

Muutosjohtajan tulevaisuustasku

MUUTOSJOHTAJAN TULEVAISUUSTASKU

© Metropolia Ammattikorkeakoulu ja tekijät 2021

Julkaisija:	Metropolia Ammattikorkeakoulu
Toimittaja:	Leena Unkari-Virtanen
Sarjan ulkoasu:	Tuomas Aatola ja Juhana Kokkonen
Kansi:	Josefiina Aave
Taitto:	Sini Strandberg

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja
Mikrokirjat nro 39
Helsinki 2021

ISBN 978-952-328-277-3 (pdf)

ISSN 2669-8323 (pdf)

www.metropolia.fi/julkaisut
<https://muutosjohtajat.metropolia.fi>



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Nimeä-EiKaupallinen-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä.

Julkaisu on tuotettu osana Johtosävelet 2.0 -täydennyskoulutushanketta, jota rahoitti Opetushallitus. Hankkeen toteutti Metropolia Ammattikorkeakoulu vuosina 2019–2021.



MUUTOSJOHTAJAN TULEVAISUUSTASKU

LEENA UNKARI-VIRTANEN (TOIM.)

Sisällysluettelo

Eväitä tulevaisuustaskuun	7
Leena Unkari-Virtanen ja Päivi Rahmel	
Nyt-hetken horisontti	10
Tulevaisuustaskun kolme aikahorisonttia	11
Leena Unkari-Virtanen	
Perjantaina 13.3.2020: Milloin saa taas halata?	17
Salla Pesonen	
Korona-sarjakuvat	22
Heidi Savilakso-Saatsi	
Muistatko, missä olit kuullessasi, että...?	29
Satu Kallio	
Kriisin keskeltä	42
Päivi Rahmel	
Mielenrauhan polun etsintää	51
Ilari Iivonen	
Kolme koronarunoa	53
(yhteistuotanto)	

Lähiajan horisontti	55
Jäävuorimalli ja muutos	56
Leena Unkari-Virtanen	
Muutosten pyörteissä	62
Salla Pesonen	
***	63
Antti Hämäläinen	
Aika ja luovuus	66
Sini Lavastre	
Jaettuja kokemuksia etäopetuksesta: kyselyt oppilaille ja henkilöstölle	69
Laura Nurro, Teija Lauronen, Heidi Savilaako-Saatsi, Hanne Ronkanen & Leena Unkari-Virtanen	
Keskustelut työyhteisöjen välillä johtamisen välineenä	91
Sini Lavastre, Juha Saari ja Päivi Takala	
Johtamisen itsearviointi – jaetusta johtamisesta kohti osallistavaa johtamista	101
Jari Suomalainen, Pauliina Kalanti ja Merja Leinonen, Kanneljärven Opisto	

Palautekulttuuri osana työyhteisön vuorovaikutusta Petri Aarnio	107
Itsesääätely haastavissa tilanteissa Päivi Rahmel	112
Tulevaisuuden horisontti	122
Maaailma järjestyy puhumalla – kolme poimintaa Leena Unkari-Virtanen	123
Mun kuvisopetus ja sun kuvisopetus – muutama ajatus opettajien erilaisista taidekasvatus-näkemyksistä Laura Nurro	129
Taidenäkemys: Vaikuttaako rehtorin taidenäkemys koulun toimintakulttuuriin? Marketta Urpo-Koskinen	133
Hiljaisuus ja vaikeneminen Satu Kallio	138
Kirjoittajat	148

Eväitä tulevaisuustaskuun

LEENA UNKARI-VIRTANEN JA PÄIVI RAHMEL

Tervetuloa koronakriisin maininkeihin, systeemisyyden äärelle, organisoitumisen ja siitä syntyvien johtajuuden kysymysten pohdintaan! Käsissäsi on vuonna 2020–2021 järjestetyn Opetushallituksen rahoittaman ja Metropolian toteuttaman Johtosävelet 2.0 -koulutuksen loppujulkaisu. Koulutuksessa on tutkittu systeemistä ajattelua ja organisoitumisen kysymyksiä monimuotoistuvan ja jatkuvan muutoksen todellisuudessa. Koulutukseen osallistui taiteen perusopetuksessa toimivia rehtoreita ja vastuutehtävissä tai oppilaitosten johtoryhmissä toimivia opettajia.

Koulutus ajoittui koronakriisin keskelle. Maaliskuussa 2020 tautitilanne hivuttautui pahemmaksi, kunnes koulutuksen toisella lähijaksolla 12.–13.3. olimme yhtäkkiä keskellä suurta hämmennystä. Torstaina 12.3. koronan tuomat muutokset jo häämöttivät aikahorisontissa, mutta perjantaina jo aamulla oli selvää, että arki muuttuisi, heti ja suuresti. Rauhallisesti sujuneen torstain koulutuspäivän jälkeen perjantaiamuna suhtautuminen COVID-19-taudin uhkaan oli muuttunut dramaattisesti.

Paine pikaisiin toimiin tuntui ja näkyi 15:n rehtorin, johtaja- ja vastuopettajan saapuessa koulutuspaikalle. Valtaosalla osallistujista oli vastuullaan kokonaisen oppilaitoksen tai jokin sen osan toiminta ja henkilöstö. Tarve toimia, viestiä, päättää oli suuri, mutta juuri tuona aamuna ei vielä kellään ollut tietoa tilanteesta, toimenpiteistä, vastuista tai oikeastaan mistään toiminnan ja päätösten tueksi. Mitä pitää nyt juuri, tällä minuutilla tehdä? Sulkea koulut rehtorin päätöksellä? Tiedottaa vanhemmille ja opiskelijoille – mutta mitä? Maksaa lukukausimaksut takaisin? Lomauttaa opettajat? Hoitaa kaikki asiat vai istua päivä koulutuksessa? Entä kenellä on vastuu ja kuka päättää?

Raivasimme päivän ohjelman yhteiselle tilannekuvan ja vastuiden tarkentamiselle. Otimme ”takataskusta” nopeasti käyttöön tilanteeseen sopivia fasilitoinnin työtapoja – kuten Sitran Erätauko-keskustelumallin (Sitra) ja Jim Roughin kehittämän, työyhteisön ratkaisuja tukevan ”dynaamisen fasilitoinnin”.

Päivän mittaan karttui ohjeistusta eri viranomaistahoilta ja yhdessä hahmoteltu tilannekuva tarkentui – ja ainakin me kouluttajat aistimme vahvasti yhteisöllisyyden voiman muutoin ehkä hyvinkin yksinässä johtamistyössä.

Korona ja etäopetukseen siirtyminen vaikuttivat sekä koulutuksen sisältöön että tämän loppujulkaisun aiheisiin. Etäopetus muutti radikaalisti opetuksen ja johtamisen lähiperspektiivin, ei niinkään taideopetuksen tavoitteita ja opetussuunnitelmia, joiden muutoksia ja jännitteitä olimme

aikaisemmissa Muutosjohtaja-koulutuksissa työstäneet. Opetussuunnitelmien ja tavoitteiden sijaan nyt muuttuikin lähiajan horisontti ja täysin ulkoisista syitä. Johtaja ei johtanut muutosta ja muutosvastarintaa, vaan sopeutumista ja toimintakykyä.

Koulutuksen keskeisenä teemana oli organisaation toimintakulttuurin rakentuminen ja rakentaminen. Monet vanhat, pitkän tähtäimen toimintakulttuurin johtamisen haasteet jäivät taka-alalle. Odottelemme vielä tätä kirjoitettaessa paluuta "normaaliin" ja ennakoimme tulevaa ihmettelyä siitä, mikä tuo "normaali" sitten joskus onkaan. Toimintakulttuurista kriisien keskellä olemme kuitenkin yhdessä oppineet paljon ja uutta. Tässä julkaisussa tuomme esille eri tavoin sanoitettuja ja kuvitettuja teemoja koronakriisin opetuksista.

Lue lisää

Sitra: Erätauko-keskustelut

<https://www.sitra.fi/eratauko/#>

Rough: Dynaaminen fasilitointi

<http://www.dynamicfacilitation.com/CC/choice-creating.html>

Nyt-hetken
horisontti

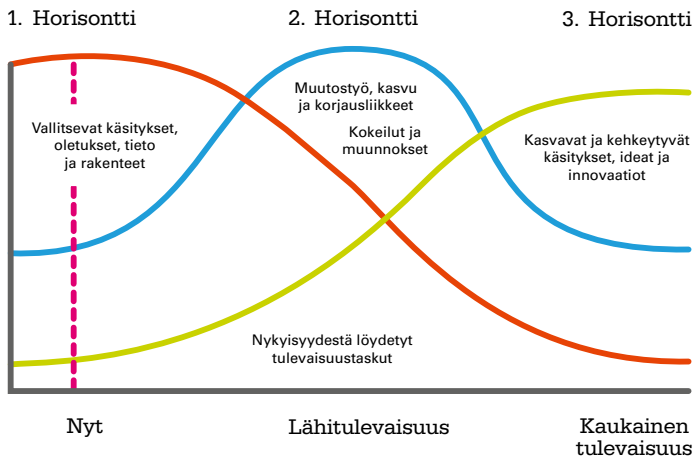
Tulevaisuustaskun kolme aikahorisonttia

LEENA UNKARI-VIRTANEN

Korona muutti muutamassa päivässä koulutuksen arjen ja käytänteiden jatkumon. Korona vei tutut lähiopetuksen luokkahuoneet ja työtavat pois käytöstä, muutti oppimisympäristöt, opettamisen ja oppimisen tilat. Oppilaitoksen johtamisen kannalta muutoksia voi hahmottaa paitsi työn tekemisen välineiden ja paikkojen kautta myös aikahorisonttien heilahtamisena. Koronasulun myötä nyt-hetken aikahorisontti muuttui hetkessä tutusta tuntemattomaksi, ja käsillä olevasta tilanteesta oli tavalla tai toisella selvittävä ja autettava muita selviämään. Kriisi johtaminen tarkoittaa nopeaa reagointia ja nostaa välittömät toimenpiteet tärkeiksi, ellei tärkeimmiksi.

Tässä julkaisussa tarkastellaan oppilaitoksen toimintakulttuurin johtamisen kysymyksiä ”kolmen aikahorisontin” mallin avulla. Malli on kehkeytynyt 1990-luvun lopusta lähtien johtamisen, ennakoinnin ja kestävä kehityksen tutkimuksen työkaluksi (Curry & Hodgson 2008). Mallia käytetään erityisesti muutosten syste-

miseen, toisiinsa kytkeytyvään tarkasteluun yksittäisten tapahtumien tarkastelun sijaan.



Kuvio 1: Kolmen aikahorisontin malli (Curry & Hodgson 2008; Sharpe 2020).

Kuvio 1 havainnollistaa aikahorisonttien erilaisia kehityskaaria. Ensimmäinen horisontti (H1) on nyt-hetkestä tulevaisuutta kohti laskeva linja.

Ensimmäinen horisontti (H1) on tässä-ja-nyt-tapahtumien ympäristö ja konteksti. Se on organisaatioissa tuttu turvallinen "manageroinnin" vyöhyke. Asioiden hoitamiseen ja toimintaan karttuu tietoa ja osaamista, ja niiden avulla voidaan pyrkiä yhä parempaan toimintaan ja asioiden hoitamiseen. Jos lähihetken horisontti on kovin vankka

ja vakiintunut ovat muutokset organisaatioissa yleensä jähmeitä, ja asiat pyritään hoitamaan samalla tavalla ja samoissa toiminnan rakenteissa kuin ennenkin.

Tuttu ja vakaa lähiajan aikahorisontti näyttää tapahtumisen toistumisena, säännönmukaisuuksina, lainalaisuuksina ja rakenteina. Lähiajan aikahorisontti luo mielikuvan tulevaisuudesta nykyhetken jatkumona. Silti toiminnan kontekstit väistämättä muuttuvat, mallillisesti tai yhtäkkiä. Organisaatioissa vallitseekin usein jännite sen välillä, pyritäänkö hoitamaan asiat mahdollisimman hyvin vallitsevissa olosuhteissa vai kohdistetaanko voimavaroja uusien tilanteiden kohtaamiseen ja uudistumiseen.

Koronakriisi täräytti yhdessä yössä taideoppilaitosten lähihorisontin sijoiltaan. Tutun toiminnan jatkumisen tilalle tulivat epäjärjestys, tiedon puute sekä loikka etäopetuksen, etätyön ja etäjohtamisen uusiin ympäristöihin ja järjestelyihin.

Muuttuiko kolmas, kaukaisen tulevaisuuden aikahorisontti? Kolmannen horisontin (H3) tarkasteleminen tuo mukanaan erilaisiin mahdollisiin tulevaisuuksiin valmistautumisen, outojenkin tulevaisuuskuvienv tutkimisen. Tulevaisuuteen on useimmiten kohtuullisen helppo kuvitella isojaakin muutoksia, ihannetiloja ja toteutuneita tavoitteita. Eräs esimerkki on ***Tulevaisuuden muistelu*** -harjoitus

Kuvittele tapaavasi tiimisi/ystäväsi viiden vuoden kuluttua.
Kaikki on sujunut tästä hetkestä siihen asti loistavasti. Olet

tosi tyytyväinen ja ylpeä siitä, miten kaikki on sujunut, ja siitä, millainen tilanne sinulla on. Kuvaile tuota tilannetta eri näkökulmista. Kerro, mitä on tapahtunut tämän hetken ja tuon hetken välillä. Mikä kaikki on johtanut siihen, että ihannetila on totta? Mitä olet tehnyt/olette tehneet? Millä vahvuuksilla olet/olette saavuttaneet tuon tilan?

Kolmannen aikahorisontin ideaalien toteutumista jarruttavat yleensä nyt-hetken, ensimmäisen aikahorisontin toimintatavat ja tuttujen toiminta- ja ajattelutapojen vetovoima. Esimerkiksi digiloikka on ollut sanastossamme ja monissa strategioissa tavoitteena jo pitkään, mutta ilman koronasulkua emme varmaankaan olisi kevään 2020 mittakaavassa ottaneet uusia digitaalisia työn ja opettamisen välineitä käyttöön. Mahdollisuus opetuksenkin digiloikkaan oli kuitenkin jo olemassa maaliskuun 2020 välineissä, osaamisessa ja valmiuksissa – eli tulevaisuustaskussa. Tuli korona, ja tuosta taskusta otettiin selviytymisen mahdollistavat välineet käyttöön. Mutta lähitulevaisuudesta – koronakeväästä ja -syksystä – tuli varsin haastava ja erilainen.

Lähitulevaisuuden aikahorisontti (H2) onkin täynnä ristiriitoja. Lähitulevaisuus on vyöhyke, jossa nyt-hetki ja kaukainen tulevaisuus punoutuvat yhteen. Tulevaisuuden kuvittelu -tehtävässä yllä luodaan polku tulevaisuudesta nykyhetkeen vailla nyt-hetken tottumusten, rutiinien ja mielen mallien vetovoimaa, lukkoja ja painolastia. Käytännön elämässä suunta on toinen, tulemme lähitulevaisuuden vyöhykkeelle nyt-hetken käytänteistä ja mielen malleista. Lähitulevaisuuden vyöhyke tuo muutoksen olosuhteisiin ja ympäristöön, ja se tuottaa

ristivetoa vanhan ja uuden välille, häiriöitä tuttuihin toimintoihin ja rakenteisiin, epätietoisuutta valintojen seurauksista, monien kokeilujen onnistumisia jne. Lähihorisontti on ristiriitojen sovittelun, häiriöiden sietämisen ja pienten tai suurten epäonnistumisten vyöhyke.

Koronakevät ei suonut meille sitä vaihtoehtoa, että olisimme katso-
neet taaksepäin ja pysyneet vanhoissa toiminnan malleissa. Ilman
koronakevään ulkoista pakkoa olisimme aivan varmasti hylänneet
etäopetusvaihtoehdon mahdottomana ja todenneet, ettei etäopetuk-
seen ole välineitä ja osaamista ja ettei kaikkea voi hoitaa etänä eikä
ainakaan kodeissa voida olla yhtä aikaa etäopetuksessa ja etätöissä.
Silti näin tehtiin. Taideoppilaitokset ottivat nopeasti käyttöön mahdot-
tomiakin opetuksen tapoja, sovittivat niin soittamisen, keramiikan te-
kemisen ja muun toiminnan etäolosuhteisiin, rakensivat virtuaalisia
näyttelyitä ja konsertteja. Kaikki tiesimme, että olimme oikeastaan
mahdottoman äärellä, mutta maaliskuun 2020 tulevaisuustaskussa
oli kestävyyttä ja kyvykkyyttä sietää tuo lähitulevaisuuden mullistus,
ratkoa päivä päivältä uusia ja outoja haasteita.

