskohdeyhteisön normit hyvän tieteellisen käytännön johdantoluvunmukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012,5). Espoon Tanssiopiston toiminta perustuu taiteen perusopetuksen opetussuunnitelman perusteissa määriteltyihin eettisiin periaatteisiin. Tämä huomioiden tutkimuksen ihmiskäsitys perustuu näkemykseen jokaisesta ihmisestä ainutlaatuisena ja arvokkaana yksilönä ja yhteisön jäsenenä (Opetushallitus 2017,10). Tutkimuksen oppimiskäsitys perustuu käsitykseen yksi-

löllisestä ja kokonaisvaltaisesta oppimisesta, jossa oppilas on aktiivinen, ja kokemuksellinen oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa myönteisessä tunneilmapiiirissä. (Opetushallitus 2017, 11.)

Tutkimus on pyritty tekemään eettisin tutkimusperustein (Ojasalo 2014, 49) ja noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä Suomen Akatemian tutkimuseettisen ohjeiden mukaisesti (Tuomi 2009, 132,133). Huomiota on kiinnitetty erityisesti siihen seikkaan, että toimintatutkimuksen kohde on tanssioppilaitos, jossa valtaosa tanssinharrastajista on lapsia ja nuoria. Esimerkiksi kyselytutkimuksen lapsille osoitettu kysely tehtiin informoituna kyselynä (Hirsjärvi 2014,196), jotta lapset varmasti ymmärsivät kysymykset, joihin olivat vastaamassa. Samoin vanhemmille tehtiin kysely, jossa kysyttiin kysymyksiä lasten ulkomaille matkustamisesta ja niistä seikoista, joita vanhemmat pitivät merkityksellisinä huollettaviensa kansainvälisessä liikkuvuudessa. Tutkimuksellista kehittämistyötä tehdään lasten ja nuorten toiminnan kehittämiseksi, joten heidän osallistamisensa ja mielipiteidensä näkyväksi tekeminen on tärkeää myös eettisestä näkökulmasta. Osallistaminen on taiteenperusopetuksen perusopetuksen suunnitelman perusteiden oppimiskäsityksen ja arvoperustan mukaista (Opetushallitus 2017,13).

Tutkimusta on tehty yhteistyössä Espoon Tanssiopiston rehtorin ja henkilökunnan kanssa, ja eri työvaiheista on raportoitu Espoon Tanssiopiston rehtorille tutkimuksen kuluessa. Tutkimuksessa haastatelluille on kerrottu avoimesti tutkimuksen toimintatavoista ja tavoitteista sekä heille on annettu mahdollisuus kommentoida ja tehdä korjauksia omiin osuuksiinsa. Tutkimuksen tekijä on pyrkinyt objektiivisuuteen, pyrkinyt noudattamaan tarkkuutta ja huolellisuutta. Tiedon keräämisessä, käyttämisessä ja tutkimusaineiston säilyttämisessä on noudatettu eettisiä perusteita. Työn tulosten omistusoikeus kuuluu kehittämis ehdotuksen, tutkimuksen muodossa tekijälle ja yhteistyösopimuksen mukaisesti hyödyntämisoikeus Espoon Tanssiopistolle.

Tutkimuksellinen tieto on tuotettu tieteen yleisten kriteerien mukaan, ja tutkimuksen tulokset pyrkivät vastaamaan asetettuihin kysymyksiin. Tutkimuksen tekijä toimii tutkimusaiheensa toimintaympäristössä, joten voi olettaa, että asioiden merkitykset ovat riittävän samat tutkittavien ja tutkijan välillä. Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven mukaan tutkimuksen raportoinnissa on oltava riittävä määrä tietoa, jotta lukija voi ymmärtää, miten tutkimus on tehty (Tuomi 2009,140-141). Tähän perustuen tutkimuksen tekemisen vaiheet on kerrottu yksityiskohtaisesti pyrkien luomaan kokonaiskuva lukijalle, minkä tarkoituksena on tutkimuksen luotettavuuden lisääminen.

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Laadullisen tutkimuksen yleisiä tutkimusmenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja dokumenteista saatu tieto (Tuomi 2009, 71). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin lisäksi kahta erilaista yhteisöllisen ideoinnin menetelmää, jotka ovat osallistavia tutkimusmenetelmiä (Ojasalo 2014,61). Yhteisöllisen ideoinnin etuja ovat yhteisön kokemuksen ja niin sanotun hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen mahdollisuus sekä tutkijan mahdollisuus toimia havainnoijana (Ojasalo 2014, 61). Näistä syistä myös yhteisöllinen ideointi liitettiin tähän tutkimukseen menetelmäksi.

Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelminä erilaisia haastatteluja. Haastattelulla eri asiantuntijoita, pyrittiin löytämään kansainvälisen toimintasuunnitelman laatimiseen tarvittavaa oleellista tietoa. Henkilökohtaisissa haastatteluissa käytettiin puoli-strukturoitua teemahaastattelumallia (Ojasalo 2014,107,108). Haastattelutilanteessa on helppo toistaa kysymyksiä tai kysyä lisää tietoa haastateltavalta tietystä teemasta haastattelun kuluessa, toisaalta haastattelujen dokumentointi, joka kuuluu haastattelun käyttämiseen tutkimusmenetelmänä, vie aikaa (Hirsjärvi 2014,206). Haastattelutilanteessa on myös nonverbaalista kommunikointia, jota on haastavampaa kirjoittaa muistiin, vaikka juuri tuo muu, sanaton viestintä, voi sisältää tärkeää tietoa aiheesta (Hirsjärvi 2014,206). Muita tässä tutkimuksessa käytettyjä haastattelumuotoja oli sähköpostihaastattelu ja puhelinhaastattelu. Sähköpostihaastattelun ja puhelinhaastattelun etuna on mahdollisuus tavoittaa monia ihmisiä nopeasti, myös kauempaa. Sähköposti- ja puhelinhaastattelut soveltavat hyvin asiantuntijahaastatteluiksi. (Verne Liikenteen tutkimuskeskus 2019.)

Kyselyt tai kyselytutkimukset voivat olla sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan kerätä paljon tietoa lähettämällä esimerkiksi internetin välityksellä ja saadut tutkimustulokset analysoida tilastollisesti (Ojasalo 2014,121). Laadullisessa tutkimuksessa kysely tutkimusmenetelmänä on lähempänä haastattelua, sillä erolla, että haastattelu tehdään henkilökohtaisesti kun taas kyselyt lähetetään vastaajille, jotka täyttävät kyselyt itse. Tässä tutkimuksessa käytettiin kyselyä ennen kaikkea laadullisen tutkimuksen menetelmän tavoin, vaikka määrällisiäkin tuloksia saatiin. Kyselyt laadittiin ositetun otannan periaatteiden mukaisesti (Ojasalo 2014,127), ja lähetettiin valikoiduille kolmelle eri ryhmälle, joten vastausmäärät jäivät melko vähäisiksi. Kyselyssä kysymysten sisältöjen pohtimiseen täytyy käyttää jo olemassa olevaa tietoa, ja jos sitä ei ole saatavilla, kyselylomakkeiden suun-

nittelu on haastavaa (Ojasalo 2014,123). Tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset perustuivat teoreettiseen tietoon kansainvälisen toiminnasta yhdistettynä organisaation tämän hetkiseen kansainvälisen toiminnan tilanteeseen, tulevaisuuden toiveisiin ja resursseihin.

Havainnointi voidaan jakaa eri havainnoinnin tapoihin (Tuomi 2009,81,82). Havainnointi on tutkijan osallistumista, mikä kuuluu laadullisen tutkimuksen tutkijan rooliin. Tässä tutkimuksessa tutkijan havainnointi oli (Tuomi 2009, 82) osallistuvaa havainnointia, jossa tutkija on aktiivisesti vuorovaikutuksessa tiedonantajensa kanssa. Osallistuvaa havainnointia suoritettiin haastattelujen ja yhteisöllisen ideoinnin yhteydessä. Informoitu kyselyn teettäminen oli myös havainnointitilanne tutkijalle.

Kaikissa tutkimuksissa tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää tutkijan päiväkirjaa, johon tutkija kirjaa ajatuksiaan tutkimuksen etenemisestä, mahdollisista haasteista ja oleellisista esille tulleista ajatuksista. (Hirsjärvi 2014,45.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan päiväkirja toimii tutkijan omien ajatusten esille tuomisen kanavana ja tärkeänä tutkimuksen reflektoinnin välineenä tutkijalle (Hirsjärvi 2014, 267). Tutkijan päiväkirjaa on pidetty tässä tutkimuksessa vapaamuotoisesti kirjaten ylös yllättäviä havaintoja, erityistä lisäpohdintaa vaativia asioita ja tärkeiden asioiden muistiinkirjoittamisen paikana. Tutkijan päiväkirjasta löytyy myös desktop-työskentelyn tuloksia. Desktop-työskentely, *desk research*, voidaan määritellä tiedon keräämiseksi internetistä (Webfinance 2019) tai laajemmin tiedon keräämiseksi internetistä verraten sitä jo aikaisemmin tiedettyyn tietoon (Travis 2016). Opinnäytetyössäni desktop-työskentelyä käytettiin molemmissa käyttötarkoituksissa.

Tietoperustan kirjallisten lähteiden lisäksi on käytetty yksityisiä dokumentteja, esimerkiksi puheita ja toimintakertomusta, jotka kuuluvat Tuomen mukaan muihin aineistonkeruumenetelmiin (Tuomi 2009, 84).

### 5.2.1 Yhteisöllinen ideointi

Yhteisöllinen ideointi on luovaa ongelmanratkaisua, jossa voidaan tuottaa ideoita tai arvioita (Ojasalo 2009,158). Tutkimuksessani käytettiin ideoiden tuottamiseen yhteisöllisen ideoinnin menetelmistä Learning café eli oppimiskahvila-menetelmää ja brainstorming, aivoriihi-menetelmää. Ideakävely on yksi versio aivoriihestä (Ojasalo 2009,161).

Espoon Tanssiopiston henkilökunta kokoontui osallistuakseen tutkimukseeni syysluku-kauden käynnistämisen yhteydessä 10. elokuuta 2018. Espoon Tanssiopiston rehtorin kanssa oli sovittu, että työaika käytetään yhteisölliseen ideointiin 75 min. Kokoontuminen tapahtui Espoon Tanssiopiston päätoimipisteessä salissa 4, joka on opiston suurin sali. Paikalla olivat 13 opettajaa, joista viisi oli päätoimisia ja muut tuntiopettajia. kaksi opettajista oli vasta aloittamassa työtään Espoon Tanssiopistossa. Yhteisölliseen ideointiin osallistuivat myös rehtori, apulaisrehtori, palvelusihteeri ja talouspäällikkö. Tilaisuuden aluksi kerroin tutkimuksestani ja kävin läpi yhteisöllisen ideoinnin menetelmiä, joihin henkilökunta oli osallistumassa. Painotin erityisesti aivoriihi-toiminnan periaatteita (Ojasalo 2014,163), jotta kaikki osallistujat uskaltaisivat tuoda mahdollisimman paljon uusia ajatuksia esiin. Toimin koko tilaisuuden ajan tarkkailijan asemassa, vastaten esille tulleisiin kysymyksiin mahdollisimman selkeästi, mutta jättäen omat näkemykseni tai mielipiteeni omikseni. Kaikki osallistujat olivat kiinnostuneita tehtävänannoista, ilmapiiri oli innostunut ja hyväntuulinen. Oma innostukseni saattoi siirtyä kollegoihini tällaisessa vapaamuotoisessa tilaisuudessa, jota varten olin huolellisesti valmistautunut.

Yhteisöllinen ideointi aloitettiin idea-kävelymenetelmällä, jota olin kehitellyt liittäen siihen tanssillisempia tehtäviä, kuten vapaita, omia käsien ja ylävartalon liikkeitä ja mientäpysähdyksiä silmät kiinni. Halusin aloittaa ideakävelyllä, koska uskoin osallistujien ajattelun vapautuvan heille ominaisen ja luonnollisen elementin, liikkumisen yhteydessä. Lisäsin ideakävelyn taustalle äänimaiseman lentokentän äänistä viemään osallistujat tunnematkalle ideakävelyn aikana. Ideakävelyn tavoite tutkimuksessa oli tuottaa mahdollisimman paljon ajatuksia annetusta aiheesta. Ideakävelyn tehtävä oli tuottaa ideoita, ajatuksia aiheesta kansainvälisen kilpailutoiminnan hyötyjä ja haasteita. Olin levittänyt tanssisalin lattialle kaksi pitkää valkoista paperia, johon toiseen osallistujat kirjaisivat kansainvälisen kilpailutoiminnan hyötyjä ja toiseen kansainvälisen kilpailutoiminnan haasteita. Ajatukset pyysin kirjaamaan omin sanoin tusseilla, joita löytyi paperien vierestä. Ideakävely-sovelluksessani osallistujat suorittivat kävelyä ja muita liikkeitä annettujen ohjeiden mukaan ja ideoivat. Kun joku osallistujista sai ajatuksen kansainvälisestä kilpailutoiminnasta, hän meni kirjaamaan sen lattialla oleviin pitkiin papereihin.

Yhteinen kirjausalusta vaikutti varmasti osallistujien ajatteluun, mutta toisaalta samoja ideoita ei kirjattu montaa kertaa. Idea-kävelyä suoritettiin noin seitsemän minuutin ajan, ja sen jälkeen ideat käytiin läpi yhdessä ilman niiden arviointia. Lentokentän äänimaisema tuotti toivotun tunnelman idea-kävellyyn. Ideoiden läpikäynti oli innostunutta ja

vapaa keskustelu käynnistyi. Ideakävelyn taltiointi olisi ollut mielenkiintoista, mutta halusin, että osallistujien keskittyminen olisi itse tehtävään eikä videointiin.

Learning café-menetelmällä saadaan koottua paljon ideoita ja ajatuksia lyhyessä ajassa (Ojasalo 200, 162). Learning café - menetelmässä osallistujat jakautuvat vähintään kolmeen eri ryhmään, neljä osallistujaa jokaisessa ryhmässä. Jokainen ryhmä miettii annettua luovan ratkaisun ongelmaa ennalta määrätystä näkökulmasta. Valitun miettimisajan jälkeen ryhmä vaihtaa pöytää, jossa heitä odottaa uusi pohtimistehtävä samasta ongelmasta aiheesta, mutta uudesta näkökulmasta. Ryhmät kirjaavat ajatuksensa. Lopuksi voidaan käydä kaikki tuotetut ideat yhdessä läpi syntyneistä dokumenteista, samalla tutkijalle jää kirjalliset dokumentit tutkimuksen käyttöön. (Ojasalo 2009, 162.)

Kävely-ideoinnin jälkeen aloin heti ohjeistaa learning-café menetelmän käyttöä osallistujille. Ryhmät jakautuvat sattumanvaraisesti ja niin, että eri tanssilajien opettajia oli kaikissa eri ryhmissä. Myös rehtori ja apulaisrehtori olivat eri ryhmissä. Tarkoitukseni oli saada muodostettua mahdollisimman heterogeeniset ryhmät, jotta keskustelu olisi monipuolista. Ryhmien tehtävänä oli keskustella eri näkökulmista kansainvälisestä kumppanuuskoulutoiminnasta ja vastata tutkijan kysymyksiin, joiden tarkoitus oli kerätä tietoa Espoon Tanssiopiston osaamisesta, vahvuuksista, toiveista, periaatteista ja vaatimuksista kansainvälisen kumppanuuskoulun kanssa. Ryhmät jakautuivat eri edellä mainitsemiin tiloihin tehtävänannon jälkeen, jotta jokainen ryhmä pystyi keskustelemaan häiriöttä. Ryhmät vaihtoivat pöytää ja tilaa aina yhden ryhmän jäsenen jäädessä esittelemään edellisen ryhmän ajatuksia. Tässä vaiheessa kumppanuuskoulunimityksen sijasta olin kysymyksiä laatiessa käyttänyt ystävyys/yhteistyökoulunimitystä. Kumppanuuskoulu – termi valikoitui myöhemmin käyttöön, sen molempia toimintoja, sekä ystävyyttä että yhteistyötä, kuvaavan luonteen vuoksi. Ensimmäisessä pöydässä keskusteltiin Espoon Tanssiopiston henkilökunnan näkökulmasta vastaten seuraaviin kysymyksiin:

- Pitäisikö Espoon Tanssiopistolla olla ystävyys/yhteistyökoulu ulkomailla? Mikä motivoi kansainväliseen yhteistyöhön?
- Onko Espoon Tanssiopistolla halua, resursseja, osaamista kansainväliseen ystävyys/yhteistyökoulutoimintaan?
- Mistä maasta toivoisitte ystävyys/yhteistyökoulua Espoon Tanssiopistolle?



- Minkälainen ystävyys/yhteistyökoulun pitäisi olla? Määritellä ainakin viisi kriteeriä, jotka ystävyys/yhteistyökoulun pitäisi täyttää. Laittaa lopuksi kriteerit tärkeysjärjestykseen.
- Minkälaista yhteistyötä toivoisitte ystävyys/yhteistyökoululta? Miettikää laajasti eri yhteistyön mahdollisuuksia.

Tästä näkökulmasta saatiin eniten vastauksia, yli kaksikymmentä.

Toisen pöydän ympärillä osallistujien näkökulma oli eläytyä ulkopuolisen tarkkailijan tai esimerkiksi oppilaan rooliin ja pohtia kansainvälistä toimintaa Espoon Tanssiopistossa taiteen perusopetukseen opetussuunnitelman perusteisiin peilaten vastaten seuraaviin kysymyksiin:

- Pitäisikö kaikkien oppilaiden hyötyä ystävyys/yhteistyökoulutoiminnasta?
- Kansainvälinen toiminta ja taiteen perusopetuksen arvoperustan käsite kestävä tulevaisuus (Opetushallitus 2017,10) miten näitä kahta asiaa voisi toteuttaa samanaikaisesti?
- Onko kansainvälisessä ystävyys/yhteistyökoulukonseptissa suhteessa taiteen perusopetukseen jotakin, mikä askarruttaa ylipäätään?

Tämän näkökulman miettiminen tuotti kymmenen pitkäköö vastauksia. Vastauksissa näkyi pohtiva näkökulma. Erityisesti taiteen perusopetuksen käsitettä kestävä tulevaisuus pohdittiin myös tutkijan avustamana käsitteen määrittelemisen näkökulmasta.

Kolmannen pöydän ääressä pohdittiin alla olevia kysymyksiä mahdollisen tulevan ystävyys- tai yhteistyökoulun näkökulmasta.

- Miksi olisimme hyvä ystävyys/yhteistyökoulu jollekin ulkomaiselle tanssikoululle?
- Mitä voisimme tarjota? Mikä tekisi meidät kiinnostavaksi? Miettikää kuvitteellisen käyntikortin sisältöä/ brändiä.

- Mitä osaamista / toimintaa/ resursseja meidän pitäisi kehittää pystyäksemme toimimaan kansainvälisessä toimintaympäristössä?

Tämän näkökulman pohtiminen tuotti eniten vastauksia, joskin jotkut vastaukset esiintyivät kaksi kertaa.

Learning-café kesti noin tunnin, ja osallistuminen oli todella aktiivista. Keskustelu ryhmässä oli aktiivista, iloista ja mielipiteitä tuotiin esiin argumentoidusti. Tutkijana toimin learning caféssa ja ideointikävelysovelluksessa ryhmän vetäjänä. Tehtäväni oli ohjata ja rytmittää ryhmien työskentelyä (Ojasalo 2009, 162). Ryhmän johtajana pyrin olemaan rohkaiseva ja innostaa uusien ajatusten tuottamiseen. Aivoriihi-perussääntöjen (Ojasalo 2009, 163) ydinajatuksia tarvitaan, että työyhteisö voi tarkastella toimintaansa etäämmältä, ja jokainen uskaltaa tuoda omat ajatuksensa esiin. Ryhmän johtajan tehtävän lisäksi osallistun yhteisölliseen ideointiin osallistuvana havainnoitsijana (Hirsjärvi 2008,2009). Havaintoni yhteisöllisestä ideoinnista kirjasin tutkijan päiväkirjaani. Varsinaiset tulokset yhteisöllisestä ideoinnista jäivät paperille dokumenteiksi, jotka kirjasin tiedostoiksi ja analysoin. Pystyin myöhemmin vertailemaan omia havaintojani yhteisöllisestä ideoinnista saatuihin vastauksiin, ja pohtia niiden eroja tai samankaltaisuuksia.

Tutkijana olin myönteisesti yllättynyt, että koko henkilökunta innostui ajattelemaan eri näkökulmista ja tuottamaan paljon tietoa. Hierarkkisista asetelmista keskusteluissa ei ollut havaintoja. Aivan uusia konsepteja ”heitettiin” rohkeasti ilmaan, ja ylipäättään ajattelu vaikutti ennakkokäsityksistä vapaalta. Tutkijana olin iloinen, että henkilökunta halusi käyttää osaamistaan yhteisöllisessä ideoinnissa. Keskustelemissä menetelmissä haaste on ajan rajaaminen.

### 5.2.2 Benchmarking-haastattelut

Benchmarking, suomeksi esikuva-analyysi (Maamies 1997) vertailu on oivallinen menetelmä kerätä tietoa siitä, miten tehdä asioita paremmin organisaatioissa tai yhteisöissä. Benchmarking soveltuu erityisen hyvin organisaatioihin, joissa halutaan muutosta (Ajelabi 2010,1). Benchmarking-haastatteluihin on hyvä valmistautua etukäteen. Benchmarking-kohde on sellainen yritys tai organisaatio tai muu yhteisö, joka tekee toivotun asian tai tuloksen paremmin kuin oma organisaatio (Ajelabi 2010,2). Benchmarking-periaatteiden mukaan (Ajelabi 2010,2) benchmarking-kohteiden valintaa on

mietittävä huolellisesti, että kohteet ovat oikeasti vertailtavissa. Kohteen valinnan jälkeen määritellään oman ja benchmarking-kohteen nykyinen status. Benchmarking-haastatteluissa on huomioitava kilpailunäkökulma, eli haastattelun avoimuutta voi rajata. (Ojasalo 2014, 186.)

Seuraavaksi olisi tärkeää selvittää sopivat vertailutekijät liittyen benchmarking-haastattelun tavoitteisiin. Kysymyksiä voi olla monia, jotta saadaan tietoa, jota voidaan vertailla. Benchmarking-vertailussa pitäisi osata analyttisesti valita avainindikaattorit eli *Key Performance Indicators* (Ajelabi 2010,2), joita on mielekästä vertailla. Ajelabin mainitsemat mahdollistajat *Enablers* (Ajelabi 2010, 2) ovat ne tekijät, jotka mahdollistavat paremman tuloksen, eli miten suoritusindikaattoreina näkyviin tuloksiin päästään.