Kolme aikahorisonttia limittyivät koronakeväänä uudella ja oudolla ta-
valla. Emme vielä maaliskuun 2020 alussa tienneet, mitä opetuksen
mahdollisuuksia ja pedagogisia voimavaroja tulevaisuustaskuissam-
me olikaan. Selviytymisen välineet eivät olleet pelkästään huoltovar-
muusvaraston hyllyillä, vaan rehtoreiden ja johtajien kyvyssä toimia
kriisin keskellä harkiten, opettajien ja kotien valmiudessa sietää pe-
rusteellista häiriötilaa aikahorisonttien välissä.

Korona teki näkyväksi sen, mitä valmiuksia ja voimavaroja meillä oli tulevaisuustaskuissa, potentiaalina mahdollisten ja yllättävienkin tulevaisuuksien toteutumiseen ja toteuttamiseen.

Lähteet

Curry, A. & Hodgson, A. 2008. Seeing in Multiple Horizons: Connecting Futures to Strategy. Journal of Futures Studies, August 2008. https://www.researchgate.net/publication/253444667_Seeing_in_Multiple_Horizons_Connecting_Futures_to_Strategy

ITC training Centre. Three horizon framework. <http://training.itcilo.org/delta/Foresight/3-Horizons.pdf>

Heikkilä, J.-P. 2021. Julkaisematon luento Johtosävelet-koulutuksessa.

Sharpe, B. 2020. Three Horizons: The Patterning of Hope. International Futures Forum. Axminster, UK: Triarchy Press.

Perjantaina 13.3.2020: Milloin saa taas halata?

SALLA PESONEN

Juna kiittää illan hämärtyessä Helsingistä kohti Kouvolaa. On perjantai 13. maaliskuuta. Takana on Johtosävelet-koulutuksen toinen lähikoulutusjakso ja yksi elämäni oudoimmista päivistä. Maailmanlaajuisen COVID-19-taudin lonkerot ovat saavuttaneet Suomen. Koko Suomi suljetaan. Katselen haikein mielin ulos ikkunasta ja mietin: Milloin saa taas halata?

Kohtaamisia

Johtosävelet 2.0. -koulutus käynnistyi tammikuussa 2020. Olin odottanut koulutuksen alkua valtavan innostuksen vallassa. Pohdin etukäteen, mitä kaikkea koulutus voisi minulle tarjota. Saisinko eväitä ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen? Löytäisinkö keinoja organisaatiomme ongelmien ratkomiseen? Tai keksisinkö koulutuksen myötä uusia ideoita tai-teen perusopetuksen toteuttamiseen? Ennen kaikkea taisin kuitenkin odottaa uusien ihmisten tapaamista, mahdollisuutta verkostoitua.

Ensimmäisen koulutuspäivämme aamuna minulle paljastui, että suurin osa osallistujista tunsivat toisensa jo ennestään. Kuuntelin ihastuksissani iloista puheensorinaa ja katselin vierestä loputonta halailukierrosta – jälleennäkemisen riemu oli käsin kosketeltavaa. Muistan tunteneeni hieman kateutta tuossa hetkessä. Minäkin halusin tulla halatuksi! Hetken päästä viereeni istahti henkilö, jonka kanssa juttellessa tuntui heti siltä, kuin olisimme tunteneet aina. Eikä mennyt aikaakaan, kun minuakin oli jo halattu moneen kertaan.

Tuo lämmin kohtaamisen ja ystäväystymisen hetki ensimmäisen koulutuspäivämme aamuna muistutti minua niin ystävyys- ja kohtaamisen kuin koskettamisen merkityksestä elämässämme. Miten tärkeää olisi saada tulla nähdyksi, kuulluksi ja kohdatuksi. Ja toisaalta, millainen voima onkaan sillä, että on joku, joka haluaa koskettaa.

Yksinäisyydestä

Kun maamme hallitus ilmoitti maaliskuussa 2020 kaikkien kansalaisten arkeen vaikuttavista rajoitustoimenpiteistä, alkoivat tiedotusvälineet uutisoida kilpaa ainutlaatuisesta mahdollisuudesta viettää laatu-aikaa oman perheen kanssa. Kaikkialla muistutettiin siitä, että olisi parasta pysytellä vain oman perheen kesken kotona ja halata vain lähimpiä perheenjäseniä. Työpaikat siirtyivät etätöihin, koulut ja oppilaitokset etäopintoihin, pikkulapset koteihinsa etätyöläisten iloksi. Kaikenlaista lähikontaktia muuhun maailmaan pyydettiin välttämään. Mutta entä kaikki minun kaltaiseni, joilla ei olekaan kotona

ketään odottamassa? Kun on yksin ja kaukana omista sukulaisista ja ystävistä, tällaiset uutiset pysäyttävät. Halaako minua enää kukaan?

Yhteenkuuluvuuden tunne on yksi perustarpeistamme. Siksi ihmisellä on lähtökohtaisesti pyrkimys hakeutua toisten seuraan. Toisen ihmisen läsnäolo ja hyväksyvä kosketus muistuttavat meitä siitä, että ympärillämme on ihmisiä, jotka välittävät. Kosketus vaikuttaa myös konkreettisesti hyvinvointiimme esimerkiksi laskemalla verenpainetta sekä lisäämällä mielihyvää ja mielialaa säätelevien hormonien ja välittäjäaineiden tuotantoa.

Tilastokeskuksen elinolotilastosta selviää, että vuonna 2018 neljä prosenttia 16 vuotta täyttäneistä suomalaisista koki itsensä koko ajan tai suurimman osan aikaa yksinäiseksi. Pandemia-aika on rajoittanut hyvin konkreettisesti monen ihmisen elämää, enkä yhtään ihmettelisi, jos yksinäisyyden kokemukset olisivat lisääntyneet tänä aikana.

Yksinäisyydellä voi olla merkittäviä terveyteen, hyvinvointiin ja elämänlaatuun liittyviä vaikutuksia. Yksinäisyyden on todettu nostavan stressihormonitasoja ja verenpainetta sekä heikentävän mielihyvähormonien eritystä. Yksinäisyyden on myös todettu lisäävän psyykkistä pahoinvointia, nostavan itsemurha-alttiutta ja riskiä sairastua dementiaan sekä sydän- ja verisuonitauteihin. Yksinäisyyden vaikutukset voivat siis olla valtaoisat.

Erityisen haitallista on, jos joutuu kokemaan yksinäisyyttä jo lapsena ja nuorena. Yksinäisyys voi jättää pysyvän leiman minäkuvaan. Siksi kenenkään ei pitäisi jäädä tahtomattaan yksin.

Taiteen perusopetuksella hyvinvointia

Taiteen perusopetus on ainutlaatuinen harrastus- ja koulutusmuoto, jollaista ei ole muualla maailmassa. Taiteen perusopetukseen osallistuu Suomessa noin 120 000 eri-ikäistä harrastajaa, isoisimpana ryhmänä lapset ja nuoret. Taiteen perusopetuksen eteen on tehty Suomessa töitä jo vuosikymmeniä. Tämän työn tulokset ja vaikutukset ovat kiistattomat.

Taiteen harrastaminen kehittää muun muassa kognitiivisia ja keholisia taitoja, vuorovaikutustaitoja, pitkäjänteisyyttä sekä tietysti luovuutta. Samalla tarjoutuu mahdollisuus oppia ja kehittää konkreettisia keinoja ilmaista itseään taiteen keinoin. Taiteen perusopetus ennaltaehkäisee syrjäytymistä tarjoten osallistujilleen mielekäästä ja motivoivaa tekemistä ja mahdollistaen samanhenkisten ihmisten kohtaamisen. Taideharrastuksen myötä voi syntyä uusia, jopa elämänmittaisia ystävyys-suhteita.

Kaikki se sosiaalinen ja kulttuurinen pääoma, joka taiteen perusopetuksella on saavutettavissa, korostuu nyt, kun käsillä oleva, hyvin poikkeuksellinen aika vaatii meiltä kaikilta äärimmäistä mukautuvaisuutta, kekseliäisyyttä ja mielen joustavuutta.

Taiteen perusopetuksen hyvinvointivaikutukset ovat merkittävät. Vaikka näitä vaikutuksia ei voida rahassa mitata, on selvää, että tällaiseen toimintaan kannattaa toden teolla panostaa. Laadukkaan taideopetuksen järjestämiseen tarvitaan paitsi rahaa ja resursseja, myös kunnianhimoa, pitkäjänteisyyttä sekä lujaa luottamusta tulevaan. Ja tietysti tarvitaan niitä rautaisia ammattilaisia, jotka koko sydämellensä tekevät työtä taiteen perusopetuksen parissa Suomessa. Olen kiitollinen siitä, että meille ammattilaisille järjestetään myös Johtosävelet-koulutuksen kaltaista täydennyskoulutusta. Uudet eväät ja kokeneen kollegan neuvot ovat kultaakin arvokkaampia, kun täytyy selvittää omaa organisaatiota tai koko yhteiskuntaa vavisuttavista muutostilanteista.

Johtosävelet-koulutuksessa syntyneiden, uusien ystävyssuhteiden myötä ainakin oma elämäni näyttää taas vähän valoisammalta. Malttamattomana odottelen jo sitä, että päästäisiin taas vaihtamaan kuulumisia ja kokemuksia ihan kasvotusten – niin, että voisi samalla myös halata.

Lopuksi

Kotiin päästyäni otan syliini rakkaan 15-kielisen kanteleeni ja annan sormieni hakeutua kielille, etsien säveliä niin ilolle kuin ikävällekin. Kanteleen hiljaa helähdellessä tyyntyvät mieleni myrskyt ja uusi, ihmeellinen päivä voi taas alkaa. Ehkä tästäkin selvitään.

Korona-sarjakuvat

HEIDI SAVILAKSO-SAATSI

Kuuden päivän koronapäiväkirja kuvataiteilija
Heidi Savilakso-Saatsin kuvaamana:



8:00



RAKASTAN MEIDÄN KAU-
NISTA JA INSPIROIVAA
TYÖHUONETTA. SE ON
AINA VALMIS JOS ON AIKAA.



Koronapäiväkirja 26.3.2020

PÄIVÄT TUNTU KIERTÄVÄN KEHÄÄ



AMMUISIN ON IHAN
OK, KYLLÄ TÄMÄ
TASTA JNE.

SITÄ VAAN KESKITTY-
TÖIHIN



KUN LAPSET MENEE
UNILLE, VOI KATSOA
NETELUKIA.



JÄ KUN PITÄISI NUKKUA,
ISKEE KORONA-
AHDISTUS.

HS-20

Koronapäiväkirja 3.4.2020





Koronapäiväkirja
21.4.2020

OLEN OLLUT VIELÄ NORMAALIAKIN
TUOTTELAAMPI MYT LASTEN
KANSSA TAITEILUSSA. ITSE OLEN
TEHNYT OPETUSMATERIAALIA
JA LAPSET OVAT INSPIROI-
TUNEET SIINÄ OHessa.



5-VUOTIAS SELAILLEE
ITSENÄISESTI
PINTERESTIA

AITI MÄ
HALUAN TÄMÄN
TÄLLÄINEN

AI
HETI?

HMM...



ALÄ VAAH-
LATA KOSKIIN
NÄITÄ MÄITÖ-
TÖIKKELI
ALAKA
VIE LEHTI-
KERÄYTTÄ

MIETIN VAIN ETTÄ
MILLAISENA "TAIDEYH-
RYNÄ" ME TULLAAN
JULOS KUN TAA KORONA
LOPPUU...



Muistatko, missä olit kuullessasi, että...?

SATU KALLIO

Kennedy murhattiin? Berliinin muuri kaadettiin? Estonia upposi? Tai taiteen perusopetus siirtyi etäopetukseen? Valtaosa Johtosävel-koulutuksen osallistujista muistaa kyllä vähintään viimeksi mainitun... ja sen painoarvo taiteen perusopetuksen historianäkymässä on Titanicin traagisen uppoamisen luokkaa... Tieto vastaanotettiin perjantaina 13.3.2020 koulutuksen viimeisenä aidosti lähiopetuspäivänä. Sen jälkeen olemmekin tavanneet etänä zoomaillen.

Opettamaan kodinhoitohuoneeseen

Etäopetus heitti oppilaitokset ja opettajat suoraan syvään päähän. Ja me selvisimme siitä! Viikossa polkaistiin käyntiin zoomit, teamsit, meetsit, whatsappit... Viimeistään nyt joka opettajalla on kotona supertehokas wifi kiusaannuttavien yhteyksien jakamisten sijaan. Keittiönpöydät, saunanlauteet ja vaatehuoneet muuttuivat työhuo-



neiksi. Tietokoneen ruudusta tuli ikkuna oppilaiden koteihin yhtä lailla, kun opettajat avasivat omat kotinsa oppilaiden tarkasteltaviksi. Lemmikit olivat kovaa valuuttaa, kun opettaja pyrki luomaan läheistä ja luottamuksellista tunnelmaa ruudun välityksellä. Hätätilassa nalle tai muu pehmo sai toimia tunteiden välittäjänä pienimpien kanssa.

Uusia kohtaamisia molemmiin puolin

Aloimme tehdä opetustyötä aiempaa julkisemmin, olimme ruudulla läsnä oppilaiden luona vanhempien ollessa myös kuulolla. Tämä oli aluksi hiukan kuumottavaa, kunnes oivalsin, että tähän me olemme eräällä tavalla kaivanneet. Että pystyisimme tekemään työmme näkyväksi muullakin tavalla kuin vuosinäyttelyssä tai koteihin lähetevinä työpinoina. Tosin tunsin etäopetuksen alussa olevani vajaa puolikas siitä kuvataidekasvatuksen ammattilaisesta, mikä muutoin olen, kun olin vailla materiaaleja, tekniikoita ja tiloja. Vain oman persoonani ja kekseliäisyyteni sekä oppilaiden kotoa löytyvien paperinpalojen ja sekalaisten kynien varassa. Tilanne harmitti ja hävettikin. Kunnes päätin, että saan tämän onnistumaan. Asenne ratkaisi tällä(kin) kertaa ;)

Pakko on myös myöntää, että oli kiinnostavaa kurkata, millainen kuosi jonkun olohuoneen verhoihin on valittu ja kenen nurkassa oli flyygeli, tai miettiä, miksi kuvistuntiin osallistuttiin pesuhuoneesta. Kuulemma alakoululaisen opettajalta vaati erityisen taitavaa hienovaraisuutta saada sanomatta ymmärretyksi, että isä kalsareissaan sohvallla voisi ehkä siirtyä sivummalle, ettei koko oppilasryhmän per-

heineen tarvitse katsella sitä näkyä. Soittotunnin taustalta kuuluva perheriita sai oppilaan posket punoittamaan, kun mikkiä ei voinut sulkea, ja mitä siihen opettaja voi muuta todeta kuin ”ei se mitään, joskus on tuollaista”. Tuskallisimpia opetustuokioita koettiin monella suunnalla yläkouluikäisten kanssa, jotka tulivat miitteihin mukaan mikki ja video suljettuna pelkkinä etunimen alkukirjaimina ruudulla. Muistan tuijottaneeni umpimielistä ruutua epäuskoisena ja suoraan anelin, että ihanat tutut oppilaat voisivat tulla videon välityksellä mukaan.

Opettajuuden rikastamista ja sietokyvyn kasvattamista

Etäopetus pakotti minut opettajana kehittämään taitojani, kyseenalaistamaan tapojani ja tottumuksiani sekä mukautumaan uuteen tilanteeseen. Vanhat konstit ovat parempia kuin säkillinen uusia, sanoo sananlasku. Niinpä, ainoa vaan, että sitä uusien konstien säkkiä ei ollut. Säkki piti ensin ommella itse ja täyttää hissukseen yrityksen, erehdyksen ja onnistumisen metodilla. Eikä se vielä mitenkään pullollaan ole.

Turhautumisen tunne tuli tutuksi. Kollega kuvaili miltä tuntui, kun 7-vuotiaiden ryhmän tunnille ilmestyi yksi lapsi, joka hänkin käytti suurimman osan ajasta sisarusten kanssa riehumiseen. Siinä oli opettajan itsetunto kovilla ja ammattitaito koetuksella. Turhautuminen kumpusi osin myös käytäntöjen kirjavuudesta, perheiden nettiyhteyksien heitteletimisestä sekä siitä, että koko ajan tiesi pys-

tyvänsä vain noin 40 prosenttiin omasta parhaastaan. Silloin, kun opettajan kaikki energia menee tuntisisältöjen suunnitteluun ja oma-kohtaisten etätuntikäytäntöjen omaksumiseen ja hallitsemiseen, on kullannarvoista, jos koulun yleinen etäopetuskäytäntö on yksiselitteinen. Tarvitaan selkeää viestintää perheiden suuntaan niin, että koulun linja on yhtenäinen. Tarvitaan niin selkeät pelisäännöt, että niitä ei tarvitse toistella vaan oppitunnit hoidetaan viikoittain samaan aikaan ja samalla toimintamallilla. Tarvitaan pelisäännöt etäopetuksessa toimimiseen niiltä osin, kun koulun järjestyssäännöissä ei kaikkea ole huomioitu. Samoin on aiheellista käydä etäopetusta koskevia kysymyksiä läpi opettajakunnan kesken niin kukaan ei jää yksin tai putoa kelkasta.