Tekemissäni kolmessa benchmarking-haastattelussa kysymykseni käsittelivät opinnäytetyöni keskeisten tutkimusongelmia. Samalla kysymykset oli valittu niin, että ne toimivat indikaattoreina, eli mielekkäinä vertailukohteina. Kysymykset liittyivät kansainvälisen strategiaan, kansainväliseen osaamiseen, tehtävänjakoon, mahdollisiin yhteistyökumppaneihin, resursseihin ja kansainvälisen toiminnan hyötyjen jakamiseen kotimaassa. Benchmarking-kysymykset löytyvät liitteestä 1. Näiden lisäksi yritin löytää benchmarking-kohteiden toiminnan mahdollistajia, eli mitkä ovat ne enablers-tekijät, jotka mahdollistavat kansainvälisen toiminnan heille. Benchmarking-haastattelut ovat haastava tutkimusmenetelmä, ja vaativat paljon etukäteistietoa (Ojasalo 2014, 186). Benchmarking-haastatteluihin valikoituivat Espoon Tanssiopiston rehtorin suosituksesta kolme taideoppilaitosta pääkaupunkiseudulla, jotka edustavat eri taiteenaloja. Kaikki oppilaitokset ovat keskisuuria tai suuria ja tarjoavat taiteen perusopetuksen mukaista opetusta lapsille ja nuorille. Kaikilla taideoppilaitoksilla on säännöllistä kansainvälistä toimintaa, vaikkakin eritasoisena. Haastattelujen sopimisen yhteydessä kerroin tutkimusaiheeni, tutkimuksen tilaajan ja tutkimuksen tavoitteen.

Ensimmäinen benchmarking-haastattelu tehtiin Helsingissä, Huone Event hotellissa, jossa tapasin Vantaan tanssiopiston kansainvälisestä toiminnasta vastaavan apulaisrehtorin Anna-Maria Vairion 1.6.2018. Vantaan tanssiopisto on noin 850 oppilaan tanssioppilaitos, jonka kansainvälistä toimintaa voi luonnehtia vähäiseksi, vaikkakin säännölliseksi. Kansainvälisessä toiminnassa Vantaan Tanssiopistolla on selkeä strateginen ajatus taustalla, mutta itse toimintaa on harvoin. Haastattelu kesti noin 20 mi-

nuuttia, ja tunnelmaa voi luonnehtia sanalla kollegiaalinen. Vantaan tanssiopisto ei ole tuttu tutkijalle, mutta apulaisrehtori on kollega vuosien takaa.

Seuraava benchmarking-haastattelukohde oli Arkki, Lasten ja nuorten arkkitehtuurikoulu Helsingissä. Haastattelu tehtiin 24.5.2018 Eerikinkadun toimipisteessä, ja haastateltavana oli arkkitehtuurikoulun rehtori Pihla Meskanen, joka johtaa myös koulun kansainvälistä toimintaa. Arkki ry:n ylläpitämä Arkki Lasten ja nuorten arkkitehtuurikoulu on noin 700 oppilaan taideoppilaitos, joka ensimmäisenä maailmassa antaa pitkäkestoisia arkkitehtuurin opetusta. Arkin toiminta on kansainvälistä. Heillä on maailmanlaajuisia säännöllistä kansainvälistä toimintaa kaikilla kansainvälisyyden tasoilla Suomessa tapahtuvasta koulutusviennistä kansainväliseen liikkuvuuteen. Arkki tekee yhteistyö Suomen ulkoministeriön ja elinkeinoelämän kanssa, ja erillisen Arkki International Oy:n kautta koulun pedagogista konseptia viedään franchise-toimintana ulkomaille. (Arkki 2019.)

Kansainvälinen toiminta Arkissa on niin laajaa ja vakiintunutta, että benchmarking-vertailu oli lähes mahdotonta toiminnan peruslähtökohtien erojen vuoksi. Arkki kiinnostaa maailmanlaajuisesti, ja kansainvälisessä toiminnassa he voivat valita itselleen sopivat kumppanit ja hankkeet. Pihla Meskanen haastattelu oli erittäin innostava tilaisuus, ja tutkijana jäin ihaillemaan jäsentynyttä ja loppuun asti mietittyä osaamista ja toimintatapoja. Arkki oppilaitoksena on myös tuttu oppilasnäkökulmasta, joten ennakkokäsitykseni oli positiivinen, mikä saattoi vaikuttaa haastattelutilanteeseen. Tietoa kehittämisen tavoista kertyi runsaasti tutkimusaineistoon, ja saamani tieto vahvisti tietoperustassa esiin tulleiden asioiden soveltamisen käytännössä.

Viimeisen benchmarking-haastattelun tein Espoossa, Espoon musiikkiopistossa, lyhenne EMO, Tapiolan Kulttuurikeskuksessa. Haastattelin EMO:n rehtoria Paula Jordania 14.6.2018. Paula Jordan täydensi haastatteluaan sähköpostitse opinnäytetyöni kommenttikierroksella. Espoon musiikkiopisto kuuluu Suomen suurimpiin musiikkioppilaitoksiin. Oppilaita on kaiken kaikkiaan 2400. EMO:lla on pitkät perinteet kansainvälisessä vaihtotoiminnassa, niin oppilaitten kuin opettajien kohdalla, ja taideoppilaitoksena se on vahvasti verkostoitunut. EMO:n kansainvälinen toiminta on maailmanlaajuisia, esimerkiksi hankkeet Kiinaan ja Keniaan. Myös Euroopassa, Pohjoismaissa ja Baltian alueella löytyy kumppanuustoimintaa. Benchmarking-kohteena, samoin kuin Arkki, EMO ei ole sopivin vertailukohta jo huomattavan suuren oppilasmäärän ja resurssien vuoksi. Vertailtavat asiat ovat kuitenkin pitkälti samoja, ja niistä voi ottaa oppia, miten

tehdä kansainvälistä toimintaa paremmin. Benchmarking-haastattelu Paula Jordanin kanssa oli pitkä ja informatiivinen, ja tutkijana esitin lisäkysymyksiä haastattelun edessä. EMO on itselleni oppilas- ja asiakasnäkökulmasta tuttu talo, jossa olen käväissyt yhteistyökuvioissa myös opettajana.

Tein benchmarking-haastattelut tutkimukseni alkuvaiheessa, mikä tutkimuksen kannalta ei ollut paras vaihtoehto. Haastattelukysymysten lähettäminen etukäteen olisi voinut vaikuttaa jäsenyteen tiedon saamiseen, ja tietoa olisi saatettu saada enemmän (Hirsjärvi 2012, 73), jos haastateltavat olisivat ehtineet valmistautua. Kysymyksiä en ollut lähettänyt etukäteen, mutta aihe kyllä. Nyt haastatteluista tuli hyvin aitoja, ja ehkä pieniä tärkeitä yksityiskohtia tuli esiin vapaamman keskustelun lomassa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, ja ne kirjoitettiin dokumenteiksi tulosten tarkastelua varten. Kaikki benchmarking-haastateltavat antoivat neuvoja kansainväliseen toimintaan avoimesti.

### 5.2.3 Muut haastattelut

Muut haastattelut pitävät sisällään kolme henkilökohtaista puolistrukturoitua teema-haastattelua, kaksi sähköpostihaastattelua, joissa on kysymyksiä eri teemoista. Tämän lisäksi haastattelin puhelimitse kahta henkilöä. Muut haastattelut keskittyivät resurssiin, sekä taloudellisten että yhteistyö mahdollisuuksien, kartoittamiseen. Itse haastateltavien valintaprosessissa eteni niin, että haastattelemani henkilö ehdotti, ketä tai mistä voisi tietoa löytyä lisää. Haastattelut tuottivat täsmällistä tietoa huomattavan paljon ja osoittivat käytännössä, miten verkostoituminen rakentuu.

Ensimmäinen henkilökohtainen haastateltava oli Espoon Tanssiopiston rehtori Taina Huovila-Währn, jota haastattelin tutkimuksen alkuvaiheessa 1.3.2018, jolloin tutkimuksen aihe ja rajaus käytiin läpi. Läsna lyhyessä tilaisuudessa Espoon Tanssiopistolla oli myös opinnäytteen ohjaajani. Tilaisuus oli enemmän keskustelu, kuin haastattelu, mutta kirjasin kaikki esille tulleet asiat itselleni muistiin. Taina Huovila-Währn täydensi tietoa Espoon Tanssiopiston toiminnasta koko tutkimuksen ajan tarvittaessa.

Toinen haastateltava oli Espoon Tanssiopiston talouspäällikkö, Virpi Kunnas-Helminen, jota haastattelin Espoo Tanssiopistolla 15.11.2018. Haastattelun teemat liittyivät Espoon Tanssiopiston taloudelliseen tilanteeseen nyt ja tulevaisuudessa, budjetin rakenteisiin, taloudellisiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin kansainvälisen toiminnan rahoituk-

sessä. Tämän lisäksi haastattelukysymykset liittyivät Espoon Tanssiopiston toiminnan suunnittelemisen aikataulutukseen ja työnjakoon erilaisissa hankkeissa Espoon Tanssiopistossa. Kysymyksiä oli yhteensä neljätoista(14), ja haastattelu oli keskustelunomainen. Nauhoitin haastattelun ja kirjoitin sen tiedostoksi. Myös Virpi Kunnas-Helminen kommentoi ja tarkasti Espoon Tanssiopistoa koskevaa tietoa.

Kolmas haastattelemani henkilö oli Espoon kaupungin kulttuuripäällikkö, Tiina Kasvi, jota kävin tapaamassa Espoon kulttuuripalveluiden toimitiloissa Espoon keskuksessa 22.11.2019. Haastattelukysymykset liittyivät Espoon kaupungin ystävyys- yhteistyökäyppunkeihin, Espoon Tanssiopiston ja Espoon kaupungin mahdollisiin yhteistyömalleihin, kansainväliseen toimintaan ja sen tulevaisuuden linjauksiin Espoossa, kulttuurin ja koulutuksen näkökulmasta. Lyhyessä haastattelussa tuli esiin olennainen tieto Espoon kaupungin mahdollisuuksista ja auttamisen tavoista. Tässä haastattelussa pystyin säilyttämään haastattelijan roolini parhaiten, koska toimintaympäristö ja haasteltava eivät olleet entuudestaan tuttuja. Nauhoitin haastattelun, ja kirjoitin tiedostoksi.

Sähköpostihaastattelukysymykset lähetin kahdelle henkilölle, Riikka Koivulalle, joka toimii Opetushallituksen Luova Eurooppa-yhteyspisteen ohjelma-asiantuntijana sekä Suomen Tanssioppilaitosten liitto, STOPP ry:n toiminnan johtaja Hannele Niiraselle. Lähetin molemmat sähköpostit 2.11.2018, joihin he vastasivat muutaman päivän päästä. Riikka Koivulalta kysyin tietoa rahoitusohjelmista, joihin taiteen perusopetusta tarjoava tanssioppilaitos voisi osallistua. Riikka Koivula ohjasi kysymyksen Sirkka Säikkälälle, joka toimii Opetushallituksen Erasmus+-ohjelman liikkuvuushankkeista. Säikkälä täydensi myös osuuttaan kommenttikierroksella 20.3.2019 sähköpostitse. Häneltä sain tietoa sopivista hankkeista, jotka liitän opinnäytteen Käytännön tietoa-liitteeseen.

Hannele Niiraselle lähetetyt kysymykset koskivat tanssioppilaitosten kansainvälisiä verkostoitumismahdollisuuksia ja tanssioppilaitosten oppilaille suunnattuja kilpailumahdollisuuksia. Hannele Niiranen kutsui Espoon Tanssiopiston edustaja STOPP ry:n järjestämään tilaisuuteen Oopperatalolle Helsinkiin tapaamaan virolaisten tanssikoulujen delegaatiota.

Haastattelin puhelimitse Tanssin tiedotuskeskuksen kansainvälisistä asioista vastaavaa Riitta Aittokalliota 1.11.2018, jonka kanssa käymäni keskustelu vahvisti Tanssin tiedotuskeskuksen kansainvälisen toiminnan keskittyvän ammatissa toimivien tanssitaiteilijoiden kansainvälisen toiminnan mahdollistamiseen. Kysyin myös tietoa tanssioppi-

laitosten verkostoitumismahdollisuuksista ja Tanssin tiedotuskeskuksen tulevaisuuden suunnitelmia oppilaitosten kohdalla. Lyhyt haastattelu käytiin hyvässä hengessä ja tutkimustani kohtaan osoitettiin ammatillista kiinnostusta.

Haastattelin puhelimitse Espoon Tanssiopiston B2 erikoiskoulutus-luokan opettajaa Kati Nyyssöstä 17.1.2019 varmistaakseni oppilaiden ikäjakauman, koska kyselyissä ilmenevä ikähajonta oli suuri. Haastattelusta selvisi, että EK-luokilla ikäjakauma voi olla suurempi kuin perusopetuksen luokalla. Haastattelu oli lyhyt ja kollegiaalinen.

#### 5.2.4 Kyselytutkimukset

Tutkimuksessa käytettiin kahta erilaista kyselytutkimuksen tapaa tiedon keräämisessä. Oppilaille suunnattu kyselytutkimus oli informoitu kysely, joka on yksi kontrolloidun kyselyn muoto (Hirsjärvi 2008,191). Informoidussa kyselyssä osallistujat täyttävät kyselylomakkeen tutkijan henkilökohtaisen alkuinformaation jälkeen. Kyselyn täyttämisen jälkeen, tutkittavat palauttavat kyselylomakkeen tutkijalle nimettöminä. Alkuinformaatiossa tutkija kertoo lyhyesti, mihin kysely liittyy, ja vastaa tutkimusryhmän kysymyksiin. Tutkimukseni kyselylomake sisälsi avoimia kysymyksiä ja monivalintakysymyksiä yhteensä kymmenen (10) kysymystä, joiden avulla pyrin saamaan tietoa oppilaiden motivaatiosta osallistua kansainväliseen toimintaan.

Oppilaiden huoltajille ja Espoon Tanssiopiston henkilökunnalle tehty kysely oli sähköinen kysely (Ojasalo 2009, 128). Sähköinen kysely lähetettiin sähköpostilla suoraan tutkittaville, ja he vastasivat kyselyyn nimettöminä. Huoltajilta pyrittiin keräämään tietoa heidän motivaatiostaan antaa lastensa osallistua Espoon Tanssiopiston kansainväliseen toimintaan maamme rajojen ulkopuolella. Kyselytutkimuksella yritettiin kerätä tietoa myös huoltajien omasta motivaatiosta osallistua kansainväliseen toimintaan. Espoon Tanssiopiston henkilökunnalta kysyttiin heidän kiinnostuksestaan toimia kansainvälisen toiminnan eri tehtävissä, ja heidän kansainvälisestä osaamisestaan ja verkostoitumisestaan.

Sähköisen kyselylomakkeen kysymykset olivat avoimia kysymyksiä ja monivalintakysymyksiä, huoltajille yhteensä kymmenen (10) kysymystä ja henkilökunnalle seitsemän (7) kysymystä. Sähköinen kysely tehtiin käyttämällä Google Forms-lomaketta. Kyselylomakkeet löytyvät liitteestä 2. Keskustelin Espoon Tanssiopiston rehtorin kanssa ryh-

mistä, joille kyselyt lähetetään, ja hänellä oli mahdollisuus kommentoida kyselyjen sisältöjä

Valitsin kyselytutkimuksen otantatavaksi ositetun otannan (Ojasalo 2009,127), jossa pyritään varmistamaan, että tietoa saadaan tutkimuksen tavoitteiden kannalta merkityksellisestä ryhmästä. Espoon Tanssioppilaitoksen suuren oppilasmäärän, n.1400 oppilasta (Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry 2017), vuoksi kysely rajattiin niihin oppilaisiin ja heidän huoltajiinsa, jotka suurimmalla todennäköisyydellä olisivat ensimmäisiä kansainväliseen toimintaan osallistujia, joko kansainväliseen kilpailuun tai kumppanuuskoulutoimintaan. Tämän valintakriteerin perusteella valituksi tuli B2 EK, eli klassisen baletin erikoiskoulutusluokka, johon pyritään pääsykokeella, ja heidän huoltajansa. B2 EK-luokan oppilaat ovat opettajansa Kati Nyysösen mukaan 10–12-vuotiaita. He treenaavat klassista balettia kolme kertaa viikossa ja nykytanssia kerran viikossa. He osallistuvat aktiivisesti kilpailu- ja esitystoimintaan kotimaassa ja harjoittelevat myös Espoon Tanssiopiston leireillä, joita järjestetään esimerkiksi kesäloman aikana. (Nyysönen 2019.) Erikoiskoulutusluokkien oppilaat ovat niitä oppilaita, jotka kasvaessaan ja kehittyessään tanssijoina ovat osallistuneet myös kansainväliseen toimintaan esimerkiksi ulkomaisiin tanssikilpailuihin ja kansainvälisiin tapahtumiin Suomessa.

Informoitu kysely tehtiin elokuun ensimmäisen viikon aikana EK-starttiviikon viimeisen tanssitunnin päätteeksi. Jaoin kyselyt oppilaille, ja kerroin tutkimuksesta. Jokainen oppilas täytti oman kyselylomakkeensa ja palautti sen minulle. Oppilaat esittivät tarkentavia kysymyksiä ja pohtivat omaa vastaamistaitoaan. Vastasin kysymyksiin ja kannustin vastaamaan parhaan taidon mukaan. Oppilaita oli paikalla yhteensä 19, ja kaikki vastasivat kysymyksiin. Oppilaat uskalsivat kysyä kysymyksiä, mikä saattoi johtua siitä, että olin opettanut heitä kolmella tanssitunnilla kyseessä olevan viikon ajan.

Sähköinen kysely lähetettiin tämän saman B2 EK-ryhmän huoltajille, koska he edustavat niitä tanssijoiden vanhempia, joita tarvitaan kansainvälisen toiminnan onnistumisessa, vähintään tukemassa lastensa kansainvälistä liikkuvuutta. Sähköinen kysely lähetettiin 7.8.2018. Vastauksia saatiin kymmenen, eli noin puolet huoltajista vastasi kysymyksiin. Vastaajat olivat iältään noin neljäkymmentävuotiaita. Heidän lapsensa olivat tyypillisesti tanssineet Espoon Tanssiopistossa viisi vuotta (40 %) vastauksista.



Espoon Tanssiopiston henkilökunnan määrä on verraten vähäinen, joten kysely lähetettiin koko henkilökunnalle. Jos Espoon Tanssiopisto aloittaa suunnitelmallisen kansainvälisen toiminnan kansainvälisen toimintasuunnitelmaehdotuksen mukaan, niin on todennäköistä, että henkilökunnan jokaisen jäsenen kansainväliset taidot tulevat tarpeeseen. Lähetin henkilökunnan kyselyn 5.10.2018, johon vastasi 11 henkilökunnan työntekijää. Lähetin kyselyn uudelleen 25.10.2018, johon vastasi vielä kuusi työntekijää lisää. Henkilökunnasta vastasi yhteensä 17. Vastausten lukumäärä oli sama kuin yhteisölliseen ideointiin osallistuneiden lukumäärä, joten voi olettaa, että vastaamisinnokkuuteen vaikutti yhteisölliseen ideointiin. Kuitenkin muistutuskyselyssä, jonka lähetin 25.10.2018, ilmeni teknisiä virheitä, jotka vaikuttavat tutkimustulosten luotettavuuteen. Tämän tutkimuksen tuloksissa otetaan huomioon vain ensimmäisen kyselyn vastaajan vastaukset. Henkilökunnasta vastanneista valtaosa oli työskennellyt Espoon Tanssiopistossa alle viisi vuotta.

#### 5.2.5 Havainnointi, tutkijan päiväkirja ja desktop-työskentely

Tutkijan havainnointia olen tehnyt erityisesti yhteisöllisessä ideoinnin yhteydessä, haastattelutilanteissa ja informoidun kyselyn yhteydessä. Tutkimuksen sisällöllisten teemojen tai Espoon Tanssiopistoon liittyvää havainnointia olen tehnyt koko tutkimuksen ajan. Tutkijan päiväkirja on osoittautunut oivalliseksi ajattelun apuvälineeksi. Tutkijan päiväkirjaa olisi voinut pitää säännöllisemmin, jolloin se olisi toiminut paremmin tutkimuksen reflektointikanavana. Desktop-työskentelyä olen pääasiassa käyttänyt Espoon Tanssiopistolle luovutettavan Käytännön tietoa-liitteen tiedon haussa, eli mahdollisten yhteistyökoulujen paikantamisessa, tanssikilpailujen etsimisessä ja yhteystietojen keräämisessä. Desktoptyöskentelyä olisi voinut hyödyntää enemmän esimerkiksi haastatteluihin valmistautumisissa ja tietojen vertailemisessa.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimusaineiston sisällön analysointi perustuu teorialähtöiseen sisällönanalyysiin (Tuomi 2009, 113), jossa aineiston analysoimisen taustalla on aikaisempaan tietoon perustuva viitekehys (Tuomi 2009,97). Tässä tutkimuksessa kerättyä aineistoa peilataan tietoperustaan ja tutkimuskysymykset määrittävät teemat, joiden kautta aineisto teemoitellaan, eli tietoa järjestetään eri teemojen mukaan.

Tulosten analysoinnin teemoittelussani teemoja on yhteensä viisi: Osaaminen, tehtävänjako, resurssit, tanssikilpailut ja yhteistyökoulut.

Teemoittelu rakentuu tutkimuksen alakysymyksistä. Minkälaista osaamista, tehtävänjakoa ja muita resursseja tarvitaan taideoppilaitoksen kansainvälisessä toiminnassa. Miten kansainväliset kilpailut ja kumppanuuskoulut valitaan?

Omassa teemoittelussani yhdistän, luvussa 2.4 mainitun resurssijaon mukaisesti, rahoitus- ja fyysiset resurssit yhdeksi talousvoimavaroiteemaksi ja muut kolme resurssia yhdeksi teemaksi joka yhdistää kaikki muut keinot ja tavat tavoitteisiin pääsemiseksi. Osaaminen on osa immateriaaliresursseja, joten osaamisen teemoja olen jakanut sekä omaksi luvukseen, että resurssilukuun. Teemat limittyvät toisiinsa monissa kohdissa.

Teemoittelun jälkeen aineistosta yritetään löytää merkityksen luomisen taktiikoita (Ojasalo 2014,143). Erityisesti keskityn toistuvien rakenteiden tunnistamiseen, uskottavaan selitykseen, ryhmittelyyn, vertailujen tekemiseen, loogisten tapahtumaketjujen kehittämiseen (Ojasalo 2014,143,144). Analyysin ja tulkinnan jälkeen opinnäytteen pääkysymykseen pystytään vastaamaan. Pääkysymyksen vastaus ohjaa kansainvälisen toimintasuunnitelman laatimista Espoon Tanssiopistolle käyttäen tietoperustan strategian toimintasuunnitelmalleja toimintasuunnitelman runkona.

### 6.1 Kansainvälisen toiminnan osaaminen

Kansainvälisen toimintaan liittyvän osaamisen tutkimustulokset esitellään kolmessa osassa, jotka ovat sisällön osaamisen tulokset, käytännön osaamisen tulokset ja opitun hyödyntämisen tulokset.

### 6.1.1 Kansainvälisen toiminnan sisällön osaaminen

Edellä esitettyjen tutkimusmenetelmien tulosten perusteella voidaan nähdä, että taideoppilaitosten kansainvälinen sisältöön liittyvä osaaminen alkaa oman kansainvälisen toiminnan visiosta. Kansainvälistä toimintaa pitkäjänteisesti ja menestyksekkäästi harjoittavilla taideoppilaitoksilla on mietitty näkemys siitä, mihin kansainvälinen toiminta perustuu, kuten EMO:N rehtori Paula Jordan toteaa:

*Tärkein on ihan se oma visio, oma visio siitä, ihan siitä substanssista eli että on oma paketti niin kuin kunnossa, että on innostunut ja halukas ja näkee miksi me kehitetään ja kehitetään tän kansainvälisen toiminnan kautta, mitä meillä on annettavaa. Myös se täytyy olla hirveän kirkas, että, mistä me halutaan puhua, mitä me halutaan tehdä ja musisoida yhdessä, eli että sillä on niin kuin tarkoitus sillä hommalla ja silloin sä vakuutat ne yhteistyökumppanit ja sit sä löydät oikeesti sen sisällön ja sisältöpuheen ja vahvan oman vision kautta löydät ne ihmiset, että niistä jutuista tulee onnistuneita ja hyviä yhteistöitä. (Jordan 2018.)*

Myös Vantaan tanssiopistossa, missä kansainvälinen toiminta on vähäistä verrattuna kahteen muuhun benchmarking-kohteeseen toteaa apulaisrehtori Anna-Maria Vairio näin: ”Meidän rehtorin toive on, että veisimme daCi (dance and the Child) konferenssiin joka kerta jotain erilaista ja uutta. Esim. kuvatanssia, tanssiteatteria, ei pelkästään perustoimintaa” (Vairio 2018).

Samansuuntaisesti kiteyttää myös Espoon kaupungin kulttuuripäällikkö Tiina Kasvi ohjeistaessaan Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toiminnan suunnittelua:

*Ainahan sanotaan, jos joku asia on, jos sitä haluaa tosi paljon, niin sen jälkeen se kyllä järjestyy mutta että tavallaan, se mitä mä näen sen Tanssiopiston kansainvälistymisen tahtotilan, että sen täytyy olla kenen kanssa, mihin suuntaan etä niitä ei liian montaa mutta sitten taas että ei laita kaikkia munia yhteen koriin ja se että missä juuri tällä hetkellä tanssioppilaitosmaailmassa tapahtuu kiinnostavia asioita (Kasvi 2018.)*

Nämä edellä mainitut haastattelutulokset vahvistavat vision ajattelun merkityksen kansainvälisen toiminnan lähtökohtana. Tavoitteet voivat olla hyvin erilaisia, mutta tuloksissa toistuu, että kyky kiteyttää oma kansainvälisen toiminnan näkemys on ensimmäinen askel kansainvälisessä toiminnassa.

Yhteisöllisen ideoinnin tuloksissa tulivat esiin Espoon Tanssiopiston henkilökunnan näkemykset, koskien edellä mainittuja kansainvälisen toiminnan sisällöllisiin lähtökohtiin liittyviä visioita, niistä tanssikoulutuksen osaamiseen liittyvistä asioista, jotka edus-

taisivat Espoon Tanssiopiston henkilökunnan osaamista ja tekisivät Espoon Tanssiopistosta kiinnostavan yhteistyökumppanin.

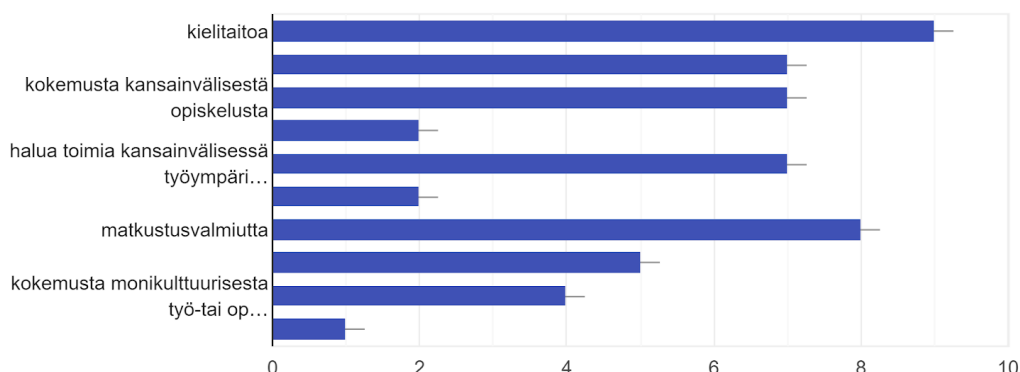
Henkilökunnan mielestä Espoon Tanssiopisto on esimerkki suomalaisesta taiteenperusopetuksen koulusta, jolla selkeät rakenteet ja organisaatio, laadukas opetus ja pedagoginen koulutus. Espoon Tanssiopistolla on tarjota tavoitteellisen opetuksen malli. Opettajien koulutustaso ja työn jäljen ammattimaisuus ja taiteen läsnäolo nähdään osaamisvahvuuksina. Espoon Tanssiopiston opettajien koreografioimia esityksiä pidetään kiinnostavina, monet koreografiat ovat myös palkittu. Espoon Tanssiopistosta löytyy myös puvustusosaamista. Henkilökunta oli kiinnostunut osaamisen vaihdosta ja kehittamisestä yhteistyötahon kanssa, jolla olisi samat arvot, kuin Espoon Tanssiopistolla organisaationa. Espoon Tanssiopiston henkilökunnan näkemys osaamisen kehittämisestä ja oman työ arvioinnista kansainvälisen toiminnan kautta on myös Espoon musiikkiopiston kansainvälisen toiminnan taustalla.

”Tavallaan että me koko ajan ollaan vuorovaikutuksessa muun maailman kanssa niin samalla peilataan omaa toimintaa, että mitä se meidän tekeminen on suhteessa muihin maihin. Me nähdään se myös yhtenä arviointivälineenä, että me ollaan mukana kv-toiminnassa.” (Jordan 2018.)

Kaikki edellä esiin tulleet sisällön osaamisen tavat osoittavat, että taidekoulutuksen sisällön osaamiseen liittyvät vaatimukset ovat samankaltaisia kuin liike-elämän puolella. Kamenskyn mukaan hyvä strategia sisältää ne suuntaviivat ja toimenpiteet ja keinot, jolla tavoitteisiin on mahdollista päästä (Kamensky 2015,24). Espoon Tanssiopiston kohdalla suuntaviivoja ovat tulosten mukaan laadukas tavoitteellinen opetus ja selkeä organisaatio sekä esitystoimintaan liittyvä koreografia- ja puvustusosaaminen.

### 3. Mitä kansainväliseen toimintaan liittyvää osaamista sinulla on?

10 vastausta



Kuvio 5. Henkilökunnan kyselyn tulos kansainvälisen toiminnan osaamisesta kysymys nr.3.

Kuvion 5. mukaan, henkilökunnalle tehdyssä kyselyssä henkilökunnan kansainvälisen toiminnan sisältöön liittyvä osaamisen taso oli melko hyvä. Kansainvälisen sisältöosaamisen kysymyksiin 70 % vastaajista kertoi, että heillä on kokemusta kansainvälisestä työskentelystä ja opiskelusta. Kulttuuriosaamista ja kokemusta monikulttuurisesta työstä tai opiskelusta oli 40 %:lla vastaajista. Sen sijaan vain 20 % vastaajista oli kokemusta kansainvälisessä verkostoissa työskentelemisestä tai apurahojen hakemista. Kulttuurista kompetenssia oli vastausten mukaan puolella vastaajista. Kyselyn kysymyksiin voi tutustua liitteestä 2. Kyselylomakkeet. Kyselyn tulokset vahvistavat tietoni Espoon pitkäaikaisena työntekijänä, että opettajilla on kansainvälistä osaamista Espoon Tanssiopiston ulkopuolella (Nirhamo 2019,4), mutta kansainvälisen osaamisen tietyt osa-alueet kaipaavat kehittämistä, esimerkiksi verkostoissa toimiminen.

Osaamista kansainvälisten verkostojen rakentamisessa ja ylläpitämisessä vaaditaan kansainvälisen toiminnan onnistumisessa. Verkostoja voi olla eritasoisia ja -kokoisia. Espoon Tanssiopiston kohdalla henkilökunnan verkostoissa työskentelemisen osaaminen olisi yhtälailla tärkeää sekä sopivien kilpailujen paikallistamisessa ja valitsemisessa ja kumppanuuskouluysteistyössä, joka on luonteeltaan oman verkoston rakentamista ja ylläpitämistä.

”Verkostotyö ja verkostojen rakentaminen on tosi pitkäjänteistä puuhaa ja aina kun lähdetään johonkin kokoukseen tai kutsutaan joku käymään täällä niin se tarkoittaa sitä, että mietitään sitä että mitä tavoiteltaisiin” (Kasvi 2018).

Benchmarking-haastattelujen tuloksissa tuli esiin, että niillä organisaatioilla, joilla on kansainvälinen strategia ja toimintasuunnitelma, on myös kansainväliset verkostot, joiden ylläpitämiseen ja uusien yhteyksien rakentamiseen panostetaan.

*Meillä on kaksi eri kansainvälisen toiminnan muotoa, eli tämä yhdistyksen ja koulun kaikki toiminta ja siihen meillä on myös tällainen että me järjestetään kesäkursseja ulkomaalaisille lapsille, jotka tulee Suomeen ja se on kulttuurimatkailu-toimintaa, sitten meillä on kokonaan erillinen Arkki international oy, franchise-toimintana maailmalle tätä meidän Suomessa kehitettyä arkkitehtuurin opetus-konseptia, eli se on täysin erillinen ja se ei toimi Suomessa vaan toimii ainoastaan ulkomailla. ( Meskanen 2018.)*

Arkkitehtuurikoulu Arkin rehtorin kuvaus oppilaitoksensa toimimisesta eri toimintaympäristöissä Suomessa ja ulkomailla kertoo vahvasta verkostoitumisosaamisesta. Pihla Meskanen kertoi haastattelussaan, että luottamus on tosi tärkeätä, ja ei lähdetä projekteihin, joissa ei tunneta yhteistyökumppaneita, ja että kontakti tulee aina jonkun ihmisen kautta. (Meskanen 2018.) Kansainvälistä toimintaa harjoittavilla taideoppilaitoksilla on oppilaitoskontakteja ja henkilökohtaisiin verkostoihin perustuvia kontakteja.

*Meillä on tosi paljon kansainvälistä toimintaa eri tasoilla, mm.Arkki tekee paljon näyttelyitä ja työpajoja ulkomailla. Yhteistyössä ollaan esimerkiksi oltu Madridissa, Berliinissä ja Pietarissa eri tapahtumien yhteydessä. (Meskanen 2018.)*

*Meillä on aika monen tasoista. Meillä on semmoista joka on oppilaitoksen organisoimaa, sitten meillä toimii meidän opettajat kansainvälisissä järjestöissä muun muassa Euroopan pianopedagogit ry:n puheenjohtaja ja hallituksen jäsen on meidän opettajia, sitä kautta meidän opettajat toimii myös näissä eurooppalaisissa organisaatioissa, ikään kuin opettajina yksilöinä ja sitä kautta meille tulee yhteishankkeita ja sitten meillä on näitä, meillä on aika erityyppisiä. (Jordan 2018.)*

Nämä esimerkit kertovat hyvin edellä mainittujen oppilaitosten verkostoitumisen osaamisesta. Verkostot toimivat myös resursseina, mutta tässä kohtaa halusin tuoda esiin nimenomaan verkostojen rakentamisen osaamisena, jota voi kehittää. Alle esimerkkinä kaksi Paula Jordanin ohjetta verkostoissa toimimiseen: ”puhutaan ja ollaan ja jaksetaan seurustella ” (Jordan 2018).

*Me mietitään kenen kanssa me lähetään tekemään ja mitä ainahan me lähdetään sisältö edell’, meidän täytyy aina ajatella ensin, että mitä nää meidän oppilaat vois saada tästä yhteistyöstä ja sitten että aika paljon tulee semmoisia impulsseja että siten kun miettii niin voi olla semmoisia aina kaikesta voi oppia. (Jordan 2018.)*

Tutkimustulosten perusteella taideoppilaitosten kansainvälisen toiminnan ensimmäinen askel on oman kansainvälisen toiminnan vision kiteyttäminen. Espoon Tanssiopiston henkilökunnalla on kansainvälisen toiminnan sisältöön liittyvistä osaamista, jonka va-

raan kansainvälisen toiminnan visio ja vision mukainen toiminta voidaan aloittaa. Kansainvälisen toiminnan sisällön arvopohja ja tavoitteet kaipaavat osaamisen kehittämistä valintojen tekemisen ja kiteyttämisen muodossa. Espoon Tanssiopiston näkemys osaamisen kehittämisestä ja oman työn arvioinnista kansainvälisen toiminnan kautta voi olla yksi kulmakivi kansainvälistä toimintaa suunniteltaessa. Tutkimustulokset vahvistavat aikaisempia tämän opinnäytteen tietoperustan näkemyksiä esimerkiksi strategisesta ajattelusta ja vision välttämättömyydestä kansainvälistä toimintaa suunniteltaessa yleisesti ja opetuksen ja koulutuksen alalla.

Tutkimustulokset sekä tietoperusta nostivat esiin ihmisten välisen vuorovaikutusosaamisen tärkeänä verkostoitumisen osaamisalueena. Kansainvälisen verkoston, joka perustuu ihmisten väliseen luottamukseen, rakentamisen taitoja on kehitettävä ja ylläpidettävä Espoon Tanssiopistossa.

#### 6.1.2 Kansainvälisen toiminnan käytännön osaaminen

Taideoppilaitoksen kansainvälisen toiminnan käytännön osaamisesta tärkein on tietoperustassa mainittu riittävä kielitaito. ”No tähän asti on riittänyt tosi hyvin englantia ” (Paula Jordan 2018), ”Pyrimme palvelemaan asiakkaita kaikilla kielillä, joiden osaamista meidän tiimistä löytyy. Esimerkiksi itse olen vetänyt työpajoja ranskaksi Pariisissa ja Beirutissa, ja Saksaan voimme lähettää saksantaitoisen henkilön.” (Meskanen 2018.)

*Ainakin suomalaisten lasten kielitaito on ollut tosi hyvä. Olen joskus ollut Italiassa mun oppilaitten kanssa, nuorimmat oppilaat osasivat englantia, mutta italialaiset eivät osanneet englantia. Oppilaat pärjäsivät hyvin, vaikka he asuivat siellä perheissä ummikkoina viikon. (Meskanen 2018.)*

Nämä benchmarking-haastattelujen sitaatit kuvaavat hyvin kielitaidon vaatimusta kansainvälisessä toiminnassa. Espoon Tanssiopiston oppilaille tehdyssä kyselyssä oppilaat ilmoittivat vieraiksi kieliksi, joita he olisivat valmiita puhumaan ulkomailla seuraavat kielet: englantia, kiina, ruotsi, ranska, saksa, islanti.

Henkilökunnan yhteisöllisessä ideoinnissa henkilökunnan hyvä kielitaito tuotiin esiin yhtenä osaamisalueena, mikä nähtiin myös yhtenä kansainvälisen toiminnan motivoijana. Espoon Tanssiopiston henkilökunnalle tehdyssä kyselyn tulos varmisti tämän tuloksen. Espoon Tanssiopiston henkilökunta on kielitaitoista, työkielitasoisiksi kieliksi

vastaajat ilmoittivat suomen ohella ruotsin ja englannin, ja myös yhdessä vastauksessa tuotiin esiin eestin kieli työkielenä. Samaan aikaan henkilökunta yhteisöllisessä ideoinnissaan listasi kielitaidon kehittämisen yhdeksi osaamisen kehittämiskohteeksi kansainvälisissä toimintaympäristöissä toimimisen kehittämisehdotukseksi.

Kielitaito käytännön osaamisena mahdollistaa Espoon Tanssiopiston kansainvälistä toimintaa. Yhteistyökoulua voidaan etsiä Suomen lähialueilta ja Euroopasta, ja kielitaidon puute ei rajaa mahdollisen kumppanuuskoulun sijaintia. Samoin tanssikilpailuihin osallistumisessa ei ole kielitaidon näkökulmasta estettä.

Muuta tulevaisuuden kansainvälistä osaamista ovat digitaalisuuden hyödyntäminen opetuksessa ja yhteistyökuvioissa. Benchmarking-kohteissa osaaminen teknologian alueella on myös osaamisvalikossa. ”On kokeiltu millä kaikilla eri medioilla lapset voi kommunikoida eri tavoin” (Meskanen 2018). ”Meillä on nyt käynnistymässä nyt pari pikku pilottia, jotka on tulleet perheiden aloitteista, mutta me ei olla satsattu esimerkiksi etäopetusvälineistöön vielä” (Jordan 2018).

Perusopetuksen kansainvälisen toiminnan pyramidimallin, sivu 9, mukaisesti Espoon Tanssiopiston kilpailu- ja kumppanuuskoulutoiminta kuuluu kansainvälisen liikkuvuuden tasoon, johon liittyy myös ekologisen näkökulman pohdinta. Oppilaiden huoltajille lähetetyssä kyselyn tuloksissa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että Espoon Tanssiopiston oppilaiden matkustamista olisi hyvä suunnitella myös ekologisesta näkökulmasta. Henkilökunnan yhteisöllisessä ideoinnissa lentomatkustaminen oli yksi niistä esille tulleista asioista, jotka liittyvät taiteenperusopetuksen ja kestäväen tulevaisuuden yhteen sovittamisen haasteeseen.

Edellä esitetyt tutkimustulokset puoltavat kansainvälisen toiminnan suunnittelussa digitaalisten taitojen haltuunoton suunnittelua pitkällä tähtäimellä Espoon Tanssiopiston henkilökunnan osaamis pääomana. Henkilökunta toi esiin yhteisöllisessä ideoinnissa it-osaamisen, ja it-teknologian hankinnat, osana kansainvälistä osaamisen palettia. Espoon Tanssiopiston kannattaisi tutkimustulosten valossa ottaa pohdintaan digitaalisen osaamisen hyödyntämisen mahdollisuudet erityisesti kansainvälistä kumppanuuskoulu-toimintaa ajatellen ja ottaen huomioon kansainvälisen toiminnan ilmastovaikutukset. Espoon kaupungin kulttuuripäällikkö Tiina Kasvi ohjaa näin: ”Sitten se liikkuminen myös, kun Espoo on kestäväen kehityksen toivottavasti lippukaupunki, että aina ei tarvitse mennä paikan päälle, voi järjestää skypekokouksia ja -seminaareja” (Kasvi 2018).



Viimeinen käytännön osaamiseen liittyvä tutkimustulos, on aikataulutuksen suunnittelu yhdistyspohjaisissa organisaatioissa, jollainen Espoon Tanssiopiston on. Kansainvälinen toimintasuunnitelma on monivuotinen, tähdäten yli vuosisuunnittelutasoon. Kansainvälistä toimintasuunnitelmaa on osattava päivittää, niin sanotun vuosikellon mukaan, joka esiteltiin tämän tutkimuksen luvussa 2.5.

*Meillä on kaksi kokousta vuodessa, eli marraskuussa on vuosikokous, jossa hyväksytään yhdistyksen vuosikokouksessa seuraavan vuoden toimintasuunnitelma, jolloin siinä on kevät ja seuraava syksy, jolloin me tavallaan menee kaksi asiaa päällekkäin ja joskus on hyvin haastavaa miettiä, kun me joudutaan hyväksymään esim. nyt mitä me tehdään ens syksynä, mutta meillä ei myöskään oo oppilaista vielä tietoa, ketä meillä on ens syksynä. (Kunnas-Helminen 2018.)*

Pitäen mielessä kansainvälisen toimintasuunnitelman pitkän aikavälin tavoitteet, Espoon Tanssiopiston kansainvälistä toimintaa kannattaa vuositasolla suunnitella seuraavasti. Elokuussa aloitetaan seuraavan vuoden kansainvälisen toiminnan suunnittelu. Syksyn aikana valitaan painopisteet ja asetetaan tavoitteet, sekä tehdään budjettisuunnitelma. Marraskuun vuosikokouksessa kansainvälinen toimintasuunnitelma hyväksytään. Kevätkaudella alkaa toimintasuunnitelman toteuttaminen, joka voi jatkua syyslukukaudelle rinnakkain uuden toiminnan suunnittelemisen kanssa. Toiminnan arviointia suoritetaan käytännössä koko ajan, kuitenkin niin, että arvioinnissa esiin tulleet huomiot ja muutostarpeet pystytään ottamaan huomioon seuraavan vuoden toimintaa päivitettäessä ja suunniteltaessa.

Kansainvälisen toiminnan käytännön osaamisesta tärkeimpiä osaamisalueita tutkimuksen tulosten näkökulmasta ovat kielitaito ja toiminnan suunnittelun aikatauluttaminen. Ekologinen näkökulma on myös huomion arvoinen kansainvälistä liikkuvuutta suunniteltaessa. Digitalisaation hyödyntäminen vuorovaikutus- ja opetusvälineenä vaikuttaa olevan tulevaisuuden osaamistaitoja. Tutkimustulokset ovat samankaltaisia kuin tietoperustassa esiin tulleet asiat käytännön kansainvälisen toiminnan käytännön osaamisesta.

### 6.1.3 Opitun hyödyntäminen

Kansainväliseen osaamiseen liittyvä osa-alue kansainvälisessä toiminnassa on tietoperustassa mainittu opitun hyödyntäminen omassa organisaatiossa. Espoon Tanssiopiston henkilökunnan kyselyssä yksi vastaajista totesi että ”Kansainvälistä toimintaa pitää

kehittää niin, että se koskettaa pitkällä aikavälillä kaikkia työntekijöitä”. Tämä kehittämisen toive liittyy myös kansainvälisen toiminnan yhdenvertaisuuden toteuttamiseen, jota käydään läpi myöhemmin. Kansainvälisen toiminnan opitun hyödyntäminen voisi tapahtua Espoon Tanssiopistossa opitun ja koetun jakamisen kautta, kuten seuraavassa benchmarking-haastateltavien kuvaukset tuovat esiin.