Opettamista ei kuitenkaan voi toiselle opettaa, sen kukin harjoittelee ja omaksuu itse. Kirjaan tähän silti muutamia käytännön huomiota siitä, miten itse kuvataideopettajana hioin etäopetustani tunti tunnilta onnistuneempaan suuntaan. Ja korostan ehdottomasti koko ajan, että taiteen perusopetus kuvataiteessa onnistuu opetussuunnitelmiin kirjatuissa tavoitteissa ja sisällöissä parhaiten lähiopetukseksi. Etäopetus olkoon jatkossakin väliaikaista. Se on opetuksen yksi muoto, joka kuuluu poikkeustilanteisiin tai niihin hetkiin, kun voidaan keventää matkustusaikaa, osallistua puolikuntoisena tai reissusta

Ruohonjuuritason huomiota

...kuvataidekoulun opettajan etäkeväästä poimittuna. Nämä ovat täysin omakohtaisia muistiinpanoja, jotka ovat olleet minun ohje-nuorani etätunteja pitäessä.

- **Huolehdi, että nettiyhteys toimii varmasti.** Olin lavastanut itselleni ensimmäistä etätuntia varten visuaalisesti innostavan näkymän työpaikalla omaan opetustilaani, luonnonvalo tuli sopivasta suunnasta, takana näkyi visuaalisesti sopivan vahvoja oppilastöitä ja kaikki tarvittava oli käden ulottuvilla – ja nettiyhteys pätki alusta alkaen niin, että tunti meni sen johdosta aivan puihin... Laitoin heti asianmukaiset pahoittelut meilinä koteihin ja kävelin kotimatalla tekemään superlaajakaistaisen wifi-sopimuksen kotiosoitteeseen.
- **Vältä asettumista vastavaloon.** On raskasta katsoa vastavalossa olevaa henkilöä, kun valon ja varjon rajapinta alkaa helposti väreillä. Ilmeet ja eleet myös katoavat. Jos vastavalolle ei ole vaihtoehtoa, käytä sivusta tulevaa kohdevaloa (jalkalamppu tms.) apuna.
- Varmista, ettei sinuun kohdistu halogeenivaloa. Se väreilee epämiellyttävästi ruudun välityksellä. Suosi luonnonvaloa, loisteputkivaloa tai lediä niin, että se tulee sivusta tai edestä.

- **Älä pelkää ;)** Kuten kesäloman jälkeen saattaa mieltiä opettajamoodin löytymistä, etäopetuskin voi arveluttaa. Ihmetyksekseni totesin kuitenkin, että ensimmäisen miitin ensimmäisellä minuutilla kaikki unohtui ja oppilaiden lävähdettyä ruudulle läsnäolo oli helppoa ja luontevaa. Vuorovaikeutus oppilaiden kanssa sai minut palaamaan korona-ajan alkuhalvauksesta...
- **Valmistaudu opetustuntiin** – huomasin, että valmistauduin jopa paljon huolellisemmin kuin lähiopetuksessa. Ruudun välityksellä mahdollisuus spontaaniuteen ja improvisointiin kapenevat. Varaa kaikki tarvitsemasi sananmukaisesti käsivarren mitan päähän, ettei joudu liikkumaan pois ruudulta. Avaa tarvitsemasi sähköiset opetusmateriaalit sovelluksessa valmiiksi ja testaa, että ne toimivat. Tuplates-taa. Ihan oikeasti.
- **Laadi varasuunnitelma**, jos kuva tai video ei aukea. Oikeasti. Etenkin yläkoululaisilla ja lukiolaisilla on kuvataidekoulun etätunnin ajankohtaan mennessä kertynyt jo jopa 8 tuntia etäkoulua. Siinä vaiheessa sujuvuus ja visuaalinen täsmällisyys on kovaa valuuttaa.
- Huomasin, että **aikataulutus ruudulla** työskennellessä vaati totuttelua. Aika kului pääsääntöisesti hitaammin kuin mitä oli ajatellut ja tunnit jäivät alkuvaiheessa aiottua lyhyemmiksi. Keskimäärin olin suunnitellut etäopetukseen

noin 45–60 minuutin jaksoja, kun lähiopetuksessa aikaa oli käytettävissä 2 x 45 tai 3 x 45 minuuttia.

- Uskalla jättää **reilusti aikaa oppilaiden työskentelylle**. Jos mikit ovat auki, on ihanaa kuulla kynien rahinaa useasta suunnasta. Jotkut porukat rupattelivatkin keskenään. Ja toisessa ääripäässä joidenkin ryhmien itsenäisen työskentelyn aikana vallitsi mykkä hiljaisuus ja ruutu oli jähmettynyt toistamaan oppilaiden kirjainlogoja. Siinä tapauksessa on hyvä antaa aikaraja, jonka puitteissa homma tehdään, niin hiljaisuuskin tähtää johonkin.
- **Lähetä kutsulinkki meilinä oppitunnille ajoissa**. Jos kutsun laittaa viime tipassa, tunnin alku viivästyy ja paikalle saapuvien mattimyöhäisten odottelu on hiukan kiusallista. Huomasin toisaalta myös, että oppilaat kannattaa ottaa tunnille sisään noin viiden minuutin aikaikkunalla ennen tunnin alkuhetkeä. Näin tunti alkaa dynaamisesti ja selkeästi. Pidä myös puhelin auki tunnin aikana. Aika monta kertaa oppilaiden vanhemmilta tai oppilailta tuli viestejä, etteivät syystä tai toisesta olleet päässeet linkistä mukaan, ja näitä piti setviä samaan aikaan, kun tunti oli jo alkanut.
- Kuvataideopettajaystäväni ohjeisti minua etäopetuksen alkuvaiheessa: ”Kaikki ruudut käyttöön.” Olin aluksi hämentynyt ohjeen äärellä, mutta pian huomasin, että itsellä oli aina kolme ruutua aktiivikäytössä: tietsillä Eepos-tunti

ja oheismateriaalit, tabletilla läsnäololista ja mahdolliset spontaanit kuvahaut sekä Eepoksen yhteystiedot ja puhelimella mahdolliset oppilaiden/vanhempien pulmat tunnille liittymisen suhteen.

- Laita jo edellisenä päivänä oppilaille meilinä tieto, jos ja **kun oppitunnilla tarvitaan jotain materiaaleja.** Ja vaikka muistutus samana päivänä, niin voit olla varma, ettei porukka lähde etsimään liimoja ja teippejä kesken opetushetken...

Viime keväänä pyysin varaamaan yhdelle etätunnille pahvia, hammastikkuja tai tulitikkuja, sakset ja värikynät – kaikkea sellaista, mitä joka kodista löytynee. Joissain perheissä lapsilla oli erinomainen huoltopalvelu; kun etenimme vaiheesta toiseen värihyrrää tehdesä, ruudun laidalta ilmestyivät vasemmalta kädet ojentamaan oppilaalle saksia ja toiset kädet oikealta keräämään pahvin leikkuuroskat sivuun ;) Värihyrrä oli muuten mainio tehtävä, suosittelen! Siinä tuli samalla värioppia, toiminnallisuutta ja reilusti omaa tekemistä. Monille jäikin into jatkaa – ”Saako näitä tehdä lisää tunnin jälkeen?” kysyttiin ;)

- **Osallista!** Kysy kuulumiset tunnin aluksi, kuten lähiopetussessakin tehdään. Jokainen oppilaspuheenvuoro madaltaa seuraavien puheenvuorojen kynnystä. Tavoittele sitä, että olet itse äänessä vähemmän kuin oppilaat. Viime keväänä sain ihailla kissoja, koiria, pehmoleluja, parturoituja hiuksia, pikkusisaruksia... 7–10-vuotiaat olivat etäopetuksen otolli-

sin kohderyhmä välittömyydessään. Isompien kanssa piti löytää uudet konstit lähinnä siinäkin mielessä, että osa ei tullut kertaakaan paikalle. Jaa käytettävissä oleva aika niin, että vähintään puolet käytetään oppilaskohtaiseen omaan työskentelyyn. Vältä puhuvan pään luennointia ja panosta kuvamateriaaliin. Käytin jatkuvan puhumisen ja annetun ohjeen toistamisen sijaan etukäteen tekemiäni **puhekuplia**, joita näytin ruudulla. Ne toimivat hyvin, kun vaikkapa muistuttelin materiaaliin kelloajoista tms., ja etätunnin äänimaailma pysyi selkeänä ja sujuvana.

- Tee työsi aivan kuten muulloinkin. Valmistuneet työt katsotaan yhdessä ja niitä kommentoidaan. Jos oppilaan työ näkyy heikosti huonon nettiyhteyden johdosta, sitä ei kuitenkaan sivuuteta.
- Etätunti on useimmiten tavanomaista kuviskertaa lyhyempi, yleensä maks. 60 minuuttia. Mieti, voitko antaa **lisätehtäviä tai kotiläksyä** aiheeseen liittyen. Tai valmisteltavaa/tiedonhakua seuraavaan aiheeseen. Innokkaimmat tarttuvat niihin, ja saat itselle tunteen siitä, että olet tarjonnut mahdollisuuden syventää aihetta omaehtoisesti.

Mieti, miten voit käyttää ruutunäkymää

Oppilaiden huomio kohdistuu ruudulle, käytä sitä tehokkaasti hyväksesi. Pelkkä puhuva pää ei riitä, ellei puhutun sisältö ole erityisen vangitsevaa.

Luetteloin tähän muutamia tehtäväideoita onnistuneemmasta päästä. Vähemmän onnistuneet tehtävät ja etätunnit selätin hiljalleen edellisen kappaleen huomioita noudattamalla. Hyvä ja toimiva ideaakin vesittyä, jos käytännön jutut tökkivät.

- Yksi toimivimpia etäopetustuntejani oli, kun piirsimme croquis'ta niin, että yksi vuorollaan oli mallina. Teimme aluksi vain **käsi-croquis**'ta eli yksi oppilas asetti käden malliksi ruudulle valitsemaansa asentoon, muut piirsivät. Tämä oli mainio tilaisuus näyttää kolmiulotteinen aihe jo valmiiksi kaksiulotteisena ja kuitenkin samalla elävänä mallina ;) Vaikeatkin lyhennykset onnistuivat odottamattoman hyvin. Tietenkin myös muotokuvan piirtäminen onnistuu näin mainiosti.
- Toinen tehtävä, jossa ruutua oli helppo hyödyntää, oli **origamilaatikon taittelu**. Olin pyytänyt oppilaita etukäteen ottamaan esille neliön muotoisia ohuehkoja erilaisia papereita. Niistä sitten taiteltiin yhdessä vaihe vaiheelta laatikoita, ja oli itse asiassa odottamattoman helppoa näyttää

vaiheet (kun oli etukäteen tehnyt monta mallia eri vaiheisiin, merkannut katkoviivoilla kriittisiä kohtia ja testannut, että väripaperien värit näkyvät hyvin näytöllä...). Näitä laatikoita oli taiteltu itsekseen oppitunnin jälkeenkin ja esiteltiin seuraavalla kerralla. Sinällään tehtävä oli kavennettu versio lähiopetuksesta, jossa visuaalinen pintatyöskentely olisi ollut ydin ja origami vain muodonanto...

- Pidin onnistuneena myös **performanssituntia**. Koulumme taidekummi Pekka Kainulainen laati meille etäkevään tarpeisiin opetuspaketin performanssitaitteesta. Materiaali oli tarjolla sekä etäopetuspaketeissamme että koulun nettisivuilla. Kävimme oppilaiden kanssa materiaalia läpi yhdessä, ja lopputunnista kukin oppilas halutessaan kävi valitsemassa kotoa yhden tai muutamia esineitä, joiden avulla esitti muille miniperformanssin. Kaikki saivat vuorolaan ansaitut aplodit, vaikka performanssi olisi jäänyt vain esineiden valinnan asteelle. Ja luonnollisesti opettaja oli ensimmäinen, joka esiintyi.
- Varhaisiän ryhmä oli toisen opettajan johdolla piirtänyt konkreettisesti sitä, mitä edessään näkivät eli tietokoneen ja ruutunäkymän. Tämä **ruutu ruudulla -dokumentointi** oli samalla onnistunut korona-ajan taltiointi.
- Kotoa löytyvän materiaalin eli arkiset esineet saa käyttöön **esinekollaasina**. Keittiöstä tai lastenhuoneesta löytyvistä

tavaroista kootaan vaikkapa kasvoja/mandaloita/Eiffel-torneja/pyramideja, jotka valokuvataan ja esitellään ryhmälle yhteisessä näkymässä. Tehtävä pohjustetaan luonnollisesti katsomalla taidekuvia, valokuvia, kollaasikuvia jne. Yhteinen tehtävä avaa näkökulmia ehkä vielä tehokkaammin kuin mikä tahansa kollaasin kokoaminen.

- **Asiantuntijan tai vierailijan kutsuminen** etätunnille mukaan on jopa helpompaa kuin lähiopetuksen aikana ;) Tapasin hiljattain ruokakaupassa valokuvataiteen museossa työskentelevän entisen oppilaamme, ja hän lupasi ystävällisesti heti tulla tunnille vierailemaan, jos etäopetukseen siirrytään.

Back to basics

Opettajan tärkein työväline – kuten aina – on oma persoona. Ja tärkein ammennettava opetussisältö – kuten aina – on kuvataide kaikessa ehtymättömyydessään. Niillä pääsee pitkälle, jos ja kun on kuvataideopettajan antoisaan ammattiin päätynyt.

Kriisin keskeltä

PÄIVI RAHMEL

Pieni virus on tätä kirjoittaessani syössyt maailmamme ennen näkemättömaan myllerrykseen. Kaikki organisaatiot, niiden johtajat ja me kaikki niissä työtämme tekevät olemme massiivisen uudelleen organisoitumisen äärellä. Aika näyttää, ketkä selviytyvät ja millä tavoin. Kun tämä on ohi, jokin on vääjäämättä muuttunut. Ehkä maailmassa tai meissä kaikissa elää jotain uutta.

Koronakriisi konkretisoi meille maailmamme haavoittuvuutta. Verkottunut ja usein eri tavoin toisiimme kytkeytyvä monimuotoinen systeemi haukkoo konkreettisesti henkeä. Toiveena on, että eri maihin löytyy tarpeeksi hengityskoneita, jotta heikoimmassa asemassa olevat selviytyisivät. Hengityskoneiden tarpeellisuus on osuva metafora kuvaamaan koko kriisiä. Miten löytyy happea hengittää, miten selviämme hengissä?

Kriisissä johtaminen

Tällaisen kriisin keskellä viisas johtaminen on kullanarvoista. Metropolian Johtosävelet 2.0 -koulutuksen toinen lähijakso sattui juuri kriisin puhkeamisen hetkeen. Sillä hetkellä oli arvokasta olla vertaisjoukon keskellä miettimässä, mikä olisi sitä viisasta johtamista. Huoneessa tuntuivat hätä ja hermostus, ennen kuin asetuimme rauhassa arvioimaan tilannetta Jukka-Pekka Heikkilän (2020) systeemiseen ymmärtämiseen liittyvien kysymysten kautta.

- Mitä tiedämme tilanteesta?
- Mitä meidän pitäisi tietää?
- Mistä saamme tietää siitä, mitä meidän pitäisi tietää?
- Mitä voimme tehdä?

Näiden kysymysten kautta tilanne alkoi hahmottua, henki kulkea ja aivot toimia. Rauhoittuneella mielellä on helpompi kannatella työnteekijöiden ja sidosryhmien kysymyksiä ja kiihkeää huolta. Antaa informaatiota, joka hillitsee kaaoksen syntymistä ja tukee tarkoituksenmukaisen toiminnan aikaansaamista.

Kriisijohtamisen vaiheet

Kriisijohtamisessa käytetään yleisesti kolmen vaiheen mallia (Seec 2009):

- 1) varautuminen kriiseihin
- 2) kriisitilanne
- 3) kriisin jälkeinen tilanne.

Kaikki organisaatiot, jotka ovat varautuneet kriittisessä tilanteessa toimimiseen, ovat tietenkin vahvemmassa asemassa kuin ne, jotka havahtuvat toimintaan vasta tilanteen synnyttyä. Jotkin aiemmat suuronnettomuudet, esimerkiksi Tsernobylin, Jokelan ja vesilaitosten ongelmat, ovat Suomessa opettaneet kriisien hallintaa ja niistä viestintää. Ehkä siksikin hallituksemme on kyennyt toimimaan nopeasti ja monien luottamusta kasvattavalla tavalla.

Snowdenin (2009) kehittämä Cynefin-malli hahmottelee organisaatioiden tapahtumat ja niihin liittyvät päätöksentekomallit viiteen eri alueeseen. Kuviossa 2 esitellään mallin neljä toimintaympäristöä, jotka ovat: Yksinkertainen, Vaikea ja mutkikas, Kompleksinen ja Kaoottinen. Ydinajatuksena on epäjärjestyksen ja järjestyksen vuorottelu. Molemmat synnyttävät toisensa uudelleen ja uudelleen. Elämä on jatkuvassa muotoutumisen prosessissa. Epäjärjestyksestä voi kuitenkin järjestää neljällä eri tavalla, joista Yksinkertaiseen ja Vaikeaan ja mutkikkaaseen liittyy kausaaliteetti, Kompleksisesta ja Kaoottisesta se puuttuu. Kausaalisissa tilanteissa ennakointi on mahdollista, ja sen

puuttuessa lopputulemat ovat toiminnassa ja kokeilemalla muotoutuvia ja osin ennakoimattomia.

Yksinkertaisiin ja toistuviin tapahtumiin luokitellaan siis tapahtumat, joiden hoitamiseen sopivat toistuvat toimintatavat ja joissa päätöksenteko on ennakoitavissa. Toisena ovat monimutkaiset, kolmantena kompleksiset tapahtumat ja neljäntenä kaoottiset tilanteet. Monimutkaisissa prosesseissa päätöksenteossa auttavat hyvät käytänteet, kompleksisessa vaiheessa päätöksenteossa tutkiva ja kehittävä ote ja kaoottisessa *ad hoc* -toiminta ja yritys palata kompleksiseen tilanteeseen mahdollisimman nopeasti.



Kuvio 2: Toimintaympäristöt Cynefin-mallin mukaan hahmoteltuina (Hietaniemi 2016).

Tätä kirjoittaessani kesällä 2020 kriisissä on vielä akuutti ja osin kaoottinen vaihe menossa. Tällaisen vaiheen johtamisessa on Cynefin mallin mukaan olennaista se, ettei asioilla ole selkeitä riippuvuussuhteita ja tapahtumat tuntuvat etenevän mielivaltaisesti. Asianosaisten välille syntyy jännitteitä, kun päätöksiä joudutaan

urakoimaan lyhyessä ajassa. Ainoa tapa onnistua on kokeilla väkisin, reagoida ripeästi ja vetää opitusta nopeasti johtopäätökset seuraavaan askeleeseen.

Cynefin malli voi helpottaa johtajan päätöstenteon taakkaa. Aina ei pysty tekemään selviä valintoja, vaan on opeteltava sietämään epävarmuutta ja suunnistamaan siinä parhaan taitonsa ja työyhteisön voimin. Jokainen voi silloin olla yhteisen kehittämisen ytimessä.

Seec kirjoittaa artikkelissaan (2009), että päätöstenteon lähtökohtana on ajankohtainen tilannekuva, joka perustuu viimeisimpiin tilan tietoihin. Tilannetta on seurattava jatkuvasti ja reagoitava siihen ajantasaisesti. Johtosävelet 2.0 -koulutuksessa saimme tästä konkreettista harjoitusta, ja mieleeni jäi tilannekatsauksen tärkeys ennen toimintaan ryhtymistä.

Viestiminen on tärkeää

Kriisitilanteessa ajankohtaisen tiedon jakaminen on tärkeää. Ratkaiseva kysymys on, kenelle, mitä ja milloin. Mitä nopeammin viesti tavoittaa tärkeät kohderyhmät, sitä vakaampana tilanne säilyy. Viestinnässä on tärkeää muistaa, keitä kaikkia asia koskee. Ovatko he oman organisaation jäseniä, sidosryhmiä vai mahdollisesti uhreja tai heidän omaisiaan? Viestinnässä tulee ottaa huomioon se, mitä erilaista informaatiota kukin kohderyhmä tarvitsee ja millä nopeudella pysyäkseen toimintakykyisenä. Viestinnässä on tärkeää miettiä

myös eri viestintäkanavien tarpeellisuus ja tarkoituksenmukaisuus eri kohderyhmiä ajatellen (Seec 2009). Me kaikki muistamme meitä koskettaneista kriiseistä varmasti jonkin hetken, jossa hälyttävä viesti on tavoittanut meidät joko hätäännyttävällä tai rauhoittavalla tavalla. Tieto on ensimmäinen auttava asia, rauhoittava ja myötätuntainen lähestymistapa toinen. Toimintaan suuntautuminen vaikuttaa ja tuo hallinnan tunnetta kaaoksen keskelle.

Selviytyminen on mahdollista

Koronakriisin alkuvaiheessa monet yrittäjät lähtivät uudistamaan toimintaansa. Oli yllättävää ja esimerkillistä kuulla ravintoloista, jotka nopeasti muuttivat toimintansa take away -tarjonnaksi. Näimme ja kuulimme uutisissa esimerkiksi ravintoloille juustoja tekevän maanviljelijän polkaisevan verkkokaupan viikossa käyntiin, jotta yksityiset henkilöt voivat ostaa tuotteita kotiin toimitettuna (Yle-uutiset 25.3.2020). Oppilaitosten sulkiessa ovensa opettajat tekivät valtavan digiloikan ja tarjosivat opetusta etäyhteyksien välityksellä ihmeitä hipovalla tavalla. Loikan mukana siirtyivät uuteen opettamisen aikakauteen myös ne opettajat, jotka eivät olleet aiemmin asiasta innostuneet. Pakko on joskus hyvä uuteentuuppaaja, ja harjoitus tekee aloittelijastakin ennen pitkää mestarin. Näiden loikkien jälkiä opetuksen käytänteisiin on kiinnostava seurata, kun tilanne rauhoittuu ja palaamme opetuksen uuteen arkeen ja toimintakulttuuriin.

Kriisi voi uudistaa

Näiden ketterään toimintaan kyenneiden yritysten voi olettaa selviytyvän kriisistä nopealla reagoinnillaan, yhteistyöllään, luovilla ideoillaan ja kaikkia huomiovalla toimintakulttuurillaan. Arvot saatavat kirkastua, toiminta uudistua ja markkinat avautua uusiin kohderyhmiin. Oppilaitosten toiminnassa yksilöiden itseohjautuvuus ja organisaatioiden itseorganisoituminen (Martela & Jarenko 2017) todennäköisesti vahvistuvat ja digitaalisuus tulee olennaiseksi osaksi opetuksen monimuotoisuutta. Mitä kaikkea muuta tapahtuu, aika näyttää. Kriisi merkitsee odottamatonta käännettä, ja kreikan kielellä (krisis) myös ratkaisua. Tulevaisuus voi olla hyvä. Matti Nykästä hyvällä muistaen: ”Jokainen tsäänssi voi olla mahdollisuus.”

Jokainen uudistuminen voi vahvistaa ja antaa kokemusta erilaisista selviytymisistä. Uudistumisen myötä rakentuu uusia käytänteitä, jotka muuttavat maailmaa ja toivottavasti lisäävät vakiintuessaan myös työhyvinvointia ja ihmisten kokemusta omasta kyvykkyydestään. Yhteinen selviytyminen luo resilienssiä, joustavaa palautuvuutta ja kestäkykyä (Poijula 2018) tulevia haasteita varten. Parhaimmillaan vanha sanonta siitä, että ”kaikki mikä ei tapa, vahvistaa”, tulee todeksi.

Lähteet

Hietaniemi, J. 2016. Onnistu projektissa ketterästi 1/2 – Cynefin malli kertoo miten. Blogiteksti. Gofore. <https://gofore.com/onnistu-projektissa-ketterasti-12-cynefin-malli-kertoo-miten/> Luettu 6.12.2020.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Poijula, S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.

Seeck, H. 2009. Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Helsinki: Työterveyslaitos, Tutkimusraportti 37. http://eprints.lse.ac.uk/49812/1/Seeck_kriisit_ja_tyoyhteisot_2009.pdf Luettu 6.12.2020.

Snowden, J. & Boone, M. 2007. A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review 85 (11): 68–76, 149.

https://www.researchgate.net/publication/5689229_A_Leader%27s_Framework_for_Decision_Making

Mielenrauhan polun etsintää

ILARI IIVONEN

Mitä tapahtuu, jos kännykän sammuttaa perjantai-iltana työviikon jälkeen ja avaa sen maanantaiaamuna? Kahden viikonlopun jälkeen on todettava, että vaikutus on ollut suurempi kuin ennalta aavisti. Muutama havainto:

Jatkuvasta informaatio- ja sosiaalisen median virrasta poistuminen (edes hetkellisesti) luo tilaa henkiselle palautumiselle. Palautuminen mahdollistaa mielen metelin vaimenemista.

Unen laatu on parempi.

Kännykän ruudun vaihtaminen luonnossa liikkumiseen on vapauttava kokemus.

Kannattaa kokeilla mikrotekona ihan vaan hengittämistä... pysähtyä ja hengittää tietoisesti hetken ja antaa ajatusten samalla hiljentyä.

Muutosjohtajalle huoneentauluksi

Pysähdy hetkeen.

Keskity vain yhteen asiaan kerrallaan.

Tee työsi rauhallisesti.

Keskity nauttien tekemiseen.

Kaikkea ei tarvitse tehdä aina yksin.

Ole vahvasti läsnä hetkessä tehtävänä olevan asian äärellä.

Rauhoita itsesi omien syyllisyyden tunteiden tullessa.

Armeliaisuus itseään kohtaan on tärkeä ominaisuus.

Mielen täyttäminen positiivisilla asioilla edesauttaa jaksamista.

**Oman taiteellisen työskentelyn kautta flow-tilan
saamisen kokemus voimaannuttaa.**

Kolme koronarunoa

Johtajan räppi

(YHTEISTUOTANTO)

Haloo reksit
Tässä speksit

Tiedota, rauhoita, reagoi
odota viranomaisohjeita

Toimi, taio ja kuuntele
uusia tapoja availe

Muista kaikkia
Tue jokaista
Huolehdi omasta levosta

Varaudu kriisisuunnitelmiin
tulevien aikojen haasteisiin

Kaikesta voi oppia
kaikessa voi uudistua
miten käytät osuneen arvan

2 ***

PETRI AARNIO

Onko sun visiirit suuria vai pieniä?

Maskit pestävää vai kertaa? Miten näitä nyt vertaa...

Tässä mennä metsään voi, siellä poimitaan sieniä.

3 ***

PÄIVI TAKALA

Mitä tehdä, jos happi ei kulje ja lasit huurtuu?

Mitä tehdä jos naama punertuu ja silmät vuotaa?

Nenä kutisee ja hermot kiristyy

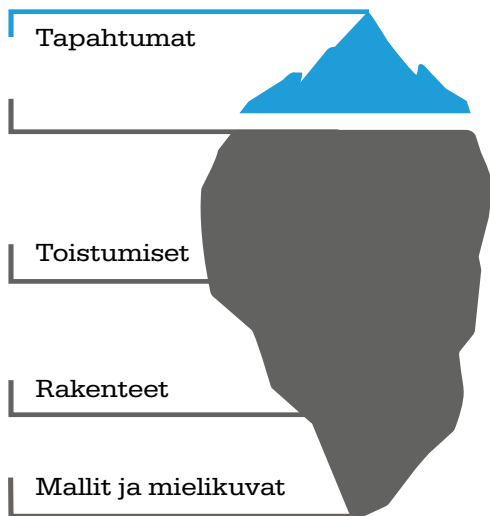
Ope hyvä, sä oot allerginen.

Lähiajan horisontti

Jäävuorimalli ja muutos

LEENA UNKARI-VIRTANEN

Jäävuorimallia käytetään havainnollistamaan ajatusta siitä, että arjen konkreettisten tapahtumien taustalla on paljon näkymättömiä puolia ja asioiden välisiä kytköksiä. Yksittäiset tapahtumat ja tekemiset liittyvät muihin asioihin ja tapahtumiin, ovat seurauksia johonkin ja syynä toisiin tapahtumiin. Jotkut arjen tapahtumat alkavat toistumaan ja toistumisten myötä niiden ympärille muodostuu varsin pysyviä toiminnan rakenteita. Rakenteiden ympärille muodostuu mielikuvia ja mielen malleja siitä, mikä on asioiden ja tapahtumien normaalitila ja miten kaiken tulisi sujua ja tapahtua.



Kuvio 3: Jäävuorimalli tapahtumien taustalla vaikuttavien tasojen kuvaajana. Kuviossa 3 verrataan organisaation toimintaa jäävuoreen. Pinnan yläpuolella näkyy vain osa toiminnasta. Pinnan alla näkymättömissä ovat organisaation toimintaa ohjaavat toistuvat ilmiöt, rakenteet sekä toimintaa tiedostamatta ohjaavat mielen mallit ja mielikuvat.

Jäävuorimallia käytetään hahmottamaan sekä yksilöiden että organisaatioiden toimintaa syvemmin kuin pelkästään näkyvien tapahtumien tasolla. Esimerkiksi opettajan toiminnan taustalla voi tunnistaa näitä eri tasoja. Opettaja toimii luokassa oppilaiden kanssa, valmistelee opetustaan ja kenties siivoaa työskentelyssä tarvittut välineet

paikoilleen. Toiminnassa toistuu tiettyjä asioita, tottumuksia ja toimintamalleja. Kaiken toiminnan taustalla opettajalla on esimerkiksi tietoa oppimisesta, oppilaitoksen opetussuunnitelma, aikataulut ja paljon erilaisia sääntöjä ja säädöksiä. Opettajan työtä ohjaa joukko arvoja, asenteita ja opettajan omia mielikuvia itsestään hyvänä opettajana.

**Tutustu jäävuorimalliin
ja systeemiseen ajatteluun:**

Systems Innovation Training.

<https://www.systemsinnovation.io/course>

Jäävuorimallin visualisoi Edgar Schein (1985), kun hän tutki organisaatioiden kulttuureja ja muutosta. Schein painotti, että näkyvät tapahtumat ovat organisaatioissa vain osa koko tilannekuvaa ja että muutoksen vipuvarsi on tehokkain, jos muutos toteutetaan rakenteiden ja mielikuvien tasolla.

Johtosävelet-koulutuksessa korona osoitti, miten jäävuorimallin avulla voidaan ulkoisessa murroksessa muutoksen lisäksi löytää ja tukea

toimintaa vakauttavia tekijöitä. Koronasulkujen takia maaliskuussa 2020 opetuksen ja oppimisen tutut, toistuvat käytänteet katosivat lähes yhdessä yössä. Luokkahuoneiden sijaan siirryttiin opettamaan ja oppimaan kodeissa, keittiöissä, lastenhuoneissa. Uudet ja yllättävät asiat alkoivat toistumaan ihmisten arjessa. Rakenteet ja pelisäännöt muuttuivat myös laajemmin yhteiskunnassa, kuten olemme tulleet huomaamaan. Pasta, hernekeitto ja WC-paperi loppuivat hetkeksi kaupoista, joukkoliikenteen vuoroja vähennettiin, ravintolat sanoivat irti työntekijöitä, joille ei ollut tekemistä, museot suljettiin, teatteri- ja musiikkiesitykset peruttiin ... Moni tuttu toiminnan rakenne meni suoraan sanottuna sekaisin.

Silti taideoppilaitokset jatkoivat toimintaansa. Opetus jatkui. Pysyvämmät rakenteet ja mielen mallit toivat vakautta paikoiltaan tärähtäneeseen opetuksen arkeen. Jäävuoren näkymättömät tasot olivat kuin purjeveeneen kulkua vakauttava köli koronamuutosten riepotellessa meitä.

Kriisittömissä muutostilanteissa on kuitenkin toisin. Liian raskas köli saattaa jarruttaa matkaa ja tehdä suunnan muutoksista vaikeita. Johtaja joutuu tällöin miettimään, mistä hän saisi parhaiten vipuvoimaa arjen toiminnan muuttamiseen haluttuun suuntaan.

Jäävuorimalli lähiajan kompassina

Jäävuorimalli on osoittautunut varsin käyttökelpoiseksi toimintakulttuurin ja sen havainnoinnin jäsentäjänä. Sitä käyttävät niin organisaa-

tioiden kehittäjät kuin hyvää asiakaskokemusta rakentavat palvelumuotoilijat (Alhonen & Iloranta 2021).

Näkyvä toiminnan taso avautuu tarkkailemalla ja kyselemällä, keskustelemalla ja kuuntelemalla. Näkyvän tason asioista ihmiset ovat tietoisia ja niiden kuvaaminen sanoilla on yleensä sujuvaa. Näkyvää tasoa kannattelevat tapojen ja tottumusten, rakenteiden ja arvojen tasot puolestaan ovat ainakin osin vaikeasti sanallistettavia odotuksia, roolimalleja, vuorovaikutuksen lausumattomia sääntöjä ym. Näiden näkyväksi tekemisessä käytetään esimerkiksi yhteiskehittelyn (*co-creation*) työpajoja ja erilaisia taidelähtöisiä assosiaatio- tai konstruktitekniikoita (Alhonen & Iloranta 2021). Johtosävelet-koulutuksessa toteutettu, tarinateatterimenetelmää soveltava Johtajuuden näyttämö on yksi tällainen menetelmä (Rahmel 2021).