Kaikki benchmarking-haastateltavat kertoivat, että kuva-arkistoja matkoilta on olemassa, ja että sosiaalisen median kautta voidaan jakaa näitä kuvia. Yksi tapa jakaa opittua ja koettua oppilaitosyhteisössä ovat toimintakertomukset, joissa ovat listattuna kaikki kansainväliset matkat ja projektit. Opettajien ammattitaidon kehittämiseen oli Arkissa ja EMO:ssa käytössä hyvin samankaltaiset työtavat. ”Jokainen saa esitellä 5 min jotakin oppimaansa ja näin sitten jalkautuu se tieto muille muillekin ” (Meskanen 2018). Paula Jordan kertoo EMO:n jakamisen tavoista:

*Kyllä jaetaan, jos mä ajattelen ihan opettajakuntaa, niin meillä opettajankokouksissa on tota, meillä kuuluu, ensinnäkin ainejohtajistossa jaostojen kuulumiset - kohta joka kerta ja sitten meillä on näitä opettajakokouksissa, että ihmisiä pyydetään, että hei sä olet ollut siellä, kerro vartti, yleensä ne jonkun slideshown ja kerroo mitä ne tekee, mitä ne sai mitä ne oppi ja minkälainen se vierailu oli, niin tämän tyyppisiä puheenvuoroja on kokouksissa. (Jordan 2018.)*

Varsinaisten harjoitusten tai muun sisällön jakaminen niin, että oppilaat hyötyvät suoraan oli haastattelujen valossa haastavaa. Vantaan apulaisrehtorin vastaus kuvaa hyvin tätä haastetta. ”Siellähän on aina sitten kursseja opettajillekin, mutta ne on niin lyhytaikaisia, mut mä luulen, että ne opettajat, jotka siellä on mukana saa ehkä jotakin ideoita siihen omaan opetukseen. (Vairio 2018.)

Espoon Tanssiopiston oppilaskyselyn tulosten mukaan 82 % vastaajista oli valmiita kertomaan omasta ulkomaan vierailuistaan muille Espoon Tanssiopiston oppilaille. Tämä tulos rohkaisee kehittämään jakamisen tapoja.

Edellä mainittu jakaminen liittyy Espoon Tanssiopiston sekä kilpailu-, että kumppanuuskoulutoimintaan. Toimintasuunnitelman tavoitteissa olisi hyvä olla sellaiset jakamisen työtavat ja käytännöt, että kansainvälisessä toiminnassa mukana olleet opettajat ja oppilaat voisivat jakaa kokemansa ja oppimansa koko oppilaitosyhteisölle.

## 6.2 Kansainväliseen toimintaan liittyvä tehtäväjako

Tämän tutkimuksen tietoperustassa, HAMK:n tutkijaryhmän tutkimustulosten muodossa, tuotiin esiin kansainväliseen toimintaan liittyviä työnjaon malleja ammatillisissa oppilaitoksissa. Kansainväliseen toimintaan liittyviä tehtäviä kuvailtiin tutkimustuloksissa toiminnan suunnittelusta käytännön järjestelyn tehtäviin. Yksi merkittävä työtehtävä liittyi apurahojen hakemiseen. HAMK:n tutkimustulosten mukaan vahvasti kansainvälistymisessä prosessissa olevilla oppilaitoksilla, taso, johon Espoon Tanssiopisto organisaationa pyrkii, oli kansainvälistä työtä tekemässä kansainvälinen tiimi. Monissa oppilaitoksissa oli myös kansainvälisen toiminnan koordinaattori. Kansainväliset tiimit voi rakentaa myös projektikohtaisesti. Kansainvälisen toiminnan projektikohtaisia tiimejä on tutkimustulosten mukaan käytetty benchmarking-kohteissa, esimerkiksi Arkissa.

Espoon Tanssiopisto on taiteen perusopetuksen oppilaitos, johon ammatillisen koulutuksen työn jaon mallit eivät ole riittäviä taloudellisten resurssien vähyydestä johtuen. Tutkimuksessa työnjaon malleista kysyttiin laajasti eri tutkimusmenetelmillä, myös oppilaiden huoltajilta.

Espoon Tanssiopistossa on tällä hetkellä selkeä työnjako liittyen kansallisiin kilpailuihin ja tapahtumiin. ”Meidän vastuupettajat, jotka käy läpi näitä tapahtumia, toki Suomessa on vakiintuneita tapahtumia, joihin aina lähetetään ja katsotaan kauden alussa, että mitä esityksiä sillä vastuupettajan ryhmällä on, mitä esityksiä voitaisiin lähettää mihinkin tapahtumiin” (Kunnas-Helminen 2018).

*Sitten mä hoidan näistä osin matka- ja majoituskulut. Hoidan tietysti rahaliikenteen järjestäjille osallistumismaksuista ja sitten taas opettajat, rehtori ja apulaisrehtori päättävät kuka lähtee ja kuka vastaa työnkuvista ja työajoista, työaikatauluista ja muusta on ne, jotka suunnittelee, ketkä sinne lähtee, ja mä sitten olen se, joka hoitaa sitä mitä siihen rahaliikenteeseen liittyy.” (Kunnas-Helminen 2018.)*

Kansainvälistä toimintasuunnitelmaa varten tarvitaan lisää tietoa kansainvälisen toiminnan työtehtävien jakamisen tavoista. Tutkimusmenetelmillä kerättiin vastauksia kansainväliseen toimintaan liittyvistä erilaisista työnjaon malleista. Benchmarkinghaastateltavat kuvasivat työnjakoa näin: ”Tää on yhteistyötä, sanotaan näin se rehtori niin kuin on keskeinen kontaktien luomisessa ja rehtoritasolla useimmiten, opettajat tekevät niitä juttuja kanssa” (Jordan 2018).

*Silloin se jakautuu niin, että asiantuntijuus on ikään kuin asiantuntijuus edellä mennään että jos puhutaan rahoituksesta tai sopimuksista tai jostain sen tyyppi-*

*sestä, tai miten se istuu meidän strategiaan tai toimintasuunnitelmaan tai että onko tasapuolista ja näin rehtori tsekkaa semmoset, ja sitten orkesteri-intendentti voi tilata bussit ja sitten taas kapellimestarit ja kamarimusiikkiopettajat miettiä sisältöjä. ( Jordan 2018.)*

Arkin rehtori Pihla Meskasen mukaan ”Me ajatellaan niin, että jos menee edustamaan Arkkia ulkomaille, niin sitten on parempi olla se, joka on kokenein, ja tietä miten parhaiten edustaa meidän koulua ulkomailla. Mahdollisuuksien mukaan lähetämme toisen nuoremman henkilön mukaan opettelemaan ja hankkimaan kokemusta”. (Meskanen 2018.)

Vantaan tanssiopiston apulaisrehtorin mukaan seuraavasti: ”On hyvä, että matkalle lähtijällä on kokemusta oppilaiden kanssa reissaamisesta. Minäkin olin aluksi mukana kokeneemman ja jo ulkomaanmatkoja oppilaiden kanssa tehneen kanssa. Nyt tiedän mitä se vaatii. On hyvä, että matkalle lähtijä myös hoitaa kaikki matkajärjestelyt, jotta kaikki narut on käsissä ja tietää mitä on tulossa.” (Vairio 2018.)

Benchmarking-kohteissa työnjako oli ratkaistu hyvin eri tavoilla, kuten edellä mainitut sitaattit kuvaavat. Keskeistä haastattelutuloksissa oli, että kansainvälinen toiminta tehdään taideoppilaitoksissa rehtorikeskeisesti, vaikka muut työntekijät ovat mukana mahdollistamassa kansainvälistä toimintaa. Esimerkiksi Espoon musiikkiopistolla toimii osaikainen orkesteri-intendentti, joka hoitaa orkesterin matkoja (Jordan, 2018). Vantaan tanssiopistolla apulaisrehtori hoitaa matkojen suunnittelua ja käytännön toteutusta. ”Joku tuottaja tarvittaisiin organisoimaan Arkin kansainvälistä toimintaa sekä Suomessa että ulkomailla. Onneksi saimmekin palkattua viestintä- ja markkinointiosaajan”. (Meskanen 2018.)

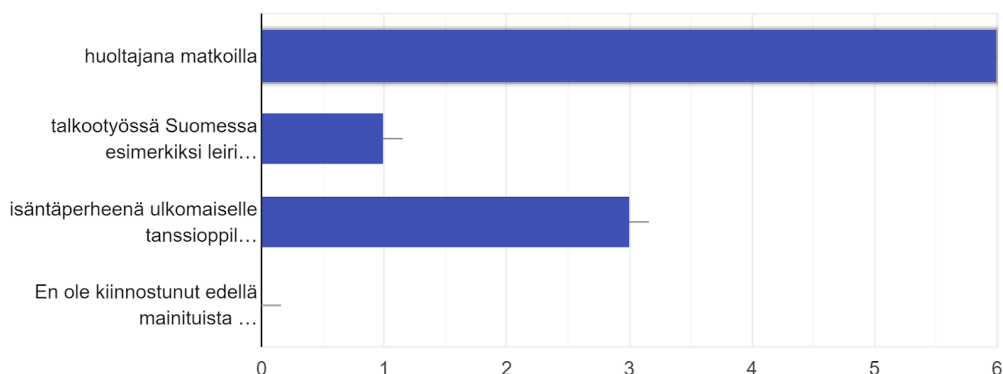
Espoon Tanssiopiston henkilökunnan yhteisöllisessä ideoinnissa ja kyselytutkimustuloksissa nousi esiin kilpailutoimintaan liittyvien työn jakamisen haasteita. Kuka hoitaa käytännön järjestelyt? Kuka luo ja pitää yllä kontakteja ja suhteita? Kuka valitsee kilpailuun lähtevät ryhmät?

Kansainvälisen toiminnan kehittämiseen ehdotettiin sellaisen työntekijän löytämistä, jolla olisi aikaa, osaamista ja mielenkiintoa asian kehittämiseen. Kansainväliset projektit toivottiin myös osaksi opetussuunnitelmaa. Yhteisöllisessä ideoinnissa henkilökunta esitti myös kehittämissuhteita pystyäksemme toimimaan kansainvälisissä toimintaympäristöissä. Ehdotuksia olivat vastuuhenkilön asettaminen toiminnan ylläpitoon, työaikaan liittyvien haasteiden miettiminen ja vanhempien tuki kansainväliselle toiminnalle.

Oppilaiden huoltajien kyselytutkimuksessa sivuttiin vanhempien roolia Espoon Tanssiopiston kansainvälisessä toiminnassa.

## 10. Olisitko kiinnostunut olemaan mukana Espoon Tanssiopiston kansainvälisessä toiminnassa? ... Kiitos vastauksista!

10 vastausta



Kuvio 6. B2 EK-huoltajien kyselylomakkeen kysymys nr.10

Kuviosta 6.näkyvät huoltajille mieluisimmat työt. Huoltajat ovat valmiita toimimaan huoltajina matkoilla, toimimaan isäntäperheinä ja talkootöissä. Kaikki vastaajat ovat valmiita osallistumaan jollakin tavalla. Tämä on rohkaiseva tulos, eikä tue stereotyyppistä ennakkokäsitystä kiireisistä vanhemmista. Näiden vastausten valossa voi suunnitella oppilaiden matkustamista ja ulkomaisia oppilasvierailuja Espooseen. Vanhempien roolia ja tehtäviä voisi myös laajentaa huoltajien kiinnostukseen ja osaamiseen liittyen.

Kansainväliseen toimintaan liittyvän työn taideoppilaitosten kohdalla voi karkeasti jakaa sisältötyöksi eli toiminnan sisältöön ja taiteellisiin ja pedagogisiin ratkaisuihin liittyväksi työksi, ja käytännön niin sanotun operatiivisen tason työksi, johon liittyvät kaikki käytännön järjestelyt ja rahoituksen hankkiminen. Molempia työtehtäviä voivat tehdä samat henkilöt vaihtaen joustavasti roolia tai roolit voidaan eriyttää. Organisaatioissa, joissa on pienehkö hallinto, kuten Espoon Tanssiopisto, kyky joustavaan tehtävien vaihtoon edesauttaa eri tehtävien onnistumisessa säästämällä aikaa. Kansainvälistä toimintaa harjoittavissa taideoppilaitoksissa kansainvälistä toimintaa tekee osittain vaihtuva tiimi rehtorijohtoisesti.

Espoon Tanssiopistolla on toimiva työnjako olemassa kotimaisessa tapahtumatoiminnassa. Laajentaminen kansainvälisille areenoille lisää työtehtävien määrää, ja kansainvälisen toiminnan saattamiseksi koko henkilökuntaa koskevaksi vaatii organisaation työnjaon pohtimista suhteessa työntekijöiden työaikaan ja resursseihin. Huoltajien osuus kansainvälisessä toiminnassa on myös merkittävä, esimerkiksi oppilaiden matkoille tarvitaan huoltajia mukaan, ja isäntäperheitä ulkomaalaisille vieraille isäntäperheitä.

### 6.3 Kansainvälisen toiminnan resurssit

Tutkimuksen tietoperustassa tuodaan esiin, että kansainvälinen toiminta vaatii resursseja onnistuakseen. Rahoitusresurssi on keskeinen kansainvälisen toiminnan lähtökohhta. Tutkimustuloksia tarkastellaan Äijön resurssijaon (Äijö 2001,24) pohjalta yhdistäen rahoitus- ja fyysiset resurssit yhdeksi osa-alueeksi, ja muut resurssit toiseksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen tuloksista selviävät Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toimintasuunnitelman kannalta keskeisimmät resurssivaatimukset.

#### 6.3.1 Kansainvälisen toiminnan taloudelliset ja fyysiset resurssit

Taideoppilaitoksen kansainvälisen kilpailu- ja kumppanuuskoulutoiminnan kustannukset muodostuvat tutkimustulosten valossa pääasiallisesti, kilpailujen osallistumismaksuista, matka- ja majoituskuluista, opettajien palkoista ja mahdollisista sijaiskuluista. Jos taideoppilaitos toimii kumppanuuskoulun kutsujana, niin silloin kustannuksia syntyy myös mahdollisista tilavuokrista ja muista vierailun järjestelemiseen liittyvistä asioista. Benchmarking-haastatteluissa EMO:n rehtori Paula Jordan toi esiin huomioitavia asioita kustannusten syntymisestä. ”Opettajan kanssa pitää tosi tarkkaan neuvotella, että jos ne lähtee, usein menee viikonlopun yli ja että mikä on tavallaan yks iso haaste on tietysti opettajat, jotka lähtee vaikka viikoksi rundille, niin mikä tekee ison kustannuksen on tietenkin se, että pitää palkata sijaisopettajat ” (Jordan 2018). Kansainvälinen toimintasuunnitelma sisältää alustavan kustannuskehyyksen, jossa on otettu huomioon tutkimuksen tuloksissa esiin tulleet asiat.

Kansainvälisen toiminnan talouden haasteet olivat keskeinen tutkimustulos koko aiheistossa. Espoon Tanssiopiston henkilökunnan yhteisöllisessä ideoinnissa toiminnan

kehittämiskohteena nähtiin juuri rahoituksen kehittäminen. Myös tanssin kilpailutoiminnan haasteena henkilökunta näki rahan puutteen, kuka maksaa? Espoon Tanssiopiston henkilökunnalle lähetetyssä kyselyssä tuli esiin, että 81 % henkilökunnasta kokee, että kansainvälistä toimintaa on tällä hetkellä liian vähän. Tarkemmissa vastauksissa tuli ilmi, että osa henkilökunnasta oli sitä mieltä, että kansainvälistä toimintaa ei ole, ja että siihen ei ole resursseja tällä hetkellä. Kansainvälisen toiminnan hankaloittajina nähdään taloudellisten resurssien puute muiden tekijöiden ohella.

Espoon Tanssiopiston talouspäällikön haastattelussa taloudellinen haaste tuli esiin seuraavasti:

*Raha on myös se haaste tämäntyyppisessä koulussa, niin pääasiallisesti rahoitus näille matkoille mitä on tehty, on tapahtunut, että on haettu avustuksia osallistumiselle, matka-avustuksia eri säätiöiltä, kaupungilta ja niin päin pois, mutta koskaanhan niihin ei saa täyttä rahoitusta., ja silloin loppurahoitus osallistujien kohdalla on ollut matka-majoituskulut. Se mitä opisto on pyrkinyt maksamaan, on osallistumismaksut. (Kunnas – Helminen 2018.)*

Haastattelussa ilmeni myös, että Espoon Tanssiopistolla on ”pieni kv-budjetti ” (Kunnas-Helminen 2018) tapahtumabudjettiosuuden sisällä, ja että Espoon Tanssiopiston talousnäkymät ovat vakaat ja hyvät. ”No me ollaan erittäin vakaa, ja meillä tavallaan on sellainen, ei ole nyt näkyvissä, meillä on se oppilasmaksupolitiikka on semmonen että meillä on varaa sitä kasvattaa, jos nämä avustukset rupeaa muuttumaan”(Kunnas-Helminen 2018).

Espoon Tanssiopiston henkilökunnan ja talouspäällikön näkemyksissä voi nähdä ristiriitaisuuksia. Toisaalta talouspäällikön mukaan taloudellinen tilanne on vakaa, ja toisaalta rahan puute tulee esiin valtaosassa henkilökunnan vastauksia.

Seuraavissa haastattelutuloksissa tulevat esiin taideoppilaitoksen kansainvälisen toiminnan rahoituspohja yleisesti, joka koostuu seuraavasti: Toiminnan perusrahoitus, esimerkiksi valtion tuki ja oppilasmaksut, erilaiset projektikohtaiset apu- ja hankerahat eri tahoilta, omat yhteiset varainkeruuprojektit ja oppilaiden oma rahoitus.

Benchmarking-haastateltavat kuvasivat kansainvälisen toiminnan rahoituksen haasteita ja toimintamalleja näin: ”Arkin kansainvälinen toiminta tehdään aina projektirahoituksella, maksullisena palvelutoimintana tai ilman rahoitusta omasta intressistä (Meskanen 2018).

Paula Jordan puolestaan kertoo: ”Apuraha-anomukset ovat tärkeä, säätiöt, opetushallituksen hankerahoista on, ja kehittämisrahoista, nehen rahoittaa joskus myös kv-toimintaa” (Jordan 2018). Jordanin mukaan Espoon musiikkiopiston eri kokoonpanoilla, oppilailla ja opettajilla on omasta aloitteista syntyneitä kansainvälisiä projekteja ja musiikkimatkoja. Ne eivät ole Espoon musiikkiopiston budjetissa. mutta taloudellisten mahdollisuuksien mukaan niitä pyritään tukemaan esimerkiksi osallistumalla opettajan matkakustannuksiin ja myöntämällä lähtijöille pientä matka-avustusta. Tällöin lähtijät vastaavat itse tai hankkivat eri lähteistä suuren osan matkan kustannuksia. Lähtökohdaisesti peräkkäisinä vuosina ei tueta samojen oppilaiden matkoja. (Jordan 2019.)

”Iltapäivällä tulossa yks aktiivivanhempi juttelemaan kun ne haluais lähtee taas Barcelonaan taas syksyllä, ett miten ne vois keksiä rahoitusta ja se äiti tulee ja me katotaan, mä varmasti totean, että on olemassa asioita joihin me lähetetään ja rahoitetaan.” Jordan 2018.)

Vantaan tanssiopiston apulaisrehtorin mukaan: ”Meidän oppilaathan maksavat itse nämä matkat, eli he joutuvat sitä varainkeruuta tekemään, mikä on oma hommansa, joskus koululla on varaa laittaa niin että opettajien kulut maksetaan, mutta esim. tänä vuonna ei ole siihen varaa, vaan oppilaat maksavat myös ne.” (Vairio 2018.)

*Meillä käy joku 1200 ulkomaista vierailijaa vuodessa niin mehän niin kun joudutaan ottamaan vierailuista rahaa koska emme muuten ehtisi omalla ajalla esitellä. Meillä on siis ihan kierrosmaksu, mutta nythän Espoon koulutkin on siirtyneet vastaavanlaiseen, kun Suomeen tulee paljon näitä matkailijoita, jotka haluavat tutustua suomalaisiin kouluihin. Espoo teki hiljattain tällaisen päätöksen, että koulut saavat periä myös vierailumaksuja ja saavat myös näitä tuloja. (Meskanen 2018.)*

Viimeinen sitaatti on erityisen huomionarvoinen oppilaitoksen oman rahoituksen keräämisen mallina. Arkki, jolla kansainvälinen toiminta on säännöllistä ja merkittävä osa perustoimintaa, on pystynyt kehittämään myös niin sanottua ”ulos myytävää toimintaa”, joka täyttää taiteen perusopetuksen normit. Tämä on merkittävä tulos mielestäni, ja innostaa myös muista etsimään samantapaisia keinoja osaksi kansainvälisen toiminnan rahoituspohjaa.

Espoon kaupungin kansainvälisen liikkuvuuden rahallisten avustusten osuus tulee esiin Paula Jordanin benchmarking-haastattelujen tuloksista: ”Espoon kaupungilta ei yleensä oo, no saatiin Kiinaan saatiinko me pieni tuki ” (Jordan 2018). Tätä tulosta vahvistaa Tiina Kasvin kertoma: ”Espoon kaupungilla ei ole tavallaan mitään tällaiseen kansain-



väliseen liikkuvuuteen liittyvää omia rahoituksia, ne menevät CIMON kautta, eli sieltä kannattaa, siellä on pikemminkin, että sitten kun tietää sen kenen kanssa ja mitä niin useimmiten sieltä saa helpommin sen rahan, että heillä on taas se osaaminen ” (Kasvi 2018).

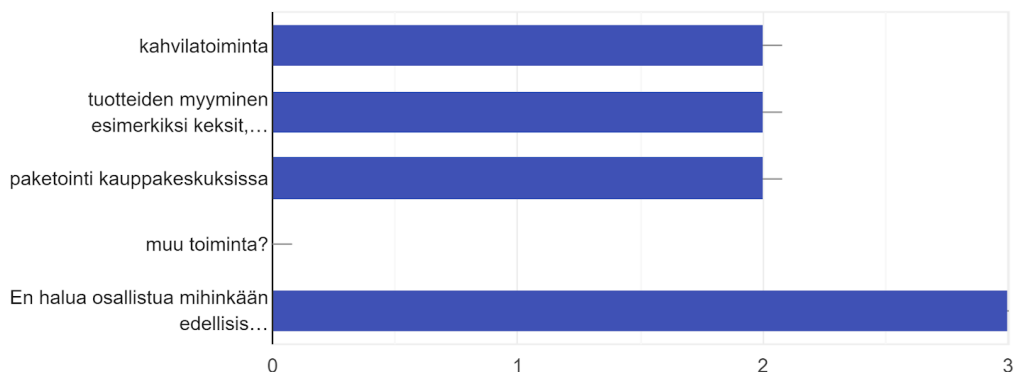
Opetushallituksen Säikkälä kertoo, että CIMO:a ei enää ole olemassa, vaan Säikkälän mukaan ”taiteen perusopetuksen oppilaitokset voivat saada tukea esimerkiksi Euroopan unionin Erasmus+ ja/tai pohjoismaisen Nordplus -ohjelman kautta” (Säikkälä 2019).

Benchmarking-kohteista mikään oppilaitos ei ollut onnistunut saamaan vakinaisia ulkopuolisia sponsoreita esimerkiksi suomalaisista firmoista. Tämä on tulos, joka Espoon Tanssiopistossa kannattaa ottaa huomioon oman kansainvälisen toiminnan rahoitus-pohjan suunnittelussa.

Espoon Tanssiopiston huoltajille suunnatussa kyselyssä kysyttiin huoltajien ajatuksia yhteisestä varainkeruusta. Yli 60 % huoltajista oli valmiita osallistumaan yhteiseen varainkeruuseen, mutta kuten taulukosta 3. alla näkyy. Tutkijana ehdottomani varainkeruumenetelmät eivät olleet suosittuja.