Organisaation toiminnassa saattaa myös näyttäytyä tilanteita, joissa ”virallinen” toimintatapa ja käytännön arki eivät vastaa toisiaan. Rehtorille tai johtajalle tällainen tilanne saattaa näyttäytyä esimerkiksi siinä, että hän joutuu jatkuvasti ratkomaan työnkuvaansa kuulumattomia ongelmia tai tilanteita, joiden hoitamiseksi on sovittu muita reittejä. Henkilöstölle puolestaan saattaa tulla heille kuulumattomia tehtäviä, jatkuvia ylitöitä tai nuivaa suhtautumista, joka on vastoin organisaation julistamia arvoja. Tällaisten toistuvien ongelmien ratkaisemisessa eivät useinkaan riitä muutokset näkyvän tason toiminnassa.

Millaisen muutoksen äärellä oppilaitoksissa oltiin koronan myötä? Transversaalinen muutos tarkoittaa sellaista muutosta, jossa vaiku-

tetaan näkymättömiin, taustalla vaikuttaviin toistumisiin, mielen malleihin ja käsityksiin. Tällaisten muutosten toteuttaminen alkaa usein todellisen tilannekuvan tunnistamisella ja nykyhetkestä juontuvien muutosmahdollisuuksien tiedostamisella. (Sharpe 2020.) Transverssaaliset muutokset todentuvat lähitulevaisuuden aikahorisontissa, jossa siirrytään nyt-hetken välittömistä toimista kohti tulevaisuutta.

Seuraavissa artikkeleissa pohditaan, mitä on johtaminen nyt-hetken ja kaukaisen tulevaisuuden aikahorisonttien välissä. Koulutukseen osallistuneet rehtorit, johtajat ja tiiminvetäjät kertovat, miten he ovat keränneet tietoa jäävuoren näkyvistä ja näkymättömistä tasoista opilaitoksessaan.

Lähteet

Alhonen, M. ja Iloranta, R. 2021 (tulossa). Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja. SUN – 3amk sparraa uuteen nousuun -hankkeen julkaisuja. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Heikkilä, J.-P. 2020. Julkaisematon luento Muutosjohtajat -koulutuksessa.

Rahmel, P. 2021. Katso, katso, kerrotaan! Opas tarinateatteriin ja narratiiviseen pedagogiikkaan. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. OIVA-sarja. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-241-4>

Schein, E.H. 1985. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Sharpe, B. 2020. Three Horizons: The Patterning of Hope. International Futures Forum. Axminster, UK: Triarchy Press.

Muutosten pyörteissä

SALLA PESONEN

Elämä, annoit meille valtavan huolen, epävarmuuden. Toit turvattomuuden ja pelon keskelle kirkastuvaa kevättä.

Silti annan sinulle käteni ja viisauteni.

Suo minulle tyyneyttä kohdata tulevat päivät sellaisina kuin ne ovat tullakseen. Muistuta minua vaikeiden päätösten äärellä omasta ammattitaidostani ja siitä, etten ole muutosten pyörteissä yksin. Anna uskallusta heittäytyä kohti tuntematonta.

Salli minun myös iloita edessä olevista, työntäyteisistä hetkistä ja tästä ainutkertaisesta mahdollisuudesta kasvaa, kehittyä ja oppia.

Ja jos välillä en tahtoisi jaksaa, niin anna rohkeutta hyväksyä kesken-eräisyyteni. Vala minuun luja luottamus ja usko siihen, että kaiken tämän käsillä olevan jälkeen seison entistä ehjempänä, vahvempana ja nöyrempanä haasteiden edessä.



ANTTI HÄMÄLÄINEN (TEKSTI JA KUVA)

Onko teidän työyhteisönne luova? Meillä kaikki on mahdollista, rajoja asetetaan hyvin vähän. Välillä tuntuu, että jokainen seilaa vähän sinne tänne ja hyvin erilaisilla välineillä. Pelastusliivit tai äyskäri jäävät helposti matkasta, mutta yleensä purjeet ovat tuulta pullollaan. Ajatuksena on, että jokainen toimii omalla persoonallaan ja itselleen sopiviksi kokemillaan tavoilla.

Kevät 2020 toi yllättäen mukanaan tilanteen, jossa rajoja ja selkeitä ohjeita alettiin nopealla aikataululla kaivata. Kuinka aikaisemmin luovaksi koettu ryhmä reagoi uuteen haasteeseen?

Nopeasti oltiin tilanteessa, jossa kaikki työntekijät törmäsivät samoihin hyvin selkeisiin kysymyksiin. Kuinka hoidan etäopetuksen, ja mitä se oikeastaan tarkoittaa? Tuttuun tapaan kaikki erilaiset ratkaisut otettiin vastaan ja osa tähän avoimeen mahdollisuuteen tarttui. Nopeasti syntyi hyvin erilaisia tapoja tarttua uuteen haasteeseen. Osa opettajista kaipasi kuitenkin selkeämpiä ohjeita tai suorastaan määräyksiä. Johdon tuli vastata oikeista ratkaisuista. Tällä kertaa löy-



tyi myös niitä, jotka toivovat samoja tiukkoja ohjeita kaikille, myös niille, jotka sooloilevat menestyksekkäästi.

Kuinka luova johtaja pärjäsikin luovan joukkonsa kanssa? Siinä, missä yksi halusi vapautta, kaipasi kaksi tarkkoja ohjeita. Kokemukseni on, että uudet luovat ratkaisut syntyvät tilaa ja vastuuta antamalla. Saman tilan ja luottamuksen voi helposti tarjota kaikille, mutta toiset tarvitsevat enemmän tai erilaista tukea vapaan tilan hyödyntämiseen. Yksi tarvitsee luvan ja toinen ohjeet.

Vaikka teemme samaa työtä, voimme tehdä sitä hyvin eri tavoin, ja tästä mahdollisuudesta ei ole syytä luopua. Uusille vesille purjehtiessa hyviä reittejä on tarjolla paljon, eikä niistä satamistakaan etukäteen osaa paljoa sanoa. On rohkeasti mentävä paikan päälle ja koettava.

Aika ja luovuus

SINI LAVASTRE

KUVA: MARKETTA URPO-KOSKINEN

Kun viisarit kulkevat hitaammin

Kun viisarit kulkevat hitaammin, voin maata metsän syleilyssä
ja kaatua oksien alle.

Kuulen puiden kuiskeen, tuulen sävelet.

Näen lähelle, kurkottelen korkealle.

Kun viisarit kulkevat hitaammin, siivoan pääkoppani seittejä ja löydän
karanneita ajatuksiani.

Eksyneet soinnut palaavat sormiini, kadonneet värit paperille.

Huomaan sinut, sinä huomaat minut.

Kun viisarit kulkevat hitaammin, on aikaa innostua.

Innostua yksin, innostua yhdessä.

On aikaa oppia ja oivaltaa, keksien kujeilla ja haukata unelmaa.



Luovasti luotsaten – postikortteja

Kiire tappaa luovuuden. Luovuus tarvitsee aikaa, kiireettömiä hetkiä, keskustelua oman itsensä kanssa. Jotta kuulet kellon viisarien hidastuvan, sinun tulee osata kuunnella. Jotta inspiroidut ja innostut, sinun tulee nähdä lähelle ja kurkotella korkealle.

Luovat johtajat osaavat unelmoida. He etsivät ja löytävät, eksyvät ja hukkuvat taas tehokkuuteen, arjen allegroon. Varaa kalenteristasi aikaa kellon viisareiden hidastumiselle. Maaduta itsesi vahvalle

kalliolle, pehmeälle sammalmatolle. Viisareiden hidastuessa ehdit oivaltaa. Luovasti luotsaaminen on uuden etsimistä, onnistuneita kokeiluja ja epäonnen hetkiä. Oppilaitos samassa veneessä, kohti yhteistä päämäärää, yhdessä.

Kevään 2020 tarjotessa oppilaille pakollisen kellon viisareiden hidastumisen, oli oppilailla mahdollisuus käyttää aikaansa luovaan toimintaan. ”Kuka tämä oppilas on?” ihmetteli opettaja ruudun äärellä, oppilaan juoksuttaessa sormiaan nopeasti koskettimilla ja ahmivan uutta ohjelmistoa ennen näkemättömällä vauhdilla.

Kellon viisareiden hidastuessa oppilaat innostuivat myös säveltämään. ”Hei ope, olen tehnyt tällaisen oman kappaleen.” Näitä omia sävellyksiä ihasteltiin myös virtuaalisessa konsertissa. Oppilaan silmät säkenöivät innostuksesta. Opettaja myhäili tyytyväisenä.

Kevään 2020 siirtymisessä etäopetukseen eivät viisarit pysyneet vauhdissa mukana. Luovia ratkaisuja, venymistä, uusia taitoja vaadittiin meiltä kaikilta. Lukukauden päätyttyä tuli hetki, jolloin viisarit hidastuivat. Silloin luova johtaja valitsi värisävyjä oppilaitoksen uusille nettisivuille. Hän pohti oppilaitoksen visuaalista ilmettä, somenäkyvyyttä. Oli aika kurkotella korkealle.

Jaettuja kokemuksia etäopetuksesta: kyselyt oppilaille ja henkilöstölle

LAURA NURRO, TEIJA LAURONEN, HEIDI SAVILAAKO-SAATSI, HANNE RONKANEN
& LEENA UNKARI-VIRTANEN

Tuusulan kuvataidekoulu

LAURA NURRO

Tuusulan kuvataidekoulussa toteutettiin touko–kesäkuussa 2020 huoltajille ja oppilaille suunnattu palautekysely liittyen kevätlukukauden etäopetusjaksoon. Sähköinen kysely toteutettiin SurveyPal-palvelun kautta, ja se lähetettiin kaikkien oppilaiden huoltajille. Kyselyn alkuosassa oli suoraan oppilaille suunnattuja kysymyksiä ja lopussa myös muutama vain huoltajille tarkoitettu kysymys. Ohjeena oli, että huoltajat auttavat pienimpiä oppilaita kyselyyn vastaamisessa ja isommat oppilaat saivat vastata itsenäisesti. Kysymykset olivat sekä ns. numeroasteikkoisia monivalintakysymyksiä että vapaan sanan vastauksia.

Kyselyn tarkoituksena oli saada dokumentoitua palautetta etäopetusjakson toteuttamisesta ja oppilaiden ja huoltajien kokemuksista. Ns. dokumentoimatonta palautetta saimme jonkin verran jo etäopetusjakson aikana huoltajien yhteydenottojen ja kohtaamisten (mm. materiaalipakettien noudon yhteydessä) kautta.

Kyselyyn vastasi vähän alle puolet kuvataidekoulumme oppilaista tai huoltajista eli tulokset ovat suuntaa-antavia. Niiden perusteella kuitenkin pystyimme hahmottamaan joitakin meille tärkeitä asioita:

etäopetusjakson viestintään liittyviä kokemuksia, oppilaille jaetun materiaalipaketin merkitystä, oppilaiden ja opettajan etäopetusolosuhteissa kohtaamiseen liittyviä kokemuksia, etäopetuksen opettamia uusia asioita ja ehkä kaikkein merkityksellisimpänä toiveita mahdollisen uuden etäopetusjakson toteuttamismuotojen suhteen.

Kyselyn vapaissa kentissä olleet terveiset ja kehut yksittäisille opettajillemme olivat hyvin palkitsevia. Opettajat olivat kokeneet etäopetusjakson monella tapaa kuormittavaksi ja stressaavaksi ja paljon oli mietintää ja epävarmuuttakin oman etäopetuksen toteuttamisen laadusta ja riittävydestä. Positiivinen palaute koettiin hyvin kannustavana.

Kyselyn koonnin avulla pystyimme viestimään myös Tuusulan kunnan sivistystoimen johdolle todistettavaa tietoa etäopetusjakson kokemuksista.

Forssan kuvataidekoulu

TEIJA LAURONEN

Etäopetusaika oli haastava. Haastavaksi sen teki tietämättömyys poikkeusajan/etäopetuksen kestosta. Forssan kuvataidekoulussa etäopetusaika jakaantui kolmeen jaksoon. Ensimmäiset kaksi viikkoa annoimme etäopetusta sähköpostitse kotoa löytyvin materiaalein. Seuraavat kaksi viikkoa jatkui tehtävien anto sähköpostin välityksellä, mutta mukana oli usein opetusvideo. Koululta sai hakea työn tekemiseen vaadittavat materiaalit ja välineet lainaksi. Palautetta annettiin sähköpostin tai WhatsAppin kautta. Tuntuikin, ettei opettajilla ollut lainkaan vapaa-aikaa, kun tehtäviä palautettiin iltaisin ja viikonloppuisin. Loppuaika meni videoyhteyden välityksellä (WhatsApp tai Zoom). Materiaalit ja välineet loppukevääksi annettiin kerralla. Tämä rauhoitti tilanteen, ja opettajan työ tuli kohtuullisemmaksi.

Teimme kolme kyselyä oman työskentelyn kehittämiseksi, eli opettajille, huoltajille ja vanhemmille oppilaille. Kyselyjen avulla olemme suunnitelleet syksyn toimintaa, ja meillä on esimerkiksi nyt meneillään ensimmäinen KOTONA-etäkurssi. Etäkurssi oli neljän viikon mittainen. Koulumme opettaja teki kotitehtävistä opetusvideot ja laati

ohjeet kotona työskentelyyn. Materiaalit sai hakea kuvataidekoululta. Työskentely tapahtui Bulb-sovelluksessa, eli tehdyt työt esiteltiin siellä ja opettaja antoi myös palautteen oppilaille sitä kautta. Kokeilu oli onnistunut. KOTONA-työskentely koettiin mukavaksi. Saimme tätä kautta jopa kaksi uutta oppilasta.

Opettajakysely: Kooste opettajien ajatuksista etäopetusajasta

Opettajat vastasivat kysymyksiin aika yhteneväisesti. Työajan määrä etätehtävien aikaan tuntui lähes kolminkertaiselta (tehtävien kirjalliset ohjeet, opetusvideot, töiden palautuksiin vastaaminen)

Epätietoisuus poikkeustilan kestosta toi haasteita: kuinka pitkälle pakkaa materiaaleja etäkäyttöön oppilaille, ja kuinka pitkälle tehtäviä pitäisi suunnitella? Oppilaiden eritahtinen työskentely oli myöskin haasteellista, samoin tehtävien tekemisen keston arviointi. Lopputöitä käsitellyt työryhmä ei kaikkien mielestä mielestä toiminut videopuhelun kautta. Töiden analysointi oli hankalaa, kun töitä ei nähnyt kunnolla ja keskustelun ylläpitäminen/aloittaminen oli haasteellista. Kokonaisuudessaan kaikki sujui kyselyn mukaan kuitenkin ihan hyvin.

Videopuheluopetus helpotti opettamista todella paljon. Etenkin pienet oppilaat olivat hienosti läsnä (kamera ja mikki päällä), isot mieluummin piiloutuvat ja olivat hiljaa. Alkuun tilanne koettiin hankalaksi, sähköpos-

tihteydet toimivat huonosti ja vastauksia ei saatu. Yhteydenotto vanhempiin oli tahmeaa, osa vanhemmista ei ole koskaan vastannut mitään. Silti vanhempien antama palaute keväästä oli lähinnä positiivista. Ikkävämmät asiat on suunnattu laskutukseen tai rehtorille

Opettajat kokivat onnistumisia mm. opetusvideoiden tekemisessä. Samoin he kokivat onnistuneensa sellaisten tehtävien laatimisessa, joiden tekeminen kotona onnistuu. He pohtivat videoiden jakamista avoimeen käyttöön lukukauden päättymisen jälkeen esimerkiksi linkkilistana YouTube-tilille.

Uutta opittiin mm. tekniikassa. Hienosti selvittiin, vaikka joskus oli unohnutun toimittaa jollekin tehtävän tekemiseen liittyvät materiaalit, joskus joku oppilas oli itkenyt hysteerisesti, isoja oli joutunut välillä neuvomaan yksinkertaisen solmun tekemisessä jne. Myös ”pudonneet” oppilaat, jotka ovat lopulta tulleet videopuheluopetukseen mukaan, kokivat sen hyväksi ja innostuivat tekemään tehtäviä kotona.

Lähiopetuksessa voisi etäopetuksen kokemusten mukaan lisätä opetusvideoiden käyttöä. WhatsApp-ryhmät otetaan mahdollisesti käyttöön myös jatkossa etenkin isompien oppilaiden kanssa.

Syksyllä pohdittiin hybridiopetuksen mallia: jos osa oppilaista ei osallistu live-tunneille, niin zoom voisi olla päällä oppitunnin ajan ja kotona oleva oppilas voi olla sillä tavalla mukana. Opettajien kokoukset haluttiin pitää ehdottomasti livenä, mutta etämahdollisuus voi joskus helpottaa arkea.

Ainoa asia, jonka opettajat tekisivät toisin, liittyi video-opetuksen aloittamiseen: he aloittaisivat etäopetuksen videoiden avulla heti. Osa perheistä tympääntyi heti sähköpostin välityksellä tulleeeseen etäopetukseen, eivätkä enää halunneet edes kokeilla videoyhteyden välityksellä tapahtuvaa etäopetusta.

Onnistuimme kokonaisuutena hyvin. Pienimpien lasten vanhemmat pitivät yhteisistä työskentelyhetkistä lastensa kanssa kotona. Osa vanhemmista oli sitä mieltä, että arka lapsi pystyi paremmin keskittymään tekemiseensä kotona.

	Lyhyt kysely huoltajille (N=44)	Lyhyt kysely yli 10-v. oppilaille (N=51)
Miten opettaja on mielestänne onnistunut etäopetuksessa?	Erinomaisesti 60,5 % Hyvin 32,6 % Ihan ok 4,7 % Huonosti 2,3 %	Erinomaisesti 54 % Hyvin 40 %, Ihan ok 4 % Välttävästi 2 %
Millä tavoilla osallistuitte kuvataidekoulun opetukseen poikkeustilan aikana?	Etätehtäviä sähköpostilla 76,7 % Opetusvideoiden avulla 30,2 % Videopuheluiden avulla 74,4 % Ei mitenkään 4,7 % Muulla tavalla 4,7 %	
Mitä jäit kaipaamaan?	Vähän selkeämpää aikataulua tehtäville, videoyhteydessä sekin korjaantui.	Oppilaat kaipasivat kavereita, opettajan suoraa palautetta sekä kuviksen tiloja ja runsasta materiaalivarastoa. Oli vaikea ryhtyä työskentelemään kotona. Normikoulu etänä oli kivaa, mutta kuvikseen haluttiin paikan päälle.

Taulukko 1: Kyselyt huoltajille ja oppilaille Forssan kuvataidekoulussa keväällä 2020.

Keravan kuvataidekoulun palautekyselyt opettajille

HEIDI SAVILAKSO-SAATSI

Keravan kuvataidekoulussa aloitettiin etäopetus tiistaina 17.3.2020. Ensimmäinen viikko meni sähköpostitse lähetetyillä tehtävannoilla, ja sitä seuraavalla viikolla osa opettajista aloitti videoetätunnit sekä videoidut tehtävänannot. Kolmannella viikolla saimme jaettavaksi oppilaillemateriaalipaketit, joihin oli kerätty kansioon lajiteltua paperia, lyijykynä, paksu ja ohut musta huopatussi, maalarinteippi, liimapuikko, sivellin, vesivärit ja vahaliidut. Näillä ja kotoa sekä luonnosta löytyvillä materiaaleilla arveltiin selvittävän etäopetuksen ajan. Oppilaat tai vanhemmat noutivat materiaalikansiot koulun ovelta ja noutamattomat postitettiin kotiin.

Yhteys ratkaisee

Nopeasti ilmeni, että yhteys oli merkittävin palanen kuvataidekoulun ja oppilaiden välillä, jolloin opettajien ohjeistukseksi tuli ”luo yhteys, vaikka puhelimella, kirjeellä, sähköpostilla tai videopuhelulla”.

Opetukseen alkoi viikkojen saatossa muodostua malli, jossa tehtävän aihe ja linkki etätunnille lähetettiin etukäteen ja tunnin jälkeen opettaja lähetti tehtävän vielä sähköpostitse havainnollistavan pdf:n saattamana. Koska osa oppilaista ei syystä tai toisesta osallistunut etätunneille, saivat he kuitenkin tehtävän kuvallisena ja mahdollisimman innostavana.

Uuden työvälineen, videoetäyhteyden, haltuunotto oli iso ponnistus opettajille, ja jokainen sai sovitusti valita itselleen tutuimman ja helpoimman sovelluksen. Osa opettajista oli saanut toisesta kuvataidekoulusta ohjeistuksen Google Meet -sovellukseen, jolloin luontevinta oli pitäytyä siinä. Osa otti haltuun uudemman Zoom-sovelluksen. Velvoitetta videoetätunteihin ei ollut, ainoana ohjeena siis yhteys.

Keväällä tehdyssä opettajakyselyssä kävi ilmi että 80 % opettajista lähetti sähköpostitse tehtävänannon tekstimuodossa sekä havainnekuvien kera. 60 % opettajista lähetti tehtävän videotervehdyksenä sähköpostitse. Videotervehdyksiä suosittiin erityisesti varhaisiän ryhmissä. 100 % opettajista opetti videoyhteydellä. 40 % opettajista käytti WhatsAppia ja 20 % tekstiviestejä yhteydenottoon.

Osaa oppilaista oli vaikea tavoittaa, jos vanhemmat eivät reagoineet sähköposteihin. Koska koronakevät oli epäilemättä perheille raskas, koululaisten ollessa peruskoulussaankin etäopetuksessa, emme painostaneet kuvataidekoulun tunneille tai tehtäviin vaan viestimme, että osallistuminen ehdottomasti oman jaksamisen

mukaan. Opettajista 20 % sai yhteyden jokaiseen oppilaaseensa. 60 % opettajista sai yhteyden suurimpaan osaan oppilaista, ja 20 % noin puoleen oppilaistaan.

Palautteen antaminen

Kuvia töistä sai palauttaa joko sähköpostitse tai WhatsAppiin. Opettajat antoivat palautetta palautuksiin kommentoiden tai suullisesti videoyhteydessä. Tehtävien palautuksia tuli noin 50 %:lta oppilaista. Opettajista 60 % antoi palautetta oppilaille videotuntien aikana suullisesti sekä sähköpostitse, 80 % tekstiviesteissä tai WhatsAppilla, 20 % puhelimitse, 20 % kommentteina Driveen palautettuihin kuviin sekä 60 % kasvatusten kevätkauden töiden noutopäivänä. Huomattiin, että kun töistä annettiin palautetta viestitse tai kirjallisena, niiden merkitys kasvoi. Oppilaat eivät välttämättä ”kehtaa” ottaa kehuja tai kannustusta muiden kuullen tuntien lomassa samalla tavalla kuin yksityisesti lähetettyinä viesteinä.

Opettajat saivat jonkin verran vapaata palautetta kodeista. Usein perheet pahoittelivat, etteivät ehdi osallistua etäopetuksen, koska peruskoulu tai lukio vie paljon oppilaiden aikaa. Pienten oppilaiden vanhemmilta tuli kiitosta selkeästi ohjeistetuista tehtävistä, ja he kertoivat lasten tehneen tehtäviä mielellään. Isommat oppilaat sanoivat tehtäviä kiinnostaviksi. Osa oppilaista väsyi tehtäviin ja kertoi, ettei jaksaa näihin nyt panostaa, vaikka tehtävät olisivat sinänsä kiinnostavia. Myös muista harrastuksista tulleet etäopetukset uuvuttivat, jol-

loin oppilaat karsivat sieltä, mistä voivat. Kaikkiaan palaute oli kiittävää eikä yhtään oppilaspaikkaa peruttu keväällä etäopetuksen vuoksi. Toista on syyslukukaudella jolloin lopettaneita on 1.8.2020–1.2.2021 ajalta 45 oppilasta.

Tuki ja jaksaminen

Kysyttäessä opettajien omaa jaksamista kyselyssä tuli näkyväksi se, kuinka työmäärä työtunteina oli etäopetuksessa suurempi. Videotuntien pitäminen koettiin raskaammaksi kuin opettaminen lähiopetuksessa. Oma jaksaminen oli silti kohtuullinen tai hyvä. Omaan jaksamiseen vaikutti työn kokonaisvaltaisuus, kun oppilaiden töiden palautuksia ja kysymyksiä vanhemmilta tuli pitkin viikkoa. Opettajat kokivat, että oppilaat ja vanhemmat odottivat valmiutta reagoida kaikkina päivinä, vaikka opettajalla olisi ollut vain yksi opetuspäivä viikossa koulussamme. Osa opettajista koki riittämättömyyden tunnetta ja epävarmuutta oman opetuksen laadusta työnantajan antaessa ohjeen antaa etänäkin laadukasta taiteen perusopetusta. Kevään etäopetus koettiin kuitenkin opettavaisena kokemuksena ja oman ammattitaidon kehittämisenä.

Mitä olisi voitu tehdä paremmin? Uusi tilanne ja nopeat muutokset käytännöissä rasittivat ja turhauttivat osaa opettajista. Tehtävien laadinnassa yksi opettaja totesi, että isommat kokonaisuudet olisi hyvä laittaa pienempiin osioihin ja lähettää lisää tehtävänantoja sitä mukaa, kun edelliset valmistuvat. Opetukseen liittyvän työn hajaantumi-

nen eri päiville kuin lukujärjestys olisi määritellyt koettiin raskaampana. Jatkossa olisi tärkeää pitää kiinni lukujärjestyksestä ja tiedottaa myös vanhemmille, milloin viestiä on opettajalta odotettavissa. Yksi opettaja toivoi, että yhteishenkeen saataisiin enemmän mitä voimme yhdessä tehdä ja saavuttaa -henkeä sen sijaan, että sorruttaisiin mitä täytyy tehdä -ajatteluun. Oppilaalta tullut palaute siitä, kuinka etätuntien aikana hänelle oli syntynyt tunne kiireestä pysyä muiden mukana, herätti pyrkimään etätunneissa samaan kiireettömyyteen kuin kuvataidekoulun lähiopetuksen tunneillakin.

Teknistä tukea työhönsä koki saaneensa 60 % vastaajista. 40 % opettajista koki saaneensa tukea toisen kuvataidekoulun kautta sekä omalta puolisoltaan. Etäopetukseen liittyvään työhön olisi haluttu selkeämpi määrittely siitä, mikä on muuta työtä koskevaa tuntipalkkaa ja mikä opetusta koskevaa tuntipalkkaa. Opetukseen liittyvä suunnittelutyö lasketaan normaalisti osaksi tuntipalkkaa, mutta nyt suunnittelutyön kasvaessa tässä oli eri kouluissa eroja.

Etävideotunnit koettiin aluksi haastaviksi, ja niihin hypättiin nopeasti. Kun opettaja oli oman sairastumisen vuoksi poissa opetuksesta, käytänteet saattoivat ehtiä jo muuttua. Joustaminen työnantajan puolelta ja oman toteutustavan salliminen koettiin voimaannuttavaksi, ja annetun vastuun myötä tuli kokemus lisäpuhdistista ja työnilosta. Osa opettajista koki ohjeet riittäviksi kaiken kaikkiaan sekavassa tilanteessa.

Etäopetusjakson aikana Keravan kuvataidekoulu aloitti yhteistyön Tuusulan kuvataidekoulun, Vantaan kuvataidekoulun ja Pirkan opis-

ton kuvataidekoulun kanssa. Yhteistyössä kehiteltiin yhteistä tehtäväpankkia, jossa kiinnitettäisiin huomiota OPS:n toteutumiseen. Tavoitteena olivat opettajien työmäärän keventäminen, kollegiaalisen jakamisen lisääminen ja opetustyön kehittämistyö. Tehtäviä palautettiin yhteiseen Google Drive -kansioon, josta sai vapaasti ottaa tehtäviä tai ideoita käyttöönsä. Tämän lisäksi järjestettiin kaksi Peda caféta etäyhteyksin, joissa opettajat pääsivät poikkeustilassa myös kohtaamaan toisiaan. Tavoitteena on jatkaa yhteistyötä jatkossakin. Opettajien kokemus yhteistyöstä oli pidättyväistä, ja jakaminen koettiin hyväksi enemmän kevään loppua kohden. Opettajat kokivat vahvaa omistajuutta omia tehtäväsuunnitelmia kohtaan, ja muiden tehtävien käyttöön ottaminen tuntui ristiriitaiselta. Tehtävien muokkaaminen omanlaisemmaksi ja omaan ryhmään erityisesti kohdenetuksi helpotti kuitenkin tehtävien käyttöönottoa.

Etäopetuksen valmisteluissa raskaimmiksi opettajat kokivat tehtävien suunnittelun huomioiden oppilaiden materiaalit ja yhteydenpidon oppilaisiin (60 % vastaajista). Toiseksi raskaimmaksi koettiin videoetäopetus ja siihen liittyvä viestintä (40 % vastaajista) sekä pdf-tehtävänannon rakentaminen ja palautteen antaminen (40 % vastaajista). Asteikolla 1–5 opettajat kokivat työmäärän suhteessa saatuun korvaukseen numerolla 3.

Muutoksia

Etäopetus toi työnkuvaan muutoksia. Työn koettiin muuttuneen tekniikkapainotteiseksi ja teoreettiseksi, suora kommunikointi jäi pienemmäksi osa-alueeksi ja yhteydet työkavereihin ja työyhteisöön vähenivät. Tehtävien laadintaan piti kiinnittää eri tavoin huomiota, kun piti huomioida myös vanhempien resurssit, kiinnostus ja kyvyt auttaa lasta. Etäopetuksen koettiin asettavan rajoituksia suunnittelulle, ja monenlaisia asioita tuli ennakoida jo tehtävien annossa. Opetustuntien ulkopuolelle jäi paitsi enemmän suunnittelua, myös kaikki tekninen opastus ja palautteenanto. Työ oli jatkuvasti mielessä. Vaikka työnkuva oli sama, se painottui eri lailla ja vei aiempaa enemmän aikaa. Yhden opettajan havainto oli, että silloin, kun tehtävä annetaan pdf:nä, kaikki täytyy miettiä tavalla, joka ei ole taideopetukselle luontaista.

Etäopetus toi myös hyvää. Opettajat kokivat oppineensa paljon tietoteknisiä taitoja sekä uusia taitoja ja tapoja opettaa. Koettiin, että oppi katsomaan tehtävänantoa uudella tavalla. Erilainen opetus paljasti ns. hiljaisempia oppilaita, ja he pääsivät paremmin esiin ja näkyville töidensä kautta. Yksilöllisempi työskentely nosti itsetuntoa ja tuotti osin keskittyneempiä töitä. Etäjakso toi varmuutta siihen, että opettaja pystyy nopeisiin muutoksiin ja tehokkaaseen paineen alla työskentelyyn. Etäyhteyksin pääsi kohtaamaan lapset heidän kotonaan, mikä tuntui rentouttavan osaa oppilaista. Tunteet ja niiden yhdessä jakaminen oppilaiden välillä toivat ryhmään yhteisöllisyyttä. Positiiviseksi koettiin myös se, että työtä pystyi tekemään kotoa käsin.

Mitä asioita jäi puuttumaan etäopetuksessa suhteessa lähiopetukseen? Vaikka yhteyttä ja vuorovaikutukseen pyrkimistä tavoiteltiin, kokemus oli, että vuorovaikutus oppilaisiin jäi vähiin. Suoran kontaktin luominen oli vaikeaa, kun ei näe sitä, mikä on kunkin oppilaan mielentila sillä hetkellä. Lähiopetuksessa huomaa jo oppilaan asenosta, kuinka häntä kannattaa lähestyä. Kuvataidekoulun opetuksen hienovaraisuus ei välittynyt videoetäyhteyden kautta. Opettaja ei pysty samalla tavalla seuraamaan ja ohjaamaan työskentelyä kuin lähiopetuksessa ollessa, mutta sen sijaan ennen ja jälkeen työskentelyn ohjaaminen oli nyt vahvempaa. Toisaalta tässäkin voidaan nähdä hyvänä se, etteivät opettaja ja ryhmä pääse yhtä voimakkaasti vaikuttamaan töihin ja oppilaan oma ilmaisu on vielä voimakkaammas roolissa. Ryhmissä on oppilaita, jotka tarvitsevat opettajan apua, ja juuri he tuntuivat jääneen pois videoetätunneilta. Ne opettajaa tarvitsevat, jotka tulivat, olisivat tarvinneet vielä enemmän ohjausta työn tekemisen vaiheessa. Reaktiot ja tunteet eivät videoyhteydellä erotu, siihen tekniikka ei riitä. Etäopetuksen koettiin tavoittavan pärjääjät. Tehtävien rytmittäminen oppilaiden yksilöllisen tekemisen tahdin mukaan ja kiireettömän ilmapiirin luominen olivat isossa ryhmässä vaikeaa.