### 9.b Mikä olisi mieluisin tapa osallistua yhteiseen varojen keruuseen?

9 vastausta



Kuvio 7. B 2 EK – luokan huoltajien kyselylomakkeen kysymys 9.b

Kuvion 7.vastauksista herää kysymys, että onko huoltajilla toimivampia tai mieluisampia toimintamalleja rahoituksen keräämiseksi. Haastatteluissa saatujen tietojen mukaan

Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry:n sääntöjen puitteissa olisi mahdollista suorittaa laajamittaisiakin varojenkeruukampanjoita, mutta toistaiseksi sellaisia vastuuta ottavia aktiivivanhempia ei ole löytynyt viemään asiaa eteenpäin.

Huoltajien kyselyn tuloksista selvisi, että 60 % vastaajista piti kansainvälisen matkan sopivana hintana 100–300 e/oppilas. Tällä hetkellä Espoon Tanssiopistossa rahaa on kerätty satunnaisia ulkomaanmatkoja varten ryhmäkohtaisesti esimerkiksi kahvilatoiminnalla, talkootöillä ja matkalle lähdössä olevan ryhmän esiintymiskeikoilla, talouspäällikön mukaan.

Espoon Tanssiopiston oppilaiden satunnaisissa kansainvälisiin tapahtumiin osallistumisessa rahoituksen malli on oppilaiden osalta noudattanut samaa mallia kuin benchmarking-haastateltavat ovat kertoneet, esimerkiksi EMO:ssa oppilaat maksavat matkan kestosta ja kohteesta riippuen 80e -150 e.

Seuraavassa esitellään tutkimustuloksia koskien fyysisiä resursseja, eli kaikkia tiloihin, ja majoitukseen liittyviä resursseja.

Tulosten perusteella Espoon Tanssiopiston oppilaat ja huoltajat haluavat ulkomailla majoittua hotellissa. Kyselytutkimuksen perusteella 90 % huoltajista oli sitä mieltä, että hotelli on sopivin tapa majoittaa oppilaat ulkomailla. Oppilaskyselyn tuloksissa oppilaat olivat samaa mieltä myös 90 %:sti. Jos Suomeen tulisi vieraita, huoltajista 66 % ja oppilaista 55 % olisivat valmiita toimimaan isäntäperheenä ulkomaisille oppilaille. Ensimmäinen majoitukseen liittyvä tulos kasvattaa menoja ulkomaille matkustettaessa, mutta jälkimmäinen tulos vähentää kuluja, jos Suomeen on tulossa oppilaita. Tämä tulos osoittaa, että Espoo Tanssiopisto voisi olla ulkomaisille vieraille mieluisa vierailukohde, koska majoituskuluissa olisi mahdollista säästää.

Espoon Tanssiopiston tilat, eli fyysiset resurssit, nähdään haastattelujen ja henkilökunnan yhteisöllisen ideoinnin perusteella kansainvälisen toiminnan mahdollistajina kokonaisuudessaan ja toimivuuden näkökulmista.

Tutkimuksen tulokset voidaan taloudellisten ja tilaresurssien kohdalla todeta kootusti, että resursseista rahoituksen järjestäminen on toiminnan lähtökohta taideoppilaitoksen kansainvälisessä toiminnassa. Kansainvälisen toiminnan taloudellisten resurssien järjestäminen on haastavaa ja vaatii monia eri varojen keräämisen tapoja. Oppilaitoksen

toiminnan hyvän perusrahoituksen lisäksi on haettava jatkuvasti matka- ja hankeavustuksia. Näiden lisäksi on tehtävä omaa varainhankintaa esimerkiksi matkakustannusten kattamiseksi. Parhaimmillaan taideoppilaitoksella on sellaisia toiminnan malleja, joista kertyy lisätuloja kohdennettavaksi kansainväliseen toimintaan. Oppilaiden osalle tulee pienehkö matkalasku, joka vaihtelee matkan keston ja kohteen mukaan. Huoltajilla on oma roolinsa sekä lastensa matkakustannusten rahoittamisessa, että yhteisessä varainkeruussa. Huoltajien osallistuminen varojen hankintaan on tutkimustulosten valossa yksi osa kansainvälisen toiminnan rahoittamisen malleista. Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistyksen kautta huoltajien aktiivisempi rooli olisi mahdollista toteuttaa.

Espoon Tanssiopiston taloudellinen tilanne on yleisesti tulosten valossa hyvä, ja kansainvälistä toimintaa voidaan suunnitella tilanteen näin jatkuessa. Espoon Tanssiopiston tilat ovat voimavara kansainvälisen toiminnan suunnittelussa koko henkilökunnan näkökulmasta. Kysymykseen, että onko kansainvälisen toiminnan aloittaminen realistista, saadaan haastattelusta seuraava vastaus: ”Mä näkisin sen että yksi vuodessa, mutta se aina vaihtelee mikä se on, tavallaan aina kun me saadaan tänne joku koulu käymään tai joku opettaja käymään niin se pystytään jakamaan ikään kuin niin paljon laajemmalle.” (Kunnas-Helminen 2018.)

### 6.3.2 Kansainvälisen toiminnan muut resurssit

Muita resursseja, joita kansainvälisessä toiminnassa tarvitaan Äijön mukaan ovat henkilöstöresurssi, esimerkiksi henkilöstön kokemus, ja immateriaaliresurssi, esimerkiksi imagoon ja asiakassuhteisiin liittyvät resurssit. Muihin resursseihin kuuluu myös teknologiaresurssi (Äijö 2001,24), johon liittyviä tutkimustuloksia on käyty läpi kansainvälisen käytännön osaamiseen yhteydessä.

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksia, joissa henkilöstö ja immateriaaliset resurssit limittyvät. Tulosten perusteella henkilöstöä tuottaa immateriaalisia resursseja jo esitellyn osaamisen ja työnjaon muodossa, mutta myös muunkaltaisina resursseina, joita tuodaan esiin tutkimuksen seuraavassa tulosluvussa.

Haastattelutuloksissa tuli ilmi, että halu toimia kansainvälisesti on yksi huomioon otettava voimavara. ”Ehkä se kaikkein tärkein, ainahan sanotaan, jos joku asia on, jos sitä haluaa tosi paljon, niin sen jälkeen se kyllä järjestyy” (Kasvi 2018).

”Kyllä me joka vuosi lähtökohtaisesti tehdään jotakin kansainvälistä, ja me ollaan strategiassa, me ollaan niin kuin sanottu, että me halutaan EMO on merkittävä toimija paikallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti” (Jordan 2018).

”Mielestäni kansainvälisyys tukee hyvin perustoimintaa, sillä se auttaa näkemään oman toiminnan eri perspektiivistä ja siten auttaa kehittämään sitä eteenpäin. Toisten näkökulmasta näkee myös oman toiminnan hyvät puolet eri tavoin”. (Meskanen 2018.)

”Sitten tietysti erityisesti halu olla vuorovaikutuksessa vieraalla kielellä ja sosiaaliset taidot niin kuin small talkia, semmosta niin kuin kiinnostusta” (Jordan 2018). Benchmarking-kohteissa halu toimia kansainvälisesti vaikuttaa tulosten perusteella mielikuvaresursuilta. Tulosten perusteella kansainvälistä toimintaa harjoittavissa oppilaitoksissa henkilöstö on myös aktiivista. ”Meillä on iso talo ja meillä on paljon hirveän aktiivisesti toimivia ihmisiä” (Jordan 2018).

Espoon Tanssiopiston henkilökunnan kyselyssä kaikki kyselyyn vastanneet opettajat toivoivat enemmän kansainvälistä toimintaa, mikä on hyvä lähtökohta kansainvälien kilpailu- ja kumppanuuskoulutoiminnan suunnittelulle ja toteuttamiselle.

Imago on osa immateriaaliresursseja, ja kansainvälistä toimintaa harjoittavilla Arkilla ja EMO:lla on vetovoimainen imago. ”Suomea pidetään musiikkikasvatuksen mallimaana edelleen, vähintään kerran kuussa käy joku delegaatio ” (Paula Jordan 2018).

”Arkissa on käynyt vierailijoita ulkomailta Suomessa jo vuosikymmeniä, ja olemme myös saaneet tätä kautta lisää vierailijoita ja se lisää opetuksen kysyntää” (Meskanen 2018). Nämä lausahdukset kuvaavat kahden benchmarking-kohteen imagoa, joka heilä on olemassa jo kansainvälisesti.

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa huomataan, että muihin henkilöstöön liittyviin resursseihin voi lisätä olemassa olevat verkostot, ja niissä toimimisen, jotka ovat merkittävä voimavaratekijä kansainvälistä toimintaa toteutettaessa.

*Musiikkioppilaitoskentällä meillä on hyvät kansainväliset, pohjoismaiset verkostot, meillä on pohjoismaiset kulturskolerådit, missä muuten myös tanssi on mukana, mutta se on pohjoismainen verkosto ja niissä seminaareissa minäkin käyn, sitten meillä on Euroopan musiikkioppilaitosten liitto, joka on tärkein verkosto ollut tärkein meille EMU ja siellä meillä on semmoinen historia että edellinen rehtori Timo Veijola oli EMU:n puheenjohtaja ja pitkään hallituksessa” (Jordan 2018.)*

Haastattelujen perusteella verkostotyö ja verkostojen rakentaminen on tosi pitkäjänteistä puuhaa, ja ”aina kun lähdetään johonkin kokoukseen tai kutsutaan joku käymään täällä niin se tarkoittaa sitä, että mietitään sitä että mitä tavoiteltais” (Kasvi 2018). Muissakin haastattelutuloksissa tuli esiin, että verkostojen rakentaminen on hidasta työtä.

Sähköpostihaastattelun vastauksista selvisi, että suomalainen tanssioppilaitoskenttä ei ole samalla tavoin verkostoinut kuin musiikkioppilaitokset. Tanssin tiedotuskeskuksen kansainvälinen toiminta keskittyy Riitta Aittokallion mukaan tällä hetkellä ”ammattilaispuolelle” (Aittokallio 2018).

Eurooppa-tasoista tanssioppilaitosten liittoa ei ole, mutta ”STOPP ry on virittelemässä pohjoismaista verkostoa, ts. tällä hetkellä ei ole olemassa mitään yhteistyöverkostoa. Yksittäisillä kouluilla voi olla kummikouluja tms mutta kuten sanottu STOPPilla ei ole tällä hetkellä tarjota mitään osoitetta / verkostoa tähän pohjoismaisella tai eurooppalaisella tasolla.” (Niiranen 2018.) Niiranen ohjeistaa seuraavalla tavalla: ”ETO:n omat henkilökontaktit ovat alkuvaiheessa parhaat. Myös daCi Finland voisi olla hyvä kontakti tällä kohtaa.”( Niiranen 2018.)

## 6. Millaisessa tilanteessa olisit valmis jakamaan omaa kehittämääsi kansainvälistä verkostoasi tai kehittämään verkostosi kanssa uusia yhteistyön malleja, joissa Espoon Tanssiopisto olisi mukana toimijana?

8 vastausta

Tilanteessa, jossa se näkyy panostuksena paitsi työaikaan, myös palkan tasoon.
Jos omaan kompetenssiin uskotaan.
Se vaatisi erillistä työaikaa.
Kunhan projektista sovittaisiin etukäteen ja että se olisi työaikaa.
Tilanteessa, jossa tämä ei veisi kohtuuttomasti työtunteja tai johon annettaisiin erikseen työaikaa tehdä rauhassa tämänlaista kehitystyötä. Tilanteessa, jossa olisi muitakin tekemässä tätä työtä kanssani ja tämä työ johtaisi ns. "oikeisiin" käytännön toimiin esim. kurssin järjestämiseen, opettajavaihdon järjestämiseen tms.
Opintomatkat ulkomaille, opettajavaihdot ulkomaille.
Työn organisoiminen, niin että on aikaa
Jos / kun annetaan aikaa tehdä.

Kuvio 8. Espoon Tanssiopiston henkilökunnan kyselylomake kysymys nr.6

Espoon Tanssiopiston henkilökunnan kyselyssä saatiin seuraavia vastauksia omien verkostojen jakamisesta osana Espoon Tanssiopiston kansainvälistä toimintaa. Kuvion

8. vastauksista näkee, että henkilökunta toivoo eniten aikaa oman verkoston liittämiseksi osaksi Espoon Tanssiopiston kansainvälistä toimintaa, vaikka muitakin selkeitä toiveita esitetään. Kaikki eivät vastanneet tähän kysymykseen, johon syynä voi olla omien verkostojen puuttuminen tai että omaa verkostoa ei haluta jakaa.

Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toiminnan suunnittelussa, edellä mainittujen muiden resurssien kehittäminen, on tärkeää. Halu toimia kansainvälisesti on olemassa, mikä on tulosten perusteella kansainvälisen toiminnan lähtökohta. Verkostojen rakentaminen tai henkilökunnan omien verkostojen hyödyntäminen on kehittämishaaste Espoon Tanssiopiston johdolle. Myös muiden vetovoimatekijöiden ja kansainvälisesti vetovoimaisen imagon kehittäminen auttaisi kansainvälisten suhteiden rakentamisesta taidetanssin kentällä. Tulosten analysoinnin resurssijako on perustunut löyhästi Äijön liike-elämän resurssijakoon. Voi todeta, että liike-elämästä lainattu resurssijako toimii myös taideoppilaitoksen resurssien analysoimisessa.

#### 6.4 Kansainvälinen tanssikilpailutoiminta

Opinnäytteen tutkimuksen alakysymykseen, miten sopivat kansainväliset tanssikilpailut valitaan Espoon Tanssiopiston oppilaille, ei ole yksinkertaista vastausta tulosten perusteella. Aikaisemmin tulosten yhteydessä esiin tullut verkostoituminen sen eri muodoissa on varmasti avain sopivien tanssikilpailujen paikantamiseen. Niiranen toi esiin haastattelussa, että ”Välitän STOPPin jäsenpostissa tietoja kv tanssikilpailuista ” (Niiranen 2018). Samoin tämän opinnäytteen Käytännön tietoa tanssin kansainväliseen toimintaan liittyen-liite, sisältää tietoa eri mahdollisista tanssikilpailuista Suomen lähialueilla. Eri kilpailujen paikantaminen on vasta alku sopivan kansainvälisen tanssikilpailun tai taiteen kilpailutoiminnalle yleensä. Ulkomaisiin tanssikilpailuihin lähetettävät oppilaat ja opettajat pitää valita. Kilpailutoiminnan hyödyt olisi hyvä jakaa, kuten kansainvälisen osaamisen luvussa todettiin opitun hyödyntämisen kohdalla. Kilpailutoiminnan haasteisiin olisi löydettävä myös vastauksia. Tulosten perusteella seuraavassa esitetyt tanssin kilpailutoimintaan liittyvä suuntaviivat tulivat esiin tutkimusaineistosta.

Benchmarking-haastattelutuloksista tuli ilmi, että kilpailutoimintaan osallistumisen kriteerit ovat erilaiset kuin kumppanuustoimintaan osallistumisen kriteerit. Espoon musiikkiopisto ei organisaationa lähetä kilpailemaan, vaan oppilaan oma opettaja on keskiös-

sä kilpailujen valitsemisessa. ”Kysymys on siitä, että yksilö lähtee eli opettajat miettii että tälle oppilaalle olisi nyt hyvä” (Jordan 2018). Muissa benchmarking kohteissa kilpailutoimintaan kansainvälisesti ei osallistuttu.

Espoon Tanssiopiston henkilökunnan yhteisöllisen ideoinnin yhteydessä kysyttiin tanssin kansainvälisen kilpailutoiminnan hyötyjä ja haittoja. Tanssin kansainväliseen kilpailutoimintaan osallistuminen hyödyttäisi ja kehittäisi seuraavia asioita Espoon Tanssiopiston toiminnassa yhteisöllisen ideoinnin tulosten perusteella: Ulkomaisten tanssikoulujen tason näkeminen, virikkeiden saaminen, kontaktien luomisen mahdollisuus, oman työn ja oman organisaation mahdollisuus oman työn arviointiin, tanssikäsityksen laajeneminen, ”Maailma auki”-ajattelu. Myös työhön sitoutuminen ja paineen siedon kasvaminen nähdään tekijöinä, jotka voisi kansainvälisen kilpailutoiminnan kautta kehittyä. Jos Espoon Tanssiopisto menestyisi kansainvälisissä kilpailuissa, niin se vahvistaisi taiteen perusopetusta. Myös Espoon Tanssiopiston oman tason määrittäminen olisi tärkeä osa kilpailutoiminnan hyödyistä.

Haasteina kansainvälisessä kilpailutoiminnassa nähtiin taloudellisten ja työaikaan liittyvien resurssien epävarmuus. Esille tulevia muita keskeisiä huolia ovat kilpailuun lähetettävien oppilaiden valitseminen, liiallisen paineen ja arvostelun kasvaminen kilpailutoiminnan myötä ja sopivan tasoisten kilpailujen löytäminen.

Espoon Tanssiopiston oppilaat kilpailevat Suomessa, joten oppilaiden kansallisiin kilpailuihin lähettämisen kriteerit ovat olemassa. ”Oikeastaan nää meidän vastuuopettajat, jotka käy läpi näitä tapahtumia, toki Suomessa on vakiintuneita tapahtumia, joihin aina lähetetään ja katsotaan kauden alussa, että mitä esityksiä sillä vastuuopettajan ryhmällä on, mitä esityksiä voitaisiin lähettää mihinkin tapahtumiin.” (Kunnas-Helminen 2018.)

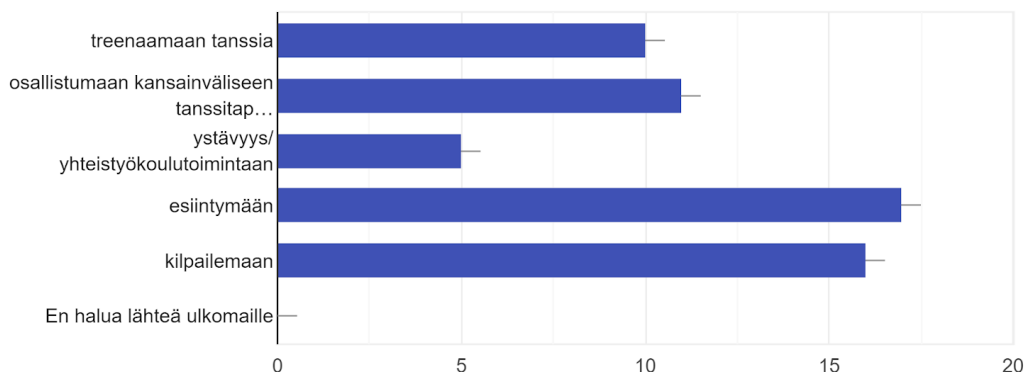
Nämä edellä mainitut tulokset vaikuttavat keskenään ristiriitaisilta. Toisaalta Espoon Tanssiopistossa on olemassa tietyt kriteerit, joilla vastuuopettajat tekevät päätökset oppilaiden lähettämistä kilpailuihin, toisaalta henkilökunnan ideoinnissa tuli esiin huoli oppilasvalinnoista ulkomaisten kilpailujen suhteen.

Kaikki huoltajille lähetettyyn kyselyyn vastanneet Espoon Tanssiopiston oppilaiden huoltajat pitivät tanssiharrastukseen liittyvästä kilpailutoiminnasta. Kilpaileminen ulko-

mailla oli myös oppilaskyselyn tulosten perusteella toiseksi suosituin kansainvälisen toiminnan muoto.

#### 4.a Haluaisitko lähteä ulkomaille Espoon tanssiopiston oppilaana?

19 vastausta



Kuvio 9. B 2 EK- oppilaskysely kysymys nr.4a

Tulosten perusteella voidaan todeta, että Espoon Tanssiopistossa kansainväliseen kilpailutoimintaan osallistuminen nähdään mielekkäänä. Oppilaat, vanhemmat näkevät kilpailutoiminnan hyödyllisenä, samoin opettajat, kunhan taloudelliset ja työaikaan liittyvät haasteet selvitetään. Kilpailutoiminnan oppilaiden valitsemiskriteerit olisi hyödyllistä tuoda esiin avoimesti, jotta kaikki olisivat tietoisia valintakriteereistä. Tämä vähentäisi yleisesti huolta yhdenvertaisuuden toteutumisesta kilpailutoiminnasta.

#### 6.5 Kansainvälinen kumppanuuskoulu

Sopivan kansainvälisen tanssin kumppanuuskoulun valinnassa ja yhteistyön toteutuksessa on tutkimustulosten perusteella paljon samaa kuin sopivien tanssikilpailujen valinnassa. Tutkimuksen tietoperustassa tuotiin esiin esimerkkien avulla sopivia määreitä, jotka sopivat sekä kilpailu- että kumppanuuskoulutoimintaan. Näitä olivat oppilasnäkökulmasta eri ikäryhmille kohdistettu toiminta, sopiva vaikeustaso, tapahtuman sopiva sijainti ja kesto. Opettajien näkökulmasta mainittiin lisäkoulutus- ja verkostoitumismahdollisuus.



Benchmarking-haastattelujen perusteella sopivat vierailukohteet ja kumppanuudet löydetään miettimällä toiminnan sisältöä. ”Kumppaneiden valinnassa, käytännössä me aina mietitään, kun me mietitään kenen kanssa me lähetään tekemään ja mitä, ainahan me lähdetään sisältö edellä. Meidän täytyy aina ajatella ensin, että mitä nää meidän oppilaat vois saada tästä yhteistyöstä.” (Jordan 2018.)

Espoon kaupungin kulttuuripäällikkö Tiina Kasvin haastattelussa esiin tulleet asiat liittyvät voimakkaasti käytännön toimintaan kumppanuuskoulun valitsemisessa, mutta myös tanssikilpailujen valitsemisen kohdalla. Hän toi esiin Espoon kaupungin yhteistyömuotoja eri kaupunkien kanssa ”Meidän aktiivisin ystävyyskaupunki on tällä hetkellä Shanghai” (Kasvi 2018), ja Kasvin mukaan, Espoon kaupungin ystävyyskaupunkitoiminnan kautta kumppanuuskouluja ei kannata etsiä.

*Ne on solmittu silloin 70–80 luvulla kun Espoo oli vielä kovin toisennäköinen kaupunki ja verrattuna näihin ystävyyskaupunkeihin, niin Espoo on kasvanut niin valtavasti, että meiltä ei enää löydy sitä samanlaisuutta, me oltiin silloin semmoinen pieni maalaiskunta ja niin nää on aika pieniä nää muutkin kaupungit että meillä ei tavallaan oo aktiivista sellaista meillä ei oo niin kuin enää olemassa mitään vaihtoa rakennetta henkilöä, joka vastais siitä. (Kasvi 2018.)*

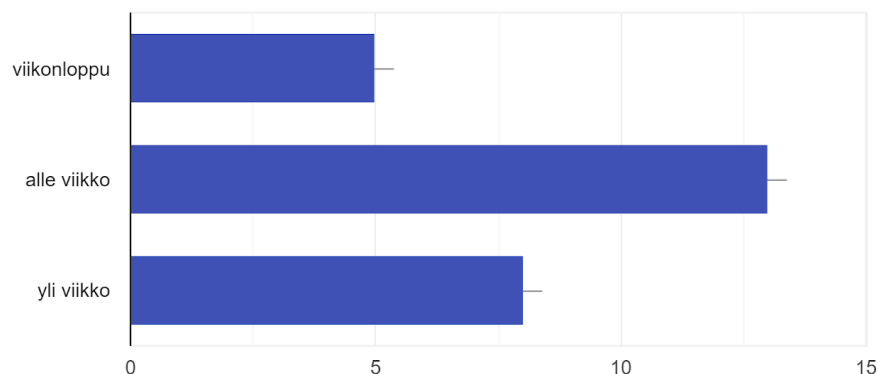
Sen sijaan Tiina Kasvi ohjaa Espoon Tanssiopiston johtoa toimimaan seuraavalla tavalla. ”Rehtori voi olla yhteydessä ja sanoa, että me olemme nyt ajatelleet, että meille olisi hyvä päästä seuraamaan ranskalaisten tanssijoiden opetuksen kehitystä ja sitten taas meillä on siellä niitä verkostoja” (Kasvi 2018).

”Aina jos aloittaa sillä tavalla että pioneerijoukot menee, että joku menee esimerkiksi jonkun kaupungin tanssioppilaitosnäytöksessä, ja katsoo, että minkä tasoinen se on tai tapaa niitä oppilaitoksen edustajia ennen kuin lähettää lapsia ” (Kasvi 2018).

Oppilailta ja huoltajilta kysyttiin myös ulkomaan vierailujen käytännön järjestelyistä. Kyselytulosten vastauksista saa suuntaviivoja kumppanuuskoulutoiminnan ulkoisiin kehyksiin. Oppilaista ja huoltajista valtaosa piti alle viikon oleskelua ulkomailla sopivana aikana, kuten kuvio 10. osoittaa.

## 5. Kuinka pitkä aika olisi sopiva kansainväliseen vierailuun Espoon Tanssiopiston oppilaana, jos lähtisit ulkomaille?

19 vastausta



Kuvio 10. B2 EK-luokan oppilaskysely, kysymys nr. 5.

Oppilaskyselyn tuloksissa niitä maita, joihin oppilaat haluaisivat matkusta oli monia. Pohjoismaat, Viro, Euroopan maat olivat suosituimpia. Myös Venäjä ja Yhdysvallat mainittiin ja Kiina kolme kertaa. Huoltajat toivoivat kyselyn mukaan matkustuskohdeiksi Suomen lähialueita, Euroopan rajojen sisäpuolella.

Espoon Tanssiopiston yhteisöllisen ideoinnin tuloksista piirtyi kuva tanssikoulukumppanin valinnalle. Kumppanuuskoulun tulisi olla laadukas ja tavoitteellinen tanssikoulu, jossa on vähintään sama taso ja samat arvot. Kumppanuustanssikoululta toivotaan osaamisen vaihtoa esimerkiksi eri tanssilajeissa, opetusmenetelmissä, opettajien koulutuksessa ja tuotannollisessa osaamisessa. Taiteen perusopetukseen liittyvät arvot, kestävän tulevaisuuden rakentaminen nähtiin yhtenä toimintasisältömahdollisuutena. Eri kulttuuriperinteiden arvostaminen ja säilyttäminen, maailmankuvan avartuminen erilaisuuden hyväksyminen olivat yhteisöllisen ideoinnin tulosten perusteella myös kansainvälisen toiminnan sisältöön liittyviä. Kumppanuuskoulu voisi sijaita Pohjoismaissa, Pohjois-Euroopassa tai Virossa. Yhteiseksi työkieleksi toivottiin englantia.

Kumppanuuskoulun kanssa toivotaan oppilas- ja opettajavaihtoa, esiintymisvierailuja, puvustuksen vaihtoa ja tuotannollisen osaamisen vaihtoa. Opettajavaihdon kautta oppilaat hyötyisivät laajasti kumppanuuskoulutoiminnasta henkilökunnan ideoinnin mukaan.

Haasteina kumppanuuskoulutoiminnassa nähdään oppilaiden yhdenvertaisuuden haaste, eli miten oppilaat valitaan kumppanuuskoulutoimintaan. Osa henkilökunnasta oli tulosten mukaan sitä mieltä, että e kumppanuuskoulutoiminta pitäisi suunnata erityisesti edistyneemmille oppilaille.

Benchmarking-haastattelukohteissa tuli esiin tärkeitä tuloksia, kun mietitään oppilaiden ja opettajien valintaa kumppanuuskoulutoimintaan. Tuloksia esitellään seuraavassa. Oppilasvalinnat kansainväliseen toimintaan tehdään ”tilanteen mukaan ” (Vairio 2018). ”Me yritetään viedä noihin kansainvälisiin tapahtumiin aina jotakin uutta, eli välttämättä ei lähe ihan peruserusryhmät ” (Vairio 2018).

Paula Jordanin benchmarking-haastattelussa tulee esiin, että mitä laajempaa kansainvälinen toiminta eri kumppanuustahojen kanssa on, sitä paremmin oppilaiden yhdenvertaisuudella on mahdollisuudet toteutua. ”Silloin kun lähdetään kansainvälisille sellaisille estradeille vaativille estradeille, niin aina parasta mitä talosta löytyy, ja sitten se opettaja, joka sen hetkisen satsanneen huippuoppilaan on opettaja, tietysti lähtee sitten mukaan, häntä tarvitaankin.” (Jordan 2018.)

*Meidän täytyy yrittää niin kuin koko ajan yrittää pitää huoli siitä, että se perustyö on yhtä arvokasta ja silloin esim. kun meillä orkestereihin ja kuoroihin menee käytännössä kaikki lapset, jotka soittaa ja näin niin meillä on niitten perusorkestereiden ja peruskuorojen kanssa. Peruskuoro tekee melkein joka vuosi ulkomaanmatkan esim. Kameleontit, ne on nyt lähössä Barcelonaan taas, ja silloin kaikki pääsee ja joku orkesteri menee. Viimeksi Crescendo taisi olla Unkarissa, niin silloin kaikki pääsee” (Jordan 2018)*

Tulosten perusteella myös oppilaiden ikä on tärkeä tekijä oppilasvalinnoissa. ”Se riippuu usein iästä, että niissä on joku ikäraja, että pitää vähintään olla esim. 14. että voi lähtee jonnekin viikoksi ja sitten ollaan ihan markkinoitu sitä sitten niille oppilaille jotka on ollu pisimpään. ” (Meskanen 2018.)

Lasten ikä on merkittävä tekijä vierailuja suunniteltaessa. Ikä vaikuttaa kielitaitoon. Espoon Tanssiopiston oppilaskyselyn mukaan lähes kaikki oppilaat suostuisivat puhumaan englantia. Toinen suosittu vieras kieli oli ruotsi. Oppilaat olivat suostuvaisia puhumaan vieraita kieliä, joten perhemajoitus olisi yksi mahdollisuus ulkomaan vierailuissa, joka benchmarking-haastattelujen perusteella oli yleinen ja kustannustehokas majoitusmuoto.

Opettajien valikoituminen kansainväliseen kilpailutoimintaan on tullut aikaisemmissa tuloksissa esiin, eli kansainvälisiin kilpailuihin lähtevien oppilaiden mukaan lähtee oppilaiden oma opettaja. Benchmarking-haastatteluissa kumppanuuskoulutoimintaan ja muuhun kansainväliseen toimintaan osallistuvien opettajien valinta on monitahoisempi prosessi, jossa yhdenvertaisuuden elementti on tulosten perusteella esillä.

*Miten opettajat valikoituu, no nyt apulaisrehtori on ollut mukana monesti, varmaankin, koska mä vastaan meidän esitystoiminnasta, ja nyt sitten lähtee meidän baletinopettaja, baletin kehitysopettaja sen vuoksi, että me ollaan viety nykytanssia noihin tapahtumiin ja nyt aateltiin, että seuraavan kerran vois lähtee joku baletti tai neoklassinen juttu, baletin opettaja vois ottaa oppia tästä matkasta ja siitä, että minkälainen reissu se on ja osaisi lähtee ens kerralla oman ryhmänsä kanssa. (Vairio 2018.)*

*Opettajat saa ehdottaa ryhmiään ja oppilaitaan kamarimusiikkiopetukseen ja siten me yritetään niin kuin kierrättää että eri opettajat kävis, mutta aina niillä opettajilla jotka lähtee mukaan pitää olla joku kontakti niihin oppilaisiin, jotka sinä vuonna tulee. Sitä me yritetään kovasti sanoa, sitt on olemassa semmosia, mihin voi ikään kuin käytännössä vain ilmoittautua ryhmänsä kanssa. (Jordan 2018.)*

*Me yritetään niin kuin miettiä Zurichin kannalta ja meidän kannalta ketkä opettajat, jotka tarttis tällaista uutta impulssia, ideoita, kun me tehään tää, rakennetaan ikään kuin pareja näistä opettajista, tässä opettajavaihdossa mietitään juuri sitä, että ei pelkästään että ei huiput, joilla on jo huippuluokan systeemit menossa, vaan nekin, jotka tekee perustyötä vois saada. (Jordan 2018.)*

Nämä haastatteluissa esiin tulleet esimerkit antavat suuntaviivoja opettajien erilaisille rooleille kansainvälisessä toiminnassa. Organisaation johdon tehtävänä on pyrkiä löytämään erilaisia väyliä, miten mahdollisimman monta opettajaa voisi olla mukana kansainvälisessä toiminnassa. Kansainvälisen toiminnan taso ja kyseessä oleva toiminta määrittelee myös opettajien osallistumista. Espoon Tanssiopiston johdon vastuulla on tehdä päätöksiä, ketkä opettajat osallistuvat ja mihin kansainvälisen toiminnan muotoihin.

Opettajien oma aktiivisuus on myös tärkeää. Tulosten perusteella voisi päätellä, että samoin kuin kilpailutoiminnan kriteerit olisi hyvä olla kaikkien tiedossa, niin myös opettajien kansainväliseen toimintaan osallistumiselle olisi selkeää luoda kaikkien tiedossa oleva malli.

Tämän tutkimusluvun tulokset voi kiteyttää seuraavasti. Kansainväliseen yhteistyökoulukumppanuustoimintaan liittyy monia asioita, jotka Espoon Tanssiopiston toimintasuunnitelmassa on tärkeää huomioida. Espoon kaupungilla on mahdollisuus auttaa Espoon Tanssiopistoa yhteistyökoulukumppanin paikantamisessa. Ensimmäiseksi Es-

poon Tanssiopiston on organisaationa mietittävä kumppanuuskoulutoiminnan periaatteet, mitä toivotaan ja mitä ollaan valmiit vaihtamaan. Mitkä ovat motivaatiotekijät kumppanuuskoulutoiminnalle, on keskeinen kysymys.

Tulosten perusteella toivottavin kumppani jakaa samat arvot ja toiminnan lähtökohdat. Kumppanuuskoulu sijaitisi tulosten valossa Suomen lähialueilla. Pohjoismaat, Viro ja Pohjois-Eurooppa olisivat niitä maita, joista kumppania voisi lähteä etsimään. Ulkomaisten vierailujen kesto voisi olla pidennetty viikonloppu tai muu alle viikkoa lyhempi aika. Majoitusvalinnat vaikuttavat kustannuksiin, joten kansainvälisten vierailujen suunnittelussa on hyödyllistä pohtia majoituskustannuksia suhteessa oppilaiden ja huoltajien toiveisiin sekä syntyviin kustannuseroihin. Oppilaiden ikä on tärkeää huomioida erilaisia kumppanuustapoja suunniteltaessa. Espoon Tanssiopiston oppilaitoksena kannattaisi miettiä kriteerit, joiden avulla oppilasvalinnat ja opettajavalinnat olisi helppo suorittaa. Kriteerien pohtiminen on reitti myös taiteen perusopetuksen mukaisen arvopohjan ja yhdenvertaisuuden toteutumiseen.

## 6.6 Huomioita muista tuloksista

Opinnäytteen tutkimusaineisto oli laaja, ja tuloksia saatiin runsaasti. Teemoittelun avulla tuloksista esiteltiin tutkimuskysymyksiin liittyvät teemat. Esille tulleiden vastausten perusteella laadittiin kansainvälinen toimintasuunnitelma Espoon Tanssiopistolle.

Muita huomioitavia tuloksia saatiin, eri tutkimusmenetelmiä käyttäen, kotikansainvälisyydestä ja Espoon kaupungin linjauksista suhteessa kansainväliseen toimintaan. Tuloksissa tuli esiin myös monia henkilöitä, joihin voi olla yhteydessä kansainvälistä toimintaa suunniteltaessa. Benchmarking-kohteista tuli saatiin lisäksi tietoa, jotka sivuavat tämän tutkimuksen aihetta. Näitä tuloksia on mahdollista hyödyntää osittain, lisäten ne opinnäytteen Käytännön tietoa tanssin kansainväliseen toimintaan liittyneeseen.

Benchmarking-tutkimusmenetelmänä tuotti eniten tietoa tutkimustulosten valossa. Menetelmän käyttämisessä Ajelabin mukaan olisi yritettävä löytää benchmarking-kohteiden menestyksen tai paremman tuloksen mahdollistajia, enablers (Ajelabi 2010, 2). Kansainvälisen toiminnan Muut resurssit-luvussa tuli esiin monia tuloksia, jotka liit-

tyvät oppilaitosten imagoon, eli mielikuviin kyseisistä oppilaitoksista, jotka liittyvät vahvasti näiden oppilaitosten historiaan, tavoitteisiin, osaamiseen, tapaan tehdä ja toimia omalla alallaan. Benchmarking-haastattelujen perusteella nostaisin oppilaitoksen oikean imagon yhdistettynä oikeanlaiseen toimintaan menestyksen ja paremman tuloksen mahdollistajaksi kansainvälisen toiminnan toteutuksessa, muiden välttämättömien resurssien esimerkiksi rahoituksen, verkostoitumisen ja henkilöstön ohella.

## 7 Tutkimuksellinen kehittämis ehdotus

Tässä luvussa esittelen tutkimuksellisen kehittämis ehdotukseni, Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toimintasuunnitelman, jonka lähtökohtina ovat tutkimuksen tietoperusta ja tutkimuksen tulokset. Kansainvälinen toimintasuunnitelma on laadittu Lindroosin ja Hakasen toimintasuunnitelman periaatteiden, ohjeiden ja sisältövaatimusten pohjalta. Kansainvälisessä toimintasuunnitelmassa otetaan huomioon taiteen perusopetuksen linjaukset ja Espoon Tanssiopiston toiminta organisaationa. Kansainvälinen toimintasuunnitelma toimii organisaation vision mukaisten tavoitteiden saavuttamisen välineenä.

Kansainvälinen toimintasuunnitelma esitellään kahdella tavalla. Ensimmäiseksi, johdantona yksityiskohtaiselle toimintasuunnitelmalle, esitellään toimintasuunnitelma kolmivaiheisena Espoon Tanssiopiston strategisina kehitysaskelina, joissa ensimmäinen askel on kansainvälisen toiminnan suunnitteluvaihe, toinen askel on kansainvälisen toiminnan kokeilut ja toteuttamisen aloitusvaihe, kolmas ja ylin askel on tavoitteiden saavuttaminen ja toiminnan vakiinnuttamisen vaihe.

Tämän jälkeen luvussa 7.1 toimintasuunnitelma esitellään yksityiskohtaisena taulukkomallina eritellen tavoitteet, toimintatavat, resurssit, vastuuhenkilöt käyttäen samaa kolmivaiheista jaottelua. Taulukkomallissa toimintatavan vastuuhenkilöt on merkitty isoilla kirjaimilla suoraan toiminnan perään hahmottamisen helpottamiseksi

Esitetyt toimintaehdotukset esitellään mahdollisimman loogisessa järjestyksessä. Toimintasuunnitelmassa kansainvälinen on lyhennetty kirjainyhdistelmäksi Kv. ja Espoon Tanssiopistosta käytetään lyhennystä ETO.

Espoon Tanssiopiston kansainvälinen toimintasuunnitelma strategisina kehitysaskeleina:

Tavoitteet:

1. Espoon Tanssiopiston oppilaat osallistuvat tanssin kansainväliseen kilpailutoimintaan.
2. Espoon Tanssiopisto aloittaa yhteistyön kansainvälisen kumppanuuskoulun kanssa.



Kuvio 11. Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toimintasuunnitelman strategiset kehitysaskeleet



## 7.1 Espoon Tanssiopiston kansainvälinen toimintasuunnitelma

Tavoite 1: Kolmen – viiden vuoden kuluessa Espoo Tanssiopiston oppilaat osallistuvat vuosittain ainakin yhteen kansainväliseen tanssikilpailuun, yksi 10–20 oppilaan ryhmä opettajineen per yksi vuosi. Ikäryhmät ja tasot vaihtelevat kilpailun sääntöjen ja Espoon Tanssiopiston omien valintakriteerien mukaan.

Tavoite 2: Kolmen – viiden vuoden kuluessa Espoo Tanssiopistolla on taideoppilaitoksena oma yhteistyökumppani Suomen lähialueelta tai Euroopasta. Kumppanikoulun kanssa kansainvälistä toimintaa järjestetään vuosittain tai joka toinen vuosi joko Suomessa, jolloin Espoon Tanssiopisto isännöi vierailua tai kumppanikoulun kotimaassa, jolloin ryhmä Espoon Tanssiopistosta vierailee kohdemaassa. Kumppanuus voi olla oppilasryhmien vaihtoa tai opettajavaihtoa, kuitenkin tapauskohtaisesti resurssien mukaan valiten, ja noudattaen Espoon Tanssiopiston omia kumppanuuskoulutoiminnan kriteerejä. Espoon Tanssiopiston kansainvälinen toimintasuunnitelma

### 1. VAIHE: Suunnittelu 1.-2.vuosi

TAVOITE	<p>1. Määritellään Kv.toiminnan tavoitteiden sisällöt ja yleiset periaatteet /kriteerit Kv.kilpailutoimintaa- ja kumppanuuskouluvalintoja varten. Määritellään Kv.toimintaan osallistuvien oppilaiden ja opettajien valintamenettelyn periaatteet. Määritellään valintakriteerit Kv.tiimille.</p> <p>2. Perustetaan ETO:lle Kv.tiimi, joka keskittyy verkostoitumisen ja varojen keruun suunnitteluun. Kv.tiimi sisältää rehtorin ja taluspäällikön lisäksi 1-3 henkilöä, jotka on valittu määriteltyjen valintakriteerien kautta.</p> <p>3. Hahmotetaan Kv.budjetti 1.vaiheelle</p> <p>4. ETO:n henkilökuntaa tiedotetaan Kv.työn etenemisestä ja Kv.suunnitelma päivitetään 1.vaiheen lopussa.</p>
TOIMINTATAPA	<p>1. Henkilökunta yhdessä rehtorin kanssa luo valintakriteerit, jotka ovat taiteen perusopetuksen mukaisia, ja joissa Kv.toiminnan yhdenvertaisuus toteutuu, ja kestävä tulevaisuus-käsite otetaan huomioon. <b>REHTORI</b></p> <p>2. Kv.tiimi valitaan luotujen kriteerien pohjalta. Kv.tiimi päättää lähdetäänkö rakentamaan uutta verkostoa vai pyritäänkö saamaan opettajien verkostot ETO:n käyttöön. Kv.tiimi aloittaa tiedon hakemisen sopivista apurahoista ja hankkeista ja etsii aktiivivanhemman oman varankeruun suunnitteluun. <b>REHTORI, KV.TIIMI</b></p> <p>3. Käydään läpi 1.vaiheen rahoitustarve realistisesti. <b>REHTORI, TALUSPÄÄLLIKKÖ</b></p> <p>4. Kv.tiimi raportoi henkilökuntaa ja rehtori kertoo johtokunnalle Kv.suunnitelmien etenemisestä, ja kuuntelee henkilökunnan neuvoja ja kommentteja. <b>KV.TIIMI. REHTORI</b></p>
RESURSSIT	<p>1. Mietitään Kv.tiimin työtunnit suhteessa työaikaan ja palkkaan. Palkataan ulkopuolinen Kv.tiimin jäsen tarvittaessa, jos budjetissa on varaa.</p>

	Henkilöstöresurssi otetaan käyttöön valintakriteerien määrittelyssä.
VASTUUHENKILO	Rehtori, taluspäällikkö ja Kv.tiimi, joka voi valita keskuudessaan eri rooleja esimerkiksi tiedottamisesta vastaavan, varainkeruu- ja apurahavastavaan jne.
€	Kustannukset syntyvät lisääntyneestä työajasta henkilökunnan, ja Kv.tiimin kohdalla. Rehtori ja taluspäällikkö kuuluvat Kv.tiimiin. Ulkopuolisen osa-aikaisen Kv.koordinaattorin palkka n.3000e /vuosi, laskettuna tutkimustuloksissa esitetyn 3 vuosiviikkotuntia-mallin mukaan.