Tyytyväisyys

Eriyistä tyytyväisyyttä etäopetuksessa koettiin yksittäisistä erityisistä kohtaamisista ja hetkistä, jolloin oman työn parhaus on näyttäytynyt. Yksi opettaja kertoo esimerkkinä pitämästään vi-

deotunnista, jonka jälkeen kaikkien lasten vanhemmat kertoivat seuraavana päivänä ihania kertomuksia lapsistaan ja siitä, miten ne olivat suhtautuneet tuntiin. Opettaja kertoo, ettei ole ikinä saanut niin paljon ihanaa palautetta yhdellä kertaa. Toinen esimerkki oli yksittäinen etävideotunti nuorten kanssa, jossa oli ollut rento ja vastaanottavainen tunnelma ja kadoksissa ollut yhteys löytyi ja tehtävien tekokin alkoi uudella tavalla taas luistaa. Tyytyväisyyttä toi myös se, että etäopetus toi uusia tapoja ja välineitä opetukseen ja videot koettiin hyödylliseksi jatkossakin. Vaikka etäopetus koettiin osin epävarmaksi, se toi myös osaamista ja iloa. Nekin oppilaat, joita ei etätunneilla näkynyt, palauttivat tehtäviä tai ainakin ilmoittivat, etteivät nyt pysty osallistumaan muuhun kuin peruskouluun tai lukioon/toisen asteen opintoihin.

Tyytymättömyyttä toi epävarmuus siitä, oliko opettajana tehnyt tarpeeksi. Etäopetuksen haaste oli saada kontakti, mikä aiheutti sen, että tehtäviä palautettiin käytännössä valmiina, jolloin ehdotuksia jatkaa työtä oli vaikea enää antaa. Tyytymättömyyttä lisäsi se, että työn määrää oli mahdoton arvioida etukäteen. Lähiopetuksen haastavien tehtävien tasoa oli pakko laskea etäopetuksessa, sillä vanhemmilta ei voi edellyttää samaa panosta, jonka opettaja osaa ja laittaa opetukseensa. Nuorten mustat ja anonyymit videoruudut, vuorovaikutuksen puute, voivat lähteä viemään tehtävänantoja väärään suuntaan. Toisaalta opettajille syntyi pohdintaa siitä, että etänä ei ehkä tarvitsisi kaiken tapahtua samalla lailla kun lähiopetuksessa. Vaikka jotain jää vähemmälle, tulee tilalle muuta. Sitä ei tarvitse nähdä puutteena vaan rikkautena. Etänä voi oppia myös asioita, joita ei lähiopetuk-

sessä olisi samalla lailla tullut käsiteltyä (esim. ei voi piirtää samaa kuin kaveri). Kevään nuorten mustista ruuduista hämmentyneinä pohdimme, mikä voisi heidän jännitystä helpottaa, ja päädyimme kokeilemaan Zoomin breakout room -toimintoa, jolla heitä voi jakaa eri "huoneisiin". Havaitsimme, kuinka he omissa pöytäporukoissaan tulivat videoissa näkyviksi, ja "huoneisiin" syntyi tuttu puheensorina. Vaikka tällainen työskentely vähentää tutustumista "toiseen pöytään", on käytäntö osoittautunut nuorten mielialaa kohottavaksi.

Opettajat olivat kaiken kaikkiaan aika tyytyväisiä antamaansa etäopetukseen. Asteikolla 1–5 60 % prosenttia antoi itselleen arvosanan 4 ja 40 % arvosanan 5. Kokonaisuudessaan etäopetuksen järjestämiseen oli tyytyväisiä 80 % opettajista arvosanalla 4 ja 20 % heistä arvosanalla 3.

Vapaassa palautteessa työnantajalle opettajat toivoivat enemmän yhteistä suunnittelua opettajien välillä sekä videokokouksia kerran viikossa. Palautteissa toivottiin pikaista palaamista lähiopetukseen, sillä opettajat kantoivat huolta kolmiulotteisten töiden, grafiikan ja keramiikan opetuksesta sekä maalauksesta. Yksi opettaja sanoi palautteessaan, että sai kannustusta, kun sitä kaipasi, mutta olisi kaivannut vielä enemmän tsemppiviestejä tai palautetta siitä, että tehty työ riittää ja siihen ollaan tyytyväisiä. Hyvän palautteen sai koulun yhteinen Slack-viestintäsovellus, jossa opettajia tiedotettiin koronatiedotteilla, ja he kokivat sitä kautta olevansa tietoisempia tilanteesta mutta eivät kuitenkaan ylikuormitettuja. Koettiin, että tästä selvittiin hyvin, vaikka kaikki oltiin uuden edessä.

Lappeenrannan kuvataidekoulu

HANNE RONKANEN JA LEENA UNKARI-VIRTANEN

Opettajille toteutettiin Lappeenrannan kuvataidekoulussa kysely toukokuussa 2020. Kyselyyn vastasi yhdeksän opettajaa.

Työaika

Opettajilta kului työaika ensimmäisinä etäopetusviikkoina huomattavasti enemmän kuin normaalisti lähiopetuksessa. Osalla tuntimäärä jopa tuplaantui, mutta kokemuksen myötä ajankäyttö tasaantui kaikilla melkein lähiopetusta vastaavaksi. Työajan käytössä oli vaihtelua viikoittain, ja ajankäyttö oli riippuvainen myös oppilasmäärästä. Esimerkiksi pienen ryhmän ohjaamiseen meni työaika normaalia vähemmän.

Haasteet

Työn tekemisen rakenteet muuttuivat. Työajan hallinta toi haasteita, työaika oli vaikeampi rajata. Yhteydenpitoon oppilaisiin tai heidän

vanhempiinsa kului paljon aikaa, sähköpostia saattoi tulla paljon sen sijaan, että vanhemmat olisivat käyttäneet koulun yhteydenpitokanavaa (Eeposta). Kaikkiin oppilaisiin tai perheisiin ei saatu yhteyttä, ja osa haki vain koululta materiaalikassin palauttamatta tehtäviä. Kontaktit oppilaisiin saattoivat puuttua myös siksi, että pienempien oppilaiden kohdalla yhteydenpito tapahtui vanhempien sähköpostin välityksellä. Haasteita toivat kokonaisuuksien rakentaminen, yksilöllistäminen, työskentelyprosessin ennakointi oppilaan näkökulmasta ja ohjausmahdollisuuksien puuttuminen, sen sijaan tietotekniset haasteet olivat kyselyn mukaan vähäisiä.

Palaute

Palaute keväästä oli monenlaista. Pienempien lasten harrastaminen kotona muutti vanhempien roolin. Osassa perheistä yhdessä harrastamisesta pidettiin kovastikin ja tehtävistä kiitettiin, luomisen iloa ja tekemisen riemua keuhuttiin. Osalla perheistä taas ei riittänyt aikaa tai voimavaroja lasten osallistumisen ylläpitämiseen. Materiaalikkasessa kiitettiin. Osalla oppilasta tehtävät veivät enemmän aikaa, osalla aikaa oli helppo järjestää ja osa taas ilmaisi pettymyksensä etäopetusjärjestelyiden joihinkin puoliin. Opetusvideoista ja video-opetuksesta pidettiin. Erityisesti aikuisoppilaat tekivät innokkaasti tehtäviä ja antoivat hyvää palautetta tehtävistä.

Onnistumisen kokemuksia

Digiloikka, opetusvideoiden tekeminen ja uusien näkökulmien löytäminen toivat opettajille kokemuksia onnistumisesta. Myös se, että opetusjakso toteutettiin olosuhteista huolimatta, koettiin jo sinällään onnistumiseksi: oppilaat oppivat ja keskustelivat aktiivisesti, ryhmät säilyivät ja huoltajiin löytyi positiivinen yhteys huolimatta etävälineistä. Opettajat kokivat omien taitojensa löytyvän ehkä uudestaan ja kehittyvän esimerkiksi videoiden toteuttamisessa ja uusien sovellusten käyttämisessä, tehtävänantojen selkeyttämisessä ja kirjallisen palautteen antamisessa.

Uusia toimintatapoja

Lähes kaikki vastaajat löysivät etäajaksosta hyviä toimintamalleja lähiopetukseen tai sen rinnalle. Opettajat ottaisivat mukaan opetukseensa verkkoaineistoja ja kotona toteutettavia media- ja ympäristötaideprojekteja sekä kirjoitettuja tehtävänantoja ja kahdenkeskisiä palautetuokioita. Tehtäväpankkia ja etäyhteyttä voisi hyödyntää poissaolijoiden tehtävänannoissa sekä yhteydenpidossa oppilaisiin ja vanhempiin. Myös vanhempien aktiivista roolia voisi ylläpitää yhteisillä tehtävillä tai vanhempainilloilla. Etäkokouksiin moni olisi valmis, vaikka livetapaamisten hyvää ilmapiiriä kaivattiin.

Mitä toisin?

Jos etäopetusjakso uusiutuisi, moni opettaja pitäisi viikoittaisia videotapaamisia oppilaiden kanssa ja haluaisi hyödyntää paremmin oppimisalustojen mahdollisuuksia tehtävien antoon ja palautteen antamiseen. Opettajat mainitsivat rohkaistuneensa pitämään pienten oppilaiden videotapaamisia, ryhmän ohjaamiseen online sekä linkkilistojen jakamiseen oppilaille. Myös henkilökohtainen etäohjaus ja uudenlaiset tehtävät mainittiin.

Keskustelut työyhteisöjen välillä johtamisen välineenä

SINI LAVASTRE, JUHA SAARI JA PÄIVI TAKALA

Kiinnostuimme Johtosävelet 2.0 -koulutuksessa vertaisorganisaatioiden haastattelusta ja päätimme toteuttaa haastattelut kolmen eri taiteen perusopetuksen oppilaitoksen kanssa. Haastatteluihin osallistuivat Nurmijärven Opiston alaisuudessa oleva Nurmijärven kuvataidekoulu, Turun Suzukikoulu sekä Vantaan Kuvataidekoulu. Jokaisesta oppilaitoksesta varsinaiseen haastatteluun osallistui kaksi opettajaa ja muut opettajat osallistuivat haastatteluun vastaamalla keskustelun kysymyksiin kirjallisesti.

Haastattelun avulla pyrittiin tuomaan esiin mahdollisia jäävuorimallin mukaisia piilorakenteita: uskomuksia, näkymättömiä asioita ja oppilaitoksen brändiä. Haastatteluista pohjustettiin organisaatioissa etukäteen opettajakokouksissa sekä kysymykset ohjeineen lähetettiin opettajille etukäteen.

Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen avulla. Jokainen oppilaitos kirjasi itse sekä omat että toisten vastaukset. Haastatteluun varattiin 1,5 tuntia aikaa. Haastattelun kysymykset kohdennettiin tiettyihin aihepiireihin, sillä oletimme, että haastateltavilla on kokemuksia samankaltaisista tilanteista.

Haastattelussa käytetyt kysymykset olivat:

1. Kuka olet? Millaisessa organisaatiossa työskentelet?
2. Mikä on organisaationne oppimiskäsitys?
3. Perinne, jossa koulunne lepää? Mitä piilorakenteita löydät organisaatiostanne?
4. Oppilaitoksen brändi
5. Miten COVID-19 vaikuttaa tapaamme opettaa vai vaikuttaako?
6. Mitä uskomuksia liittyy omaan työhön?
7. Luovuuden opettaminen?
8. Loppukeskustelu: Peilatkaa toistenne vastauksia omaan työhönne.

Totesimme vertaishaastattelun hyväksi menetelmäksi, sillä näin kaikki vastaukset perustuvat opettajan omaan kokemukseen.

1. Kuka olet? Millaisessa organisaatiossa työskentelet?

Haastatteluun osallistui kaksi vakituksessa työsuhteessa olevaa opettajaa ja neljä tuntiopettajaa. Kuvataidekouluilla on ryhmäopetusta ja Suzukikoululla sekä ryhmä- että yksilöopetusta. Kaikki opettajat opettavat varhaisiän opintoja, perusopintoja ja syventäviä teemaopintoja.

2. Mikä on organisaationne oppimiskäsitys?

Oman organisaation oppimiskäsityksen hahmottaminen ei ollut selkeää kuvataidekouluilla. Kuvataidekouluilla nojataan klassiseen taideopetukseen, tuetaan perinteisiin kuvantekemisen menetelmiin ja ollaan kuvantekemisen ytimessä.

Musiikkikoulussa on oma Suzuki-metodi: musiikki rinnastetaan äidinkieleen. Jäljittely on tärkeässä roolissa. Vallitsee vahva usko, että jokainen oppii ja ympäristö kannustaa luovuuteen. Nuotinlukutaito tulee vasta myöhemmin.

3. Perinne, jossa koulunne lepää? Mitä piilorakenteita löydät organisaatiostanne?

Kuvataidekoulujen perinteet ovat klassisessa taideopetuksessa. Opetuksen järjestäjä, jonka alaisuudessa kuvataidekoulut ovat, voi vaikuttavaa toimintaan rajoittavasti. Pyrkimys on demokraattiseen

työyhteisöön, mutta viranhaltijoille kertyy enemmän vastuuta, tietoa ja myös sanavaltaa. Tuntiopettajilla oma työ taiteilijana on isossa roolissa työuralla. Kuitenkin klassinen opetusperinne on tärkeä ja kaikki opettavat kaikkea, vaikka ei olla omalla vahvuusalueella. Epätasa-arvo viranhaltijoiden ja sivutoimisten välillä voi hiukan hiertää. Raha eli niukka talous on haasteena. Pätkätyöläisyys rajoittaa; ellei ole yrittäjä, niin loma-aikana ollaan työttömiä. Organisaatio hajautuu useisiin opetuspaikkoihin, mikä lisää yksin tekemistä.

Suzuki-metodissa on pitkät pedagogiset perinteet ja yhtenäinen opettajakoulutus. Rahan riittäminen on tekemisiä hallitseva piiloraakenne, sillä kaikki koulun tulot tulevat oppilasmaksuista. Jos jotain uutta suunnitellaan, voi käydä niin, että jostain toisesta on luovuttava – eli yksi idea on toisesta pois. Koska kaikki kulut katetaan luku-kausimaksuilla, täytyy tasapainotella. Tehokas yhteistyö opettajien kanssa auttaa näissäkin haasteissa. Kaikilla opettajilla on taustallaan Suzuki-opettajan koulutus ja vapaus toimia sen mukaan taiteen perusopetuksen raameissa. Opettajat ovat kuitenkin pätkätyöläisiä ja kesät työttöminä.

4. Oppilaitoksen brändi

"Taide kuuluu kaikille. Myös vähemmän sitovia, jopa ilmaista tarjontaa."

"Painetta olla enemmän näkyvillä. Enemmän näyttelyitä, esilläoloa, vaatii palkatonta työtä."

"Perustaidekoulu, **luovuuden levittäminen.**"

"Brändinä perusopetus, kaikille lapsille mahdollisuus oppia. Ilmaisia pajoja, tiedon levittämistä. Kansainvälisyyttä haluan korostaa, taide on kaikille yhteinen kieli."

"Jotkut oppilaat saattavat tulla ryhmään sosiaalisista syistä, sekin täytyy hyväksyä."

"Laadukasta soiton- ja laulunopetusta. Ei pääsykokeita, kaikki oppilaiksi. Kansainvälisyys tärkeänä mukana. Leirit, yhteisöllisyys."

"Oppilaslähtöisyys! Erityistarpeiden huomioiminen. Jokainen voi oppia, mutta ei se tapahdu automaattisesti."

5. Miten COVID-19 vaikuttaa tapaamme opettaa vai vaikuttaako?

Vantaa: Siirryttiin etäopetukseen. Kaikki oppilaat eivät palauttaneet yhtään tehtävää. Nyt lähiopetusta tehostetulla käsihygienialla. Valmistautuminen mahdolliseen etäopetukseen oli retuperällä. Tehtäväpankkeja on tehty, joista oppilaat saavat valita tehtäviä. Toisten opettajien tuki tärkeää.

Nyt on suuri kysymysmerkki, mitä tehdään, jos tilanne vaatii taas etäopetusta. Opettajille tarvitaan video-opetuksen järjestämisen koulutusta. Opettajien yhteistyö vahvistui keväällä koronan myötä, paljon etäkokouksia ja yhteisiä tuntuunitteluluja. Kevät oli rankka. Teetti paljon töitä. Ja suretti, kun kaikkiin oppilaisiin ei saanut kontaktia.

Nurmijärvi: Vanhempien aktiivisuus vaikutti lasten osallistumiseen etäopetuksessa. Opettajilla oli eri systeemit käytössä, oman mukavuusalueensa mukaan. Valtavasti oli tehtävää, väsytti. Tällä hetkellä visiirit tai maskit ovat käytössä lähiopetuksessa, ryhmäkoot pieniä. Yhteistyö opettajien kesken on tiivistynyt. Nyt on Teams käytössä ja tehtäväpankki valmiina online-opetukseen.

Suzukikoulu: Yksilö- ja pariopetuksessa ei ryhmäruuhkia. Siirryttiin keväällä etäopetukseen. Erilaisia työtapoja eri opettajilla. Videomuskarit. Paljon enemmän työtä. Tehostettu hygienia käytössä. Keväällä ei voitu valmistautua, oppilaat hiukan epätasa-arvoisessa asemassa.