## 2. VAIHE: Kansainvälisen toiminnan kokeilu ja toteuttamisen aloitusvaihe 2.-4.vuosi

TAVOITE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paikallistetaan kriteerit täyttävät Kv.yhteistyökumppanit ja tanssikilpailut.</li> <li>2. Tehdään tutustumismatkat, 2-4kpl</li> <li>3. Hankitaan tarvittava määrä rahoitusta eri lähteistä 2.vaiheen toteuttamista varten</li> <li>4. Valitaan Kv.tanssikilpailu ja ensimmäinen kumppanuuskouluyhteistyön muoto</li> <li>4. Tiedotetaan ETO:n henkilökuntaa ja oppilasyhteisöä Kv.toiminnasta</li> <li>5. Päivitetään Kv.suunnitelma 2.vaiheen päättyessä</li> </ol>
TOIMINTATAPA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valitun verkoston kautta aloitetaan aktiivinen verkostotyöskentely, jonka avulla paikallistetaan sopivat tutustumiskohteet. Ollaan yhteydessä Espoon kaupunkiin verkostotyöskentelyn yhteydessä. <b>KV.TIIMI</b></li> <li>2. Matkustetaan valittuihin kohteisiin ja sopivaan yksityiskohdat esim. kumppanuuskoulun kohdalla. <b>REHTORI</b></li> <li>3. Haetaan aktiivisesti rahoitusta, ja aloitetaan oma varainkeruu teemmällä aktiivista yhteistyötä vanhempien kanssa. Lisärahoituksen innovointi esim. kurssitoimintaa ruotsin tai englanninkielellä. <b>KV.TIIMI, TALOUSPÄÄLLIKKÖ, HENKILÖKUNTA</b></li> <li>4. Kv. tiimi tekee ehdotuksen kilpailun oppilasvalinnoiksi ja ensimmäisen kumppanuuskouluyhteistyön muodoksi, jonka henkilökunta hyväksyy. Valmistaudutaan Kv.toimintaan päivittämällä Kv.osaamista. <b>REHTORI, KV.TIIMI</b></li> <li>5 Kv.tiimi raportoi henkilökuntaa ja oppilasyhteisöä. Rehtori kertoo johdokunnalle Kv.suunnitelmien etenemisestä ja kuuntelee henkilökunnan neuvoja ja kommentteja. <b>KV.TIIMI. REHTORI</b></li> </ol>
RESURSSIT	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jatketaan realistista budjetin tarkastelua suhteessa Kv.tiimin ja henkilökunnan ja erityisesti rehtorien työaikaan, matkojen vuoksi.</li> <li>2. Avustusten hakeminen painopisteenä, samoin omien varojen keräämistä tehostetaan.</li> <li>3. Otetaan käyttöön ETO:n Kv.osaaminen ja immateriaaliresurssit esim. kurssit englanniksi, tiedotetaan Kv.toiminnasta mahdollisia sponsori/lahjoittajatahoja. Keskitetään voimavaroja perusopetuskauden</li> </ol>

	ulkopuoliseen työaikaan.
VASTUHENKILÖ	Rehtori, talouspäällikkö, Kv.tiimi
€	<p>Matkakustannukset tutustumismatkat:1000€-4000€ riippuen kohteen sijainnista. Lisäkustannuksia edelleen Kv.tiimin ja henkilökunnan lisääntyneestä työajasta ja sijaiskuluista.</p> <p>Tuloja apurahoista ja omasta varojen keruusta esim. kahvila-toiminta 500-800€ /kahvila. Kurssitoiminta 300–500€/kurssi. Tavoitebudjetti on Kv.toiminnan kustannukset peittävä.</p>

### 3. VAIHE: Tavoitteiden saavuttaminen ja toiminnan vakiinnuttaminen 3.-5.vuosi

TAVOITE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.ETO:n oppilaat osallistuvat Kv.kilpailuun Suomen lähialueilla tai muualla Euroopassa</li> <li>2. ETO:n 1.Kv.kumppanuuskoulun kanssa tehtävä yhteistyöprojekti toteutetaan</li> <li>3. Kv.toiminnan rahoitus saadaan nostetuksi tarvittavalle tasolle</li> <li>4. Pidetään yllä verkostoja ja laajennetaan verkostoja</li> <li>5. Kv.toiminnan hyödyt saatetaan osaksi opetusta koskemaan kaikkia oppilasyhteisön jäseniä</li> <li>6. Päivitetään Kv.suunnitelma 3.vaiheen päättyessä</li> </ol>
TOIMINTATAPA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oppilaat osallistuvat hakuprosessien, esim. videokarsinnan kautta Kv.tanssikilpailuun <a href="#">REHTORI, KV.TIIMI</a></li> <li>2. Kumppanuuskouluprojekti suunnitellaan yhdessä yhteistyötahon kanssa, jonka jälkeen projekti toteutetaan joko vieraillemalla ulkomailla tai toimimalla isäntinä Espoossa. <a href="#">REHTORI, KV.TIIMI</a></li> <li>3. Pidetään yllä säännöllistä apurahojen hakua, jatketaan omaa varojen keräämistä, kehitetään uusia toiminnan muotoja varojen keräämiseksi. <a href="#">TALOUSPÄÄLLIKKÖ, KV.TIIMI</a></li> <li>4. Toimitaan aktiivisesti verkostoissa, pidetään Espoon kaupugin edustajat tietoisina Kv.toiminnan etenemisestä. Tiedotetaan Kv.toiminnasta julkisesti. <a href="#">KV.TIIMI</a></li> <li>5. Aloitetaan Kv.toiminnan hyödyntäminen osana opetusta luoden uusia sisältöjä tunneille. <a href="#">KV.TIIMI, HENKILÖKUNTA</a></li> <li>6. Kv.tiimi raportoi henkilökuntaa ja oppilasyhteisöä. Rehtori kertoo johtokunnalle asioiden edistymisestä ja kuuntelee henkilökunnan neuvoja ja kommentteja. <a href="#">KV.TIIMI. REHTORI</a></li> </ol>
RESURSSIT	<p>Oma rahoitus esim. kurssitoiminnan kautta säännölliseksi, ja innovoidaan uusia tapoja lisätä varoja.</p> <p>Kv.toiminnan työaika- ja palkkakulujen muodostuminen vakiinnutettava, henkilöstöresurssi käytössä sekä suunnittelussa että opitun jakamisessa. Tavoitteena tuottoja synnyttävä kehä.</p>

	Tilaresurssia lisättävä, jos ETO isännöi kumppanuuskouluprojektia, yhteistyö Espoon kaupungin kanssa, yhteistyö vanhempien kanssa: huoltajina matkoilla, isäntäperheinä, vapaaehtoistyössä. Oppilaat mukaan Kv.toiminnan jakamiseen.
VASTUUHENKILO	Rehtori, talouspäällikkö, Kv.tiimi
€	Kustannukset kilpailut 500-1000€/osallistuja riippuen kohteesta ja majoitus- ja matkustustavasta. Kustannukset kumppanuuskoulutoiminta 400-1000€/osallistuja/vierailu. Rahoitus koostuu kaikista osa-alueista, oppilaat maksavat osan kuluista itse n.100–300€. ETO maksaa kilpailujen ja tapahtumien osallistumismaksut n.100€/oppilas

Alustava rahoitussuunnitelma perustuu haastatteluissa esiin tulleisiin lukuihin, ja tutkimuksen tuloksissa esille tulleisiin summiin. Haettavien apurahojen tai avustusten summia en arvioi, koska ne voivat vaihdella merkittävästi riippuen haettavasta kohteesta. Henkilökunnan työaikaan tai palkkakustannuksiin liittyviä kustannuksia en myöskään arvioi, vaan se tehdään toimintasuunnitelman 1.vaiheessa. Budjetti tarkentuu toimintasuunnitelmaa toteutettaessa. Rahoitussuunnitelman tavoitteena on, että kansainvälinen toiminta kustannetaan omin varoin, erilaisilla avustuksilla ja apurahoilla. Huoltajien osallisuutta ja osallistumisen tapoja suosittelen miettimään huoltajien itsensä kanssa, osallistaen heitä oppilaitosyhteisöön. Pitkällä aikavälillä kansainvälinen toiminta pitää sopeuttaa olemassa oleviin resursseihin ja mahdollisesti muuttaa tavoitteita jo vuositasolla.

## 7.2 Huomioita kansainvälisen toimintasuunnitelman toteuttamiseen

Kansainvälinen toimintasuunnitelma on väline, jonka avulla kansainvälistä toimintaa voidaan toteuttaa Espoon Tanssiopistossa. Organisaation johto yhdessä henkilökunnan kanssa toteuttaa ja päivittää suunnitelmaa vuositasolla. Tässä luvussa tuon esiin tutkimuksessa esille tulleita huomioita toimintasuunnitelman toteuttamisvaiheeseen.

Kansainvälisen toimintasuunnitelma on jaettu viidelle vuodelle. Aikataulu on joustava ja sitä voi seurata tarveharkintaisesti. Tutkimuksen tuloksissa tuli esiin, että kansainvälistymisprosessin alkuun kannattaa varata aikaa suunnittelutyölle. Vuositasolla toimintasuunnitelma pitää hyväksyttää marraskuussa, jolloin tapahtuu toimintasuunnitelman

päivitys kaikkien toimintasuunnitelman osa-alueiden kohdalla. Seuranta pitää tehdä koko ajan toiminnan kuluessa.

Toimintasuunnitelmassa yhtenä toiminnan kehittämisen ehdotuksena on valintakriteerien määrittäminen. Kriteerien määrittelyssä pitäisi ottaa huomioon eri asioita riippuen määriteltävästä asiasta, esimerkiksi kumppanuuskoulutoimintaan osallistuvien oppilaiden kohdalla valintakriteerit voisivat olla tutkimusten tulosten valossa oppilaiden ikä, luokka-taso, tanssilaji, ja olisivatko kumppanuuskoulutoiminnan sisältötavoitteet oppilaita hyödyttäviä heidän tanssiharrastuksensa kehitysvaiheessa. Toinen tapa on suorittaa valintoja pisteityksen kautta. Kriteerien luomisessa merkittävin tekijä on, että kriteerit ovat taiteen perusopetuksen ja Espoon Tanssiopiston organisaation arvo- ja toimintatapoja vastaavia. Kriteerien pitäisi voida tarkastella avoimesti, ja ne olisi saatettava koko henkilökunnan tietoon.

Tutkimuksen tuloksien mukaan Espoon Tanssiopistolle sopivan kumppanuuskoulu kriteerit ovat seuraavat: Laadukas ja tavoitteellinen tanssikoulu, jolla toiminnassa vähintään sama taso ja samat arvot kuin Espoon Tanssiopistolla. Osaamisen vaihtoa toivotaan eri tanssilajeissa, opetusmenetelmissä, opettajien koulutuksessa, tuotannollisessa osaamisessa, esiintymistoiminnassa ja puvustuksessa. Kumppanuuskoulu voisi sijaita Pohjoismaissa, Pohjois-Euroopassa tai Virossa. Yhteiseksi työkieleksi toivottiin englantia. Tutkimuksen tuloksissa esiin nousseet kumppanuuskoulukriteerit ovat hyvin yleisluontoisia, ja niitä on syytä kehittää toiminnan tavoitteellisuus edellä.

Luvussa 7.1 esitelty kansainvälinen toimintasuunnitelma on laaja ja haastava, ja vaatii Espoon tanssiopistolta organisaationa valmiutta ja halua muutokseen, kuten tutkimuksen tuloksista ilmeni. Koko henkilökunnan sitoutumista ja yhdessä aktiivisesti toimimista tarvitaan, että edellä esitetyn kaltainen toiminnan kehittäminen ja laajentaminen onnistutaan toteuttamaan ilman, että organisaation jo nyt moneen suuntaan kurkottava kehittämistyö, ja ennen kaikkea laadukas perustyö säilyvät ennallaan.

Tutkimuksen tietoperustan ja tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että kehittämissuositus on osa muutosprosessia, ja muutoksen aikaan saaminen vaatii Espoon Tanssiopiston johdolta kykyä johtaa tätä muutosta johtamalla toiminnan kehittämistä. Henkilökunnalta vaaditaan valmiutta oppia uusia osaamisalueita ja joustavuutta työskennellä mahdollisissa uusissa työtehtävissä. Henkilökunnalta tarvitaan halukkuutta ottaa, kan-

sainvälisen toiminnan hyötyjen jakamisen kautta, kansainvälisiä teemoja opetuksen osaksi.

Tutkimuksen aikana tieto kansainvälisen toiminnan mahdollisuuksista on lisääntynyt ja esimerkiksi Espoon Tanssiopiston edustaja on osallistunut Suomen Tanssioppilaitosten liiton kansainväliseen verkostoitumistilaisuuteen.

Kansainvälisen toimintasuunnitelman toteuttaminen Espoon Tanssiopistossa onnistuneesti lisäisi innostusta ja kehittäisi koko oppilasyhteisöä, kasvattaisi Espoon Tanssiopiston tunnettavuutta ja vetovoimaista mielikuvaa sekä Suomessa että ulkomailla, mikä taas voisi tuoda uusia oppilaita ja tanssiyhteisön jäseniä Espoon Tanssiopistoon.

## 8 Pohdinta

Tanssien maailmalle. Espoon Tanssiopiston kansainvälinen toimintasuunnitelma on tavoitteidensa mukaisesti pyrkinyt vastaamaan tilaajan vision pohjalta muodostettuihin tutkimuskysymyksiin. Minkälaisia strategisia kehityskaskelia Espoon Tanssiopiston taideoppilaitoksena on otettava, jotta kansainvälinen kilpailu- ja kumppanuuskoulutoiminta voidaan toteuttaa? Tutkimuksellisen kehittämistyön kautta, kansainvälisen toimintasuunnitelman muodossa, opinnäytetyössäni on esitetty kehittämissuositus organisaation kansainvälisen toiminnan kehittämiseksi.

Monipuolisen ja laajan tutkimusaineiston tulosten perusteella kansainvälinen kilpailutoiminta ja kumppanuuskoulutoiminta ovat mahdollisia toiminnan kehittämisen muotoja Espoon Tanssiopistossa. Tulokset osoittivat, että taiteen perusopetukseen liittyviä linjauksia suhteessa kansainväliseen toimintaan olisi tärkeää tarkastella, jotta kansainvälinen toiminta täyttäisi muun muassa taiteen perusopetuksen yhdenvertaisuusvaatimuksen.

Kilpailutoimintaan suhtaudutaan hyvin myönteisesti Espoon Tanssiopiston oppilaitosyhteisössä, ja kilpailutoiminnalla nähdään positiivisia vaikutuksia Espoon Tanssiopiston toiminnan kehittämisessä. Tulos on odotetun mukainen, koska Espoon Tanssiopiston oppilaat osallistuvat kilpailuihin kotimaassa, ja myös joihinkin ulkomaisiin kilpailuihin on osallistuttu viimeisten vuosien aikana.

Kansainvälinen kumppanuuskoulutoiminta nähdään mahdollisuutena, jossa oppilaat ja opettajat voivat kehittyä ja arvioida omaa toimintaa monimuotoisen vaihtotoiminnan avulla. Kumppanuuskoulua toivotaan Suomen lähialueilta, yhteiseksi kieleksi englantia. Kumppanuuskoulun toivotaan olevan ainakin samantasoinen kuin Espoon Tanssiopisto. Koreografiaosaaminen ja puuvustusosaaminen nähdään tulosten mukaan vahvoina osaamisalueina, jotka voisivat toimia kumppanuuskoulua kiinnostavina osa-alueina, samoin laadukas opetus ja Espoon Tanssiopiston hyvät tilat. Kumppanuuskoulun ja Espoon Tanssiopiston samankaltaiset toiminnan arvot olivat tutkimuksen mukaan yksi kansainvälisen kumppanuuskoulutoiminnan lähtökohdista.

Kansainvälisten kilpailujen sekä kumppanuuskoulun valinta ei ole tulosten valossa yksinkertaista. Tarvitaan ennakkotyötä, toiminnan tavoitteiden ja yhteistyötapojen kirkastamista. Verkostoituminen kansainvälisesti on toimintatapa, jolla molemmat kansainvä-

lisen toiminnan muodot voivat toteutua. Kansainvälisen kilpailu- ja kumppanuuskoulu-toiminnan toteuttamiseen tarvitaan organisaation toiminnan kehittämistä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kansainvälisen kilpailu- ja kumppanuuskoulutoiminnan kehittämisessä tarvitaan kansainvälistä sisältöihin liittyvää osaamisista. Kansainväliseen toimintaan pyrkivän taideoppilaitoksen on osattava kiteyttää oma toiminnan visio tavoitteina ja toimintatapoina. Mitä kansainvälisellä toiminnalla tavoitellaan, miten ja miksi, ovat kysymyksiä, joihin organisaation kansainvälistä toimintaa toteuttavien toimijoiden on osattava vastata. Tämä tutkimustulos esiintyi kaikkien kansainvälisessä toiminnassa mukana olevien haastattelemieni oppilaitosten rehtoreiden puheenvuoroissa, ja vahvistaa tietoperustassa esiin tuodun vision merkityksen kaiken toiminnan lähtökohtana.

Kansainvälisen osaamisen käytännön osaamiseen tarvitaan toiminnan aikatauluttamisen taitoa, riittävää kielitaitoa ja vuorovaikutustaitoja. Kansainvälisen osaamisen tärkeä osa-alue on opitun ja koetun jakaminen oppilaitosyhteisössä, jolloin myös kansainvälisen toiminnan hyödyt jakautuvat kaikille. Tämä sama havainto, kansainvälisen osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen kansainvälisen toiminnan haasteena, tuli esiin myös tietoperustassa. Espoon Tanssiopiston henkilökunnalla on kansainvälisiä taitoja, esimerkiksi henkilökunnasta valtaosa pystyy työkielinsä käyttämään suomen lisäksi ruotsia ja englantia. Espoon Tanssiopiston henkilökunnan työkielitasoinen kielitaito oli yllättävä tulos, ja luo odotuksia tulevaisuuden kansainväliseen toimintaan. Kansainvälisen toiminnan jakamisen tavat oppilaitosyhteisössä kaipaavat kehittämistä.

Tutkimustulosten perusteella oppilaitoksen rehtori on keskeisin toimija, jonka kautta kansainvälinen toiminta tapahtuu. Kansainväliseen toimintaan oppilaitoksissa tarvitaan lisäksi muita työntekijöitä, jotka pystyvät vaihtamaan roolia tarvittaessa. Huoltajien osuus oppilaitosten kansainvälisessä toiminnassa on tärkeä. Tulosten mukaan huoltajia voi osallistaa erilaisiin tehtäviin, ja he ovat myös halukkaita osallistumaan. Kansainväliset tehtävät voidaan tulosten perusteella jakaa sisältöjä koskevaan ja käytännön järjestelyjä koskeviin tehtäviin. Apurahojen hakeminen on yksi tärkeimmistä työtehtävistä kansainvälisen toiminnan toteuttamisessa. Espoon Tanssiopistossa on olemassa tapahtumiin liittyvä työnjako, mutta kansainvälisessä toiminnassa työnjako voidaan joutua rakentamaan uudelleen lisääntyneen työmäärän vuoksi.



Kansainvälisen toiminnan resursseista rahoitus on tärkein tekijä tutkimustulosten mukaan, ja se koostuu kolmesta eri osa-alueesta: Oppilaitoksen omasta kansainvälisen toiminnan rahoituksesta, apurahoista tai avustuksista ja oppilaitoksen omista varainkeruuhankkeista, joissa huoltajat ja oppilaat ovat mukana. Espoon Tanssiopiston taloudellinen tilanne on tutkimustulosten perusteella vakaa, mutta apurahojen määrällistä ja kohdennettua hakemista on lisättävä. Oppilasyhteisön osallistavia omia varojen keräämisentapoja on kehitettävä. Työnjakoon ja talouteen liittyvät tulokset olivat odotettuja, koska taideoppilaitosten toiminnan rahoittamisessa tuilla on suuri merkitys jo perustoiminnassa. Tutkimuksen tietoperustassa korostui myös taloudellisten resurssien välttämättömyys merkittävänä tekijänä onnistuneen kansainvälisen toiminnan edellytyksenä

Taloudellisten resurssien lisäksi tärkeä resurssi ovat verkostot ja niiden kautta kansainvälisten kontaktien ja yhteistyön rakentaminen. Tutkimustuloksissa tuli esiin, että suomalainen tanssioppilaitoskenttä on kansainvälisen verkostoitumisen alussa. Tämä tarkoittaa Espoon Tanssiopiston kohdalla sitä, että oman kansainvälisen toiminnan verkoston rakentaminen täytyy aloittaa hitaasti, tai käyttää Espoon Tanssiopiston henkilökunnan olemassa olevia verkostoja toiminnan alkuvaiheessa. Espoon kaupungin verkostojen laajuus Euroopassa, ja mahdollisuus paikallistaa kumppanuuskouluja Espoon kaupungin avustuksella, olivat merkittäviä tutkimustuloksia.

Tutkimuksen etenemisen yhteydessä tuli esiin kansainväliseen toimintaan liittyvää muuta tietoa. Kotikansainvälinen toiminta osana tanssi- ja taideoppilaitosten toimintaa olisi tärkeä tulevaisuuden tutkimusaihe kansainvälistyvässä ja monikulttuuriseksi muuttuvassa Suomessa. Tanssioppilaitosten kansainvälinen yhteistyö ja -verkostoituminen olisivat mielenkiintoinen tutkimuskohde, kuten myös digitalisaation hyödyntäminen osana tanssioppilaitosten kansainvälistä toimintaa. Olisi mielenkiintoista saada tutkimustietoa esimerkiksi reaaliaikaisesta etäopetuksesta.

Tutkimus on pyrkinyt olemaan pätevä ja luotettava. On pyritty tutkimaan vastaamalla tutkimuskysymyksiin, ja kuvaamaan aihetta monipuolisesti. Henkilökohtaiset suhteet haastateltaviin ja oma ammatillinen kokemus ja tieto ovat saattaneet vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, mutta tutkijan päiväkirjan avulla olen yrittänyt reflektoida myös tätä näkökulmaa. Olen pyrkinyt haastattelemaan tutkimuksen kannalta keskeisiä henkilöitä, asettamaan kysymykset tietoperustassa esiin tuodun ja tutkimuskysymysten asetelun pohjalta.

Suomalaisten taideoppilaitosten näkökulmasta tutkimuksesta piirtyy kuva kansainvälistä toimintaa onnistuneeni toteuttavien oppilaitosten visoista ja toimintatavoista, mikä voi innostaa eri alojen opettajia ja muuta henkilökuntaa kehittämään omaa oppilaitostaan kansainväliseksi. Tutkimus tarjoaa taideoppilaitosten käyttöön tietoa niistä merkityksellisistä tekijöistä, joita tarvitaan kansainvälisen toiminnan kehittämistyössä ja toteutuksessa. Kansainvälisen toiminnan kehittäminen osaksi tanssioppilaitosten toimintaa vahvistaisi tanssioppilaitosten verkostoitumisen kehittymistä, ja auttaisi pääsemään samanlaisiin osaamis- ja tiedonvaihtoverkostoihin kuin esimerkiksi musiikkioppilaitoksilla on käytössään. Kehittämis ehdotuksen toimintasuunnitelmamallia voi soveltaa taideoppilaitoksissa, kansainvälisen aspektin lisäksi, myös muun tavoitteellisen toiminnan kehittämisen tai toiminnan muutoksen suunnittelemisessa.

Taidekasvattajina eri tehtävissä työskenteleville tutkimus osoittaa kansainvälisen toiminnan haasteet ja miten haasteita kannattaa lähestyä. Yksilötasolla jokainen voi tarkastella omaa toimintaansa ja sen kehittämistä suhteessa kansainvälistymiseen. Tutkimuksen tekeminen auttoi minua hahmottamaan suomalaista tanssi- ja taideoppilaitoskenttää kokonaisuutena ja omaa ammatillista sijoittumistani osana kokonaisuutta.

Tutkimuksen tekemisen kautta toimintaympäristöt, jotka mielestäni olivat tuttuja, kansainvälinen kilpailu- ja kumppanuuskoulutoiminta ja organisaatio, jossa työskentelen, avautuivat uusilla tavoilla. Kansainvälinen toiminta näyttytyy entistä kiinnostavampana ja saavutettavana. Espoon Tanssiopistosta muodostui käsitys mahdollisuuksien organisaationa, jolla koko henkilökunnan osaamis- ja resurssipotentiali käyttöön ottamalla, on mahdollisuus kasvaa kansainvälisen tason oppilaitokseksi muiden kansainvälisten taideoppilaitosten rinnalle.

Opinnäytetyöni tavoite oli lisätä tutkittua tietoa tanssi- ja taideoppilaitoskentällä varsinaisen tilaajan toiveeseen perustuvan tuotoksen lisäksi. Tutkimuksen tuotos oli kansainvälisen toimintasuunnitelman laatiminen teoreettiseen tietoon ja tutkimusaineiston tuloksiin perustuen taiteen perusopetuksen tanssioppilaitoksessa. Tutkimuksen tekemisen yhteydessä syntynyt, Espoon Tanssiopistolle luovutettava, Käytännön tietoa tanssin kansainväliseen toimintaan liittyen-liite on tutkimuksen lisätuotos.

Espoon Tanssiopiston voi organisaationa käyttää toimintasuunnitelmaa kokonaisuutena tai osia siitä hyödyksi kansainvälisessä toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Muille taideoppilaitoksille toimintasuunnitelman yleiset periaatteet ovat täysin hyödyn-

nettävissä, ja toimivat myös vertailukohtana omille suunnitelmille. Tutkimustulokset tuovat uutta tietoa tanssin ja taideoppilaitosten kansainvälisen toiminnan keskusteluun.

Espoon Tanssiopiston toiminta-ajatuksen mukaisesti, kunnioitetaan sitä taitavaa ja pitkäjänteistä työtä, mitä Espoon Tanssiopistossa on tehty, ja lähdetään luomaan uutta rohkeasti. Espoon Tanssiopisto on tutkimuksellisen tiedon valossa valmis osaamisen ja resurssien puolesta ottamaan uusia askeleita, kehittämään toimintaansa, kohti kansainvälistä kilpailu- ja kumppanuuskoulutoimintaa. Espoon Tanssiopistolla on mahdollisuus kansainvälisen kilpailu- ja kumppanuustoiminnan kehittämisen kautta tulla oman osaamisensa, kykyjensä ja resurssien kokoiseksi espoolaiseksi taideoppilaitokseksi.

## Lähteet

Ajelabi, Ifeoluwa. Tang, Yinshang. 2010. The Adoption of Benchmarking Principles for Project Management Performance Improvement. International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies (IJMPICT) Vol. 1, No. 2, December

2010.[https://www.researchgate.net/publication/228900792\\_The\\_Adoption\\_of\\_Benchmarking\\_Principles\\_for\\_Project\\_Management\\_Performance\\_Improvement](https://www.researchgate.net/publication/228900792_The_Adoption_of_Benchmarking_Principles_for_Project_Management_Performance_Improvement) (luettu 21.2.2019)

Arkki. Lasten ja nuorten arkkitehtuurikoulu.2019. <http://www.arkki.net/arkista/> (luettu 18.2.2019)

Arktiset askeleet.2019 Valtakunnallinen tanssitapahtuma Arktiset Askeleet 28.3.–31.3.2019.<https://www.oamk.fi/fi/tietoa-oamkista/tapahtumat/arktiset-askeleet> (luettu 13.2.2019)

Bäckström, Arto. Toimintasuunnitelman laatiminen.2017.Finfami ry. <https://finfamilaatu.fi/laatukasikirja/toimintasuunnitelman-laatiminen/> (luettu 15.2. 2019)

DaCi Finland ry. 2019. <https://www.dacifinland.fi/daci-finland-ry> (luettu 21.2. 2019)

Dance and the Child International. 2019. Promoting the growth and the development of dance for children and young people internationally. <https://daci.international/en/> (luettu 2.1. 2019)

Espoon Tanssiopisto opinto-opas. 2018.18-19. <https://espoontanssiopisto.fi/opetus/opinto-opas> (luettu 31.12.2018)

Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry. Johtokunta. 2019. Espoon Tanssiopiston toimintasuunnitelma 38.toimintavuosi.

Espoon Tanssiopiston kannatusyhdistys ry.2017. Espoon Tanssiopiston vuosikertomus vuodelta 2017.

Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980633> (luettu 14.11.2018)

Finto.Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu 2019.<https://finto.fi/ysa/fi/page/Y99237> (luettu 12.2.2019)

Hakanen Matti. 2012.Strategian konkretisointi. <http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Strategian-konkretisointi.pdf> (luettu 14.2.2019)

Harju,Aaro.Ruuskanen-Himma,Eila.2016.Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan- ja kehittäjän käsikirja. Eura.Eura Print Oy.

Hirsjärvi, Sirkka.Remes, Paula.Sajavaara, Paula.2014. Tutki ja kirjoita. Porvoo.Bookwell Oy.

Huovila-Währn, Taina.2008. Espoon Tanssiopiston uusien toimitilojen avajaispuhe. Espoo.

Huovila-Währn,Taina.2011.Espoon Tanssiopiston 30-vuotisjuhlapuhe.Espoo.

Huovila-Währn,Taina 2019. Sähköpostiviesti muunkielisten oppilaiden määrästä Espoon Tanssiopistossa lukukaudella 2018-2019. (luettu 1.2.2019.)

Kajasto,Annamari.2011. Ryhmätyöskentelyn tulokset Kielikasvatus ja kotikansainvälisyys koulutuksesta 7.2.2011. Helsingin kaupunki. Opetusvirasto.  
[https://www.oph.fi/download/131857\\_Kotikansainvalisydyntyokalupakki\\_15\\_3\\_2011.pdf](https://www.oph.fi/download/131857_Kotikansainvalisydyntyokalupakki_15_3_2011.pdf) (luettu 14.2.1019)

Kamensky, Mika.2015. Menestyksen timantti. Helsinki. Talentum.

Kolanen, Mira. Kontturi-Paasikko, Liisa. 2014. Valtakunnallisessa Arktiset Askeleet - tanssitapahtumassa harjoitellaan tapahtumatuottamista. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 14. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201410174527> (luettu 14.2.2019)

Lindroos, Jan-Erik.Lohivesi, Kari 2010. Onnistu Strategiassa.Juva. WS Bookwell OY.

Maamies, Sari 1997. Kielikello.Kielenhuollon tiedotuslehti. 2/1997.  
<https://www.kielikello.fi/-/benchmarking> (luettu 18.2.2019)

Mahlamäki-Kultanen,Seija.Susimetsä,Marko.(toimittaneet). 2008. Ammatillisen peruskoulutuksen kansainvälistymisen nykytila johtamisen näkökulmasta. Hämeenlinna.Hämeen ammattikorkeakoulu.  
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93899/AmmatillisenPeruskoulutuksenKansainvalistymisenNykytilaJ.pdf;jsessionid=B3A5669400DC6FE48ECDC67FF71EDB51?sequence=1> (luettu 14.2.2019)

Mattila, Paula.2015. Opetussuunnitelman perusteiden kansainvälisyydestä 2016-Finnish national board of education.  
[https://www.oph.fi/download/177501\\_Kansainvalisyden\\_tasot.pdf](https://www.oph.fi/download/177501_Kansainvalisyden_tasot.pdf) (luettu 5.10.2018)

Nirhamo.Mia.2019.Tutkijan päiväkirja. Espoo.

Ojasalo, Katri.Moilanen, Teemu. Ritalahti, Teemu. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Ollila, Anne. Saarelainen,Juhani.2013.Kosmopoliittisuus,Monikulttuurisuus, kansainvälisyys,Kulttuurihistoriallisia näkökulmia. Turku.Painosalama Oy.

Opetushallitus. 2012. Kotikansainvälisyys. Kansainvälisyystaitoja kaikille. [https://www.oph.fi/download/152457\\_kotikansainvalisyys\\_kansainvalisyystaitoja\\_kaikille.pdf](https://www.oph.fi/download/152457_kotikansainvalisyys_kansainvalisyystaitoja_kaikille.pdf)

Opetushallitus.2014. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014. [https://www.oph.fi/download/163777\\_perusopetuksen\\_opetussuunnitelman\\_perusteet\\_2014.pdf](https://www.oph.fi/download/163777_perusopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2014.pdf) (luettu 9.1.2019)

Opetushallitus 2017. Taiteen perusopetuksen laajan oppimäärän opetussuunnitelman perusteet 2017. Opetushallitus.2017. Määräykset ja ohjeet 2017:12a. Helsinki. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Opetushallitus. 2018. <https://vos.oph.fi/rap/vos/v17/vop6os17.html> (luettu 12.2. 2019)

Opetushallitus.2019.[https://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/taiteen\\_perusopetus](https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/taiteen_perusopetus) (luettu 21.2.1019)

Opetus-ja kulttuuriministeriö.2019. <https://minedu.fi/taiteen-perusopetus> (luettu 20.3.2019)

Ronkainen, Suvi. Pehkonen,Leila. Lindblo-Ylänne,Sari. Paavilainen,Eija . 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki.WSOYpro Oy.

Sirén,Hanna. 2011. Mikä tekee tanssista taidetta? Taiteen sekä tanssin tulkintoja merkityksiä. Opinnäyte. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.pdf. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27836/Siren\\_Hanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27836/Siren_Hanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (luettu 14.2 1019)

Santalainen,Timo.2009. Strateginen ajattelu&toiminta. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.

Stora Daldansen.2018.The Nordic Baltic Ballet Competition. [http://www.storadaldansen.se/?page\\_id=751](http://www.storadaldansen.se/?page_id=751) (luettu 2.2.2019)

Tanssin tiedotuskeskus.2019. Kansainvälistyminen. <https://www.danceinfo.fi/kv-tietopankki/> (luettu 21.2.2019)

Terästö, Marja.2018. Jazztanssitapahtuma. <http://itsallinjazz.fi/> (luettu 14.11)

Travis,David. 2016. Desk Research:the what, why and how. Userfocus.4.1.2016.(luettu 16.1 2019)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta.2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjenkäsitteleminen Suomessa. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)(luettu 4.1 2019)

Valtakunnallinen balettikilpailu. 2018. Kilpailussa palkitut. <http://www.balettikilpailu.fi/palkitut.htm> (luettu 14.11.2018)

Vartia, Niini. 2009. Kotona kaikkialla. Kansainvälisen kanssakäymisen tapoja. Helsinki. Kirjapaja.

Webfinance.2019. Dictionary. <http://www.businessdictionary.com/definition/desk-research.html> (luettu 6.1 2019)

Verne Liikenteen tutkimuskeskus.2019. Tampereen yliopisto. <http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/> (luettu 16.1.2019)

Väisänen.Kim.2018. Väärää vientiä. Mene itää tai länteen, mutta tee kotiläksysi. Helsinki.Alma Talent.

Äijö,Toivo S.2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. Helsinki. Yliopistopaino Oy.

## **Haastattelut**

Aittokallio, Riitta.2018. Tanssin tiedotuskeskuksen projektipäällikkö. Puhelinhaastattelu:1.11.2018.

Huovila-Währn, Taina.2018. Espoon Tanssiopiston rehtori. Haastattelu:1.3.2018.

Jordan, Paula.2018. Espoon musiikkiopiston rehtori.Benchmarking-haastattelu:14.6.2018, 12.3.2019

Kasvi, Tiina.2018. Espoon kaupungin kulttuuripäällikkö. Haastattelu:22.11.2018

Koivula, Riikka.2018. Ohjelma-asiantuntija. Spostihaastattelu: Pyyntö lähetetty 2.11.2018.

Kunnas-Helminen, Virpi.2018. Espoon Tanssiopiston talouspäällikkö. Haastattelu:15.11.2018

Meskanen, Pihla.2018. Lasten ja nuorten arkkitehtuurikoulu Arkin rehtori. Benchmarking-haastattelu:24.5.2018.

Niiranen, Hannele. 2018. Toiminnanjohtaja.STOPP.ry.Spostihaastattelu: Pyyntö lähetetty 2.11.2018

Nyyssönen, Kati.2019. Espoon Tanssiopiston B2EK-luokan opettaja, Puhelinhaastattelu: 17.1 2019.

Vairio, Anna-Maria.2018. Vantaan tanssinopiston apulaisrehtori.Benchmarking-haastattelu:1.5.2018

## Liite 1 Benchmarking-haastattelukysymykset

### 1. STATUS NYT

Esittele lyhyesti oma oppilaitoksesi, oppilasmäärä, henkilökunnan määrä?

Onko teillä kansainvälistä toimintaa tällä hetkellä?

Millaista toiminta on?

Kuinka suuri osa oppilaista osallistuu toimintaan - miten he valikoituvat?

Kuinka suuri osa henkilökunnasta osallistuu toimintaan - miten he valikoituvat?

Osallistuvatko oppilaiden huoltajat kansainväliseen toimintaan - miten he valikoituvat?

Miten kansainväliseen-toimintaan yleisesti suhtaudutaan? Miten oppilaitosyhteisö suhtautuu?

### 2. STRATEGIA

Onko teillä kansainvälinen strategia?

Mikä tai ketkä ovat strategian taustalla, eli miten ja miksi kansainvälinen toiminta alkoi?  
Päivitättekö kansainvälistä strategiaa?

Miten valitsette kohteet?

Mistä tulee se ensimmäinen kontakti?

Onko teillä ystävyyskaupunki / kumppanuuskouluja/kohteita?

Miten rahoitatte KV-toimintaa?

Onko teillä sponsoreita? Yhteistyökumppaneita? Miten löydätte nämä kumppanit?



### 3. KANSAINVÄLISEN TOIMINNAN KOKEMUKSET JA YLLÄPITO

Minkälaisia kokemuksia teillä on ollut kansainvälisestä toiminnastanne? Onko sillä vaikutusta oppilaitoksen arkeen?

Kansainvälisen toiminnan hyödyt?

Kansainvälisen toiminnan haasteet?

Keräättekö kokemuksia systemaattisesti? Onko kansainvälisen toiminnan tietopankkia?

Kuka on vastuussa kansainvälisestä strategiasta?

Miten haluaisitte kehittää kansainvälistä toimintaanne?

Kuka hoitaa kansainvälisen toiminnan koordinoinnin, onko tuottajaa tai muuta tehtävään palkattua henkilöä?

### 4. MUUTA? ONKO VIELÄ JOTAIN MITÄ HALUAISITTE KERTOAA KV-TOIMINNASTA?

# 1.Kysely Espoon Tanssiopiston henkilökunnalle kansainväliseen toimintaan liittyen

Hei, ohessa opinnäytteeseeni liittyvä kyselytutkimus:

Espoon Tanssiopiston kansainvälinen toimintasuunnitelma Metropolia YAMK-tutkinto, Kulttuurituotannon koulutusohjelma 2018.

Toivon vastauksia 22.10 2018 mennessä. Kiittäen yhteistyöstä, Mia Nirhamo

1.a Kuinka kauan olet työskennellyt Espoon Tanssiopistossa?

Alle 5-vuotta

Yli 5-vuotta

1.b Onko Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toiminnan määrä tällä hetkellä

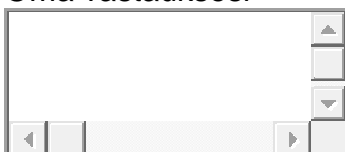
Sopiva

Liian vähäinen

Liian suuri

1.c Voit avata kohdan 1 b.vastausta tähän kohtaan.

Oma vastauksesi



2.a Haluaisitko, että tulevaisuudessa Espoon Tanssiopistossa olisi

Enemmän kansainvälistä toimintaa?

Vähemmän kansainvälistä toimintaa?

Sama määrä kansainvälistä toimintaa kuin tällä hetkellä?

2. b Olisitko kiinnostunut työskentelemään Espoon Tanssiopiston kansainvälisessä toiminnassa? Valitse kaikki ne vaihtoehdot, jotka kiinnostavat sinua aidosti.

Työntekijänä, joka osallistuu oppilaiden kanssa kansainväliseen toimintaan ulkomailla.

Työntekijänä, joka osallistuu oppilaiden kansainväliseen toimintaan Suomessa.

Toimimalla kansainvälisessä opettajavaihtotoiminnassa Suomessa.

Toimimalla kansainvälisessä opettajavaihtotoiminnassa ulkomailla.

Toimimalla kansainvälisen toiminnan järjestelytehtävissä.

Toimimalla tuottajana tai koordinaattorina kansainvälisessä toiminnassa.

Toimimalla tulkkina osaamillasi kielillä.

Edistämällä kansainvälistä toimintaa Espoon Tanssiopiston arjessa

Muu:

### 3. Mitä kansainväliseen toimintaan liittyvää osaamista sinulla on?

kielitaitoa

kokemusta kansainvälisestä työskentelystä

kokemusta kansainvälisestä opiskelusta

kokemusta kansainvälisestä verkostoitumisesta

halua toimia kansainvälisessä työympäristössä

kokemusta apurahojen hakemisesta liittyen kansainväliseen toimintaan

matkustusvalmiutta

kulttuurikompetenssia / kulttuuriosaamista

kokemusta monikulttuurisesta työ- tai opiskeluyhteisöstä

Muu:

### 3.a Millaiset asiat Espoon Tanssiopistossa kannustavat kansainväliseen toimintaan?

Oma vastauksesi

### 3.b Millaiset asiat Espoon Tanssiopistossa hankaloittavat kansainvälistä toimintaa?

Oma vastauksesi

### 4. Mitkä ovat työkielisi?

Oma vastauksesi

### 5. Haluaisitko oppia uusia kieliä? Mitä kieliä?

Oma vastauksesi

### 6. Millaisessa tilanteessa olisit valmis jakamaan omaa kehittämääsi kansainvälistä verkostoasi tai kehittämään verkostosi kanssa uusia yhteistyön malleja, joissa Espoon Tanssiopisto olisi mukana toimijana?

Oma vastauksesi

7. Sana on vapaa - alla olevaan laatikkoon voit kirjata mielipiteitäsi tai ehdotuksia liittyen Espoon Tanssiopiston kansainvälisen toiminnan kehittämiseen. Kiitos Vastauksistasi!

Oma vastauksesi

LÄHETÄ

## 2.Kyselytutkimus Espoon Tanssiopiston B 2 EK-luokan oppilaille - Espoon Tanssiopiston kansainvälinen toimintasuunnitelma

Opinnäytteen tekijä:Mia Nirhamo Metropolia YAMK-tutkinto Kulttuurituotannon koulutusohjelma 2018-2019.

1.Kuinka vanha olet, ja kuinka monta kertaa viikossa treenaat tanssia Espoon Tanssiopistossa lukuvuonna 2018-2019

Oma vastauksesi

2. Pidätkö tanssiharrastukseen liittyvästä kilpailutoiminnasta?

Kyllä

En

3. Mitkä olisivat mieluisimmat kolme maata, joihin haluaisit lähteä kilpailemaan tai vierailemaan Espoon Tanssiopiston oppilaana Suomen ulkopuolelle?

Oma vastauksesi

4.a Haluaisitko lähteä ulkomaille Espoon tanssiopiston oppilaana?

treenaamaan tanssia

osallistumaan kansainväliseen tanssitapahtumaan

ystävyyss/yhteistyökoulutoimintaan

esiintymään

kilpailemaan

En halua lähteä ulkomaille

4.b Kerro omin sanoin kysymyksen 4.a vastauksistasi?

Oma vastauksesi

5. Kuinka pitkä aika olisi sopiva kansainväliseen vierailuun Espoon

Tanssiopiston oppilaana, jos lähtisit ulkomaille?

viikonloppu

alle viikko

yli viikko

6. Jos matkustaisit ulkomaille Espoon Tanssiopiston oppilaana, mitkä

majoitusvaihtoehdot olisivat mielestäsi sopivia?

koulumajoitus

perhemajoitus

hotelli

7. Olisitko valmis puhumaan vierasta kieltä ulkomaille? Mitä kiel-

tä/kieliä?

Oma vastauksesi

8. Miten haluaisit matkustaa ulkomaille?

junalla

bussilla

lentokoneella

9. Olisiko sinusta mukavaa, jos perheesi majoittaisi tanssioppilaan ulkomailta teille?

Kyllä

Ei

10. Olisitko valmis kertomaan ja jakamaan oppimaasi muille Espoon Tanssiopiston oppilaille ulkomaan vierailustasi? Kiitos vastauksistasi!

Kyllä

En

LÄHETÄ

### 3. Kyselytutkimus Espoon Tanssiopiston B 2 EK-luokan huoltajille - Espoon Tanssiopiston kansainvälinen toimintasuunnitelma

Opinnäytteen tekijä: Mia Nirhamo Metropolia YAMK-tutkinto Kulttuurituotannon koulutusohjelma 2018-2019.

1. Vastaajan ikä

Oma vastauksesi

2. Kuinka kauan lapsenne on tanssinut Espoon Tanssiopistossa?

Oma vastauksesi

3. Pidätkö tanssiharrastukseen liittyvästä kilpailutoiminnasta?

Kyllä

En

4. Mitkä olisivat mieluisimmat kolme maata, joihin haluaisitte lähettää lapsenne kilpailemaan tai vierailemaan Espoon Tanssiopiston oppilaana Suomen ulkopuolelle?

Oma vastauksesi

5.a Haluaisitteko lähettää lapsenne ulkomaille Espoon tanssiopiston oppilaana?

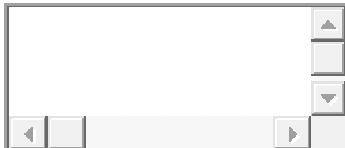
treenaamaan tanssia

osallistumaan kansainväliseen tanssitapahtumaan

ystävyyss/yhteistyökoulutoimintaan  
esiintymään  
kilpailemaan

5.b Voitte avata edellisen kysymyksen vastauksia, jos haluatte?

Oma vastauksesi



6. Kuinka pitkä aika olisi sopiva lapsellenne kansainväliseen vierailuun Espoon Tanssiopiston oppilaana?

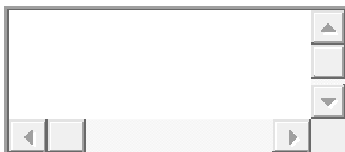
viikonloppu  
alle viikko  
yli viikko

7. Jos lapsenne matkustaisi ulkomaille Espoon Tanssiopiston oppilaina, mitkä majoitusvaihtoehdot olisivat mielestänne sopivia?

koulumajoitus  
perhemajoitus  
hotelli

8. Pidättekö tärkeänä, että Espoon Tanssiopiston oppilaiden matkustamista pohditaan myös ekologisesta näkökulmasta?

Oma vastauksesi



9. Mikä olisi mielestänne sopiva matkan hinta Espoon Tanssiopiston oppilaan perheelle?

100e  
100e-300e  
yli 300e  
alle 100e tai ei ollenkaan

9.a Olisitko valmis osallistumaan kansainvälisen toiminnan varojen keräämiseen yhteisesti Espoon Tanssiopiston oppilaan huoltajana?

Kyllä  
En

9.b Mikä olisi mieluisin tapa osallistua yhteiseen varojen keruuseen?

kahvilatoiminta  
tuotteiden myyminen esimerkiksi keksit, joulukortit, kalenterit, tapahtumaliput  
paketointi kauppakeskuksissa  
muu toiminta?

En halua osallistua mihinkään edellisistä.

10. Olisitko kiinnostunut olemaan mukana Espoon Tanssiopiston kansainvälisessä toiminnassa? Kiitos vastauksista!

huoltajana matkoilla

talkootyössä Suomessa esimerkiksi leirillä valvojana

isäntäperheenä ulkomaiselle tanssioppilaalle

En ole kiinnostunut edellä mainituista tehtävistä.

LÄHETÄ