Nyt on paljon paremmin valmistauduttu, opetussisältöjen etätoteutus mietitty etukäteen. Tehostettu hygienia. Metodeihin kuuluu paljon yksilöopetusta. Käytössä Zoom, videopuhelut ja nauhoitukset. Nyt opettajat ovat miettineet tietotekniikan käytön valmiiksi, mikäli taas jouduttaisiin etäopetukseen.

6. Mitä uskomuksia liittyy omaan työhön?

”Taide tekee hyvää.” Pohdittiin, että ovatko kaikki oppilaat oikeasti kiinnostuneita tekemään kuvataidetta. Ei toteudu aina se, että kuvataiteesta kiinnostunut lapsi tulee kouluun. Jotkut tykkäävät ”hengailia”. Kenenkään (edes omia) töitä ei haukuta. Luova toiminta kehittää oppilasta. Oppilaat tulevat tunnille omasta halustaan... vai?

Virheitä ei ole ja jokainen voi tehdä taidetta, mielikuvitus on tärkein. Hyvää ilmapiiriä kannustetaan tunteilla, ja pakottaminen ei vie eteenpäin. Eri taiteet tukevat toisiaan. Klassisuus ”piilorakenteena”, opettajan työkaluina.

Kaikki voivat oppia. Halutaan nujertaa negatiivisia uskomukset: ”En minä ole musikaalinen”, ”Musikaalisuus on perinnöllistä”. Mitä musikaalisuus on? Kaikkiin taiteisiin liittyy paljon negatiivisia uskomuksia: ”Tää on vain joillekin tietyille.” Miksi mennä laulutunnille, kun kaikki lapset osaavat laulaa muutenkin? Taistelemme sitä uskomusta vastaan, että musikaalisuus periytyy. Uskomme, että kaikki voivat soittaa ja laulaa, opiskella sitä. Musiikilla voi ilmaista tunteita.

7. Luovuuden opettaminen?

Luovuus tulee tekemisen ohella, tehtävät ovat usein ongelman ratkaisemista ja omien ratkaisujen keksimistä. Se opettaa luovaan ajatteluun, joka kantaa pitkälle elämässä. Kaikista löytyy luovuus, opettajan tehtävä on avata sitä. Opintojen ohella tulevaa luovaa esiintymiskokemusta (näyttelyt ja konsertit ym.) ja sen antamaa rohkeutta voi hyödyntää koko elämän ajan.

Kuvataidekoulu on tila, jossa saa levittää materiaalit ja touhuta ilman, että joku toruu. Saa sotkea hallitusti! Luovuutta pitää ruokkia. Näytelyissä käyminen sekä keskustelut taiteesta ovat tärkeitä.

Taiteellinen prosessi ongelmanratkaisussa auttaa myös missä tahansa jatko-opinnoissa. Opettajana tärkeintä se, että luovuudelle on luotu otollinen ympäristö, luotettava, turvallinen tila. Joskus tavoitteet ja rajat tukevat luovuutta, ja joskus täytyy saada ryöpsähtää vapaasti. Kilpailu pois! Saa olla ja tehdä omalla tavalla.

Suzuki-metodi ei ole niin kiinni nuoteista ja antaa siksi paremmin valmiuksia aidosti (stereotyyppisesti) luovaan työskentelyyn. Luovuus toteutuu luottavaisessa ympäristössä. Luovuuden pahin vihollinen on epäluottamus ja pelko. Oppilaaseen täytyy luottaa. Välillä luovuus tarvitsee rajoja tai päämäärää. Kilpailu pois.

7. Loppukeskustelu: Peilatkaa toistenne vastauksia omaan työhönne.

- Opettajan oma tekeminen heijastuu oppilaisiin.
- Tekemisen arvostus ja siihen panostus tarttuu.
- Se, että opettaja rakastaa työtään, välittyy lapselle.
- Opintokokonaisuuksien suunnittelu on myös luovaa työtä.
- Opettaminen vie paljon aikaa, joskus syö omaa luovuutta.
- Opettajien vierailut toistensa luona voivat olla hyödyllistä vertaistukea.

Kuviossa 4 kiteytetään keskusteluiden tuloksia jäävuorimallin avulla. Helposti keskusteluissa näkyviksi nousseita aiheita ovat erilaiset opetukseen, rahoitukseen tai koulun ja opettajan toimintaan liittyvät asiat. Pinnan alla näkymättömiä toimintaan vaikuttavia ilimöitä ovat esimerkiksi oppimiskäsitykset, opettajan osaamisen rajat tai koulun talouteen vaikuttavat taustatekijät.

OPETTAJAN JÄÄVUORI

pätkätyö
 opettajaidentiteetti
 tilat
 opetustoiminta
 koulutustarve
 niukka talous
 kuvataidekoululla ei brändiä
 oppimiskäsitys musiikkikoululla
 opettajan osaamisen rajat
 rajat ja vastuut
 yhteiset tavoitteet
 pyrkimys tasa-arvoon
 systemaattinen johtaminen rahoitus
 oppimiskäsitys kuvataidekoululla
 koulutus on "piilokoulutusta"
 hankkeiden myötä

ORGANISAATIO JÄÄVUORI

rahoitus
 kuvataidekoululla ei ole brändiä
 klassinen taideopetus
 susuki-metodi
 opettajia koulutetaan yhteistoiminnallisesti
 niukka talous

Näkyvät rakenteet

Piilorakenteet

Kuvio 4: Keskustelujen tuloksena hahmottuneet opettajan ja organisaation näkökulmat.

Johtamisen itsearviointi – jaetusta johtamisesta kohti osallistavaa johtamista

JARI SUOMALAINEN, PAULIINA KALANTI JA MERJA LEINONEN,
KANNELJÄRVEN OPISTO

Kanneljärven Opisto on Lohjalla sijaitseva 126-vuotias kansanopisto. Oppilaitoksessa toteutetaan vapaan sivistystyön kuvataideopintoja, avoimen yliopiston kuvataiteen perus- ja aineopintoja, maahanmuuttajien kieli- ja kotoutumiskoulutuksia, kasvatus- ja ohjausalan ammatillista koulutusta, aikuisten perusopetusta sekä perusopetuksen lisäopetusta (10-luokka).

Kanneljärven Opisto on elinvoimainen ja rohkeasti uudistuva oppilaitos. Haluamme olla opiskelijoillemme ja yhteistyökumppaneillemme merkityksellisen kohtaamisen paikka, jossa jokaisen on turvallista olla ja josta on hyvä ponnistaa kohti omia unelmiaan. Laadukas, yksilöllinen ja joustava palvelu on koko henkilöstömme sydämen asia.

Viimeisen viiden vuoden aikana Opisto on kasvanut alle 30 työntekijän työpaikasta 50 työntekijän työyhteisöksi ja opiskelijamäärät ovat lisääntyneet merkittävästi. Työyhteisö ja tunnelma, jossa henkilöstön jäsenet tuntevat hyvin toisensa ja yhteisössä nähdään lähes päivittäin käytävillä tai ruokalassa, on muuttunut tiimivetoiseksi toiminnaksi, jossa kaikki henkilöstön jäsenet eivät välttämättä tunne toisiaan hyvin. Tämä asettaa yhteisölliselle toiminnalle ja pedagogiselle jakamiselle uusia haasteita. Nopeasti uudistunut työyhteisö tuo mukanaan paljon uutta ja positiivista, mutta haastaa samalla oppilaitoksen pitkäaikaisia rakenteita ja kulttuuria. Kasvavan työyhteisön lisäksi muutokset opetukseen ovat tulleet yhteiskunnallisen vaikutusten ja tutkintouudistusten myötä.

Tämä on osaltaan synnyttänyt tarpeen johtamisen muutokseen ja muutosjohtamiseen. Muutosjohtamisessa ja toiminnan kehittämisessä on pyritty tähän saakka mieluummin jakamaan vastuuta kuin rakentamaan korkeaa hierarkia.

Muutama vuosi sitten Opiston johtosäätöä muutettiin ja johtamisen ja päätöksenteon tueksi luotiin hallinnollinen ja pedagoginen johtoryhmä yhden johtoryhmän sijaan. Tällä on pyritty kohti jaettua johtajuutta, jossa johtamisen vastuiden jakaminen, tiedonsiirto ja tiimijohtaminen ovat tärkeä osa toimivaa johtoa.

Rehtori, Opiston hallitus ja johtoryhmät ovat rakentaneet johtamisen mallia johdonmukaisesti, mutta sen toimivuuden ja tiedosta-

misen reflektointi on jäänyt pääosin henkilökohtaisten palautteiden ja jopa osittain johtoryhmien arvailujen varaan.

Johtamisen itsearviointi

Kesällä ja syksyllä 2020 opistolla toteutettiin johtamisen itsearviointi. Kyseessä ei siis ollut johdon tai johtoryhmien itsearviointi vaan koko organisaatiota koskeva ja henkilöstöä osallistava johtamisen itsearviointi.

Itsearvionnin taustalle valittiin OPH:n ammatillisen koulutuksen vertaisarvioinnin valtakunnalliset kriteerit. Niistä tehtiin sovellettu johtamisen ja johtoryhmien itsearviointi, joka koostuu kahdeksasta osa-alueesta:

1. Johtamisen tavoitteet ja linjaukset (mm. tulevaisuus, kestävä kehitys, turvallisuus)
2. Johtaminen ja johtamisjärjestelmä (mm. vastuut, oikeudenmukaisuus, osallistaminen)
3. Johtamistapa (mm. tiedonkulku, toimintakulttuuri, avoimuus)
4. Hallinto (mm. tilojen käyttö, toimintaohjeet)
5. Henkilöstöjohtaminen (mm. resursointi, osaamistarpeet ja -kehittäminen, vuorovaikutus)
6. Pedagoginen johtaminen (mm. yhteinen käsitys, osaamisen ajantasaisuus, kestävä toimintatapa)

7. Tiedolla johtaminen ja tietosuoja
(tietosuojan toteutuminen)
8. Seuranta, arviointi ja parantaminen
(palautteen kerääminen ja reagointi).

Itsearviointia varten tehtiin kysely, jossa edellä mainittuihin aiheisiin ja niistä tehtyihin väitteisiin vastattiin arvosanalla 1–5.

Kesäkuussa 2020 johtoryhmät toteuttivat itsearviointin arviointikohteista. Johtoryhmien jäsenet vastasivat ensin itsenäisesti kyselyyn, ja vastausten koonnit käytiin yhdessä läpi laajennetusta johtoryhmässä (pedagoginen + hallinnollinen johtoryhmä yhdessä). Konsensus lopullisesta itsearviointista syntyi johtoryhmissä keskustelun kautta, ei kyselyn suoraan antamasta vastauskeskiarvosta. Tähän päädyttiin, koska keskustelussa kävi nopeasti ilmi, että eri henkilöt olivat päätyneet erilaisiin arvosanoihin, koska olivat ajatelleet asiaa eri tavalla. Lisäksi oli arviointikohteita, joissa yksittäinen johtoryhmäläinen oli arvioinut jotakin asiaa (yleensä omaan toimintaansa liittyvää) muiden mielestä erityisen kriittisesti. Lopullinen konsensus arvosanasta perustui siis jaettuun ymmärrykseen.

Elokuussa 2020 henkilöstö sai vastata samoihin kysymyksiin lukuvouden orientaatiopäivän yhteydessä ja lähes 90 % henkilöstöstä vastasi kyselyyn. Vaikka kyselyt antoivat tarkkoja keskiarvoja, jotta kiinnosti erityisesti, mitä tulosten ja keskiarvojen takana oli. Eri henkilöstöryhmistä valikoitui kuusi työntekijää, joiden kanssa johdon jäsenet kävivät antoisan palautekeskustelun vastausten taustoista

ja johdon ja henkilöstön eroavista käsityksistä johtamisen tilasta. Henkilöstökyselyn tulokset ja johdon itsearvionnin vertailu julkaistiin henkilöstölle henkilöstökatselmuksessa tulleiden taustatietojen kanssa.

Tämän johtamisen henkilöstökatselmuksen pohjalta johtoryhmissä mietittiin välittömiä ja pidemmän tähtäimen muutoksia johtamiseen. Tätä kirjoitettaessa johtamisen muutos- ja kehittämisehdotukset ovat vielä menossa henkilöstökatselmuksen toiseen vaiheeseen. Siinä koko henkilöstö on kutsuttu tilaisuuteen, jossa he voivat vielä arvioida ja kommentoida johtoryhmän esittämien toimenpiteiden osuvuutta. Lopulliset toimenpiteet ovat vielä muotoutumassa, mutta se on varmaa, että johtamista muutetaan.

Muutokset johtamiseen tullaan tekemään arkisen toiminnan tasolla ja toisaalta tarvittaessa johtosääntöä muuttamalla. Arkisten havaintojen ja esimerkiksi työhyvinvointikyselyiden perusteella hyvin rehtorikeskeisestä johtamiskulttuurista jaettuun johtamiseen siirtyminen näyttäytyy eri henkilöstöryhmille ja eri henkilöille hyvin erilaisena. Johtoryhmien jäsenten työhyvinvointi on erinomaisella tasolla ja kokemus johtamisjärjestelmän muutoksesta on positiivinen, vaikka vielä nähdäänkin myös kehittämisen kohteita. Johtoryhmien työskentely ei kuitenkaan vielä näyttäydy selkeänä ja läpinäkyvänä ainaakaan koko henkilöstölle, mikä on sinänsä täysin luonnollista – vanhasta poisoppiminen ja uuden ymmärtäminen vie aikaa, varsinkin, jos muutokset eivät konkreettisesti näy omassa arjessa. Muutos aiheuttaa aina myös epävarmuutta ja kyseenalaistamista. Johtamisen

itsearviointiprosessin myötä tehtyjä muutoksia on päästy käsittelemään ja avaamaan henkilöstön kanssa yhdessä, mistä puolestaan on alkanut itää elävän johtamiskulttuurimme seuraava verso: jaetun johtamisen sijaan tai rinnalla alamme puhua osallistavasta johtamisesta.

Lue lisää

Kanneljärven Opisto. <https://www.kannelopisto.fi/etusivu>

Opetushallitus 2019: Vertaisarvioinnin arviointialueet ja kriteerit. Oppaat ja käsikirjat 2019:1a.

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/valmis_vertaisarvioinnin_arviointialueet_ja_kriteerit_fi_net_19_03_21.pdf (Arviointialue 10 Johtaminen)

Palautekulttuuri osana työyhteisön vuorovaikutusta

PETRI AARNIO

Mihin tahansa ihmisryhmään kuuluu vuorovaikutustaidoiltaan erilaisia ihmisiä, niin myös työyhteisöön. Parhaimmillaan työyhteisöä yhdistävät arvomaailma ja asetetut tavoitteet. Jokainen työyhteisön jäsen toimii siinä omasta kokemustautastaan käsin, oman henkilöhistoriansa mukaan tuoden. Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu terveen palautekulttuurin edistäminen ja vaaliminen. Johtosävelet 2.0 -koulutuksessa pohdittiin palautekulttuurin huoneentaulua.

Viimeisen koulutusjaksonme vertaisosiossa totesimme, että vuorovaikutuksen merkitys erityisesti korona-aikana on suuri. Taka-alalla olevat hiertymät nousevat paineisessa ja epämääräisessä tilanteessa helposti esiin. Keskustelimme joistakin tapauksista ja mietimme, kuinka voisimme lähteä kehittämään avointa ja rakentavaa palautekulttuuria. Oman tasapainon ja tilanteen vastaanottokyvyn merkitys on suuri.

Vuorovaikutustaitojen tarkistuslista

- Osaanko ilmaista itseäni niin, että tulen ymmärretyksi?
- Haluanko olla osana ratkaisua?
- Osaanko asettua toisen ihmisen asemaan?
- Osaanko vaihtaa ajatuksia?
- Osaanko arvioida toisten ihmisten tunneperäistä suhtautumista asioihin ja huomioida sen?
- Osaanko osoittaa arvostustani toisille?

Vastatessamme näihin kysymyksiin saamme tietoa omasta asenteesta ja luottamuksesta työyhteisömmme.

Kuunteleminen synnyttää luottamusta

Ihmisen on koettava olevansa ylipäättään rakastettu ja hyväksytty. Lisäksi hänen tarvitsee tuntea olevansa arvostettu ja täysivaltainen yhteisönsä jäsen. Luottamusta työyhteisössä rakennetaan avoimuudella, suoruudella, toisen hyväksymisellä, uskottavuudella, yhdenvertaisuudella ja sillä, että jokaisella on mahdollisuus oma oma itsensä. Helposti sanottu, mutta nämä edellyttävät toimimista yhteisiin pelisääntöihin. Käyttäytymisen tulee olla näkyvästi johdonmukaista, tilanteesta kumpuavaa ja toiset huomioivaa eli sekä joustavaa että ratkaisuihin tähtäävää toimintaa.

Kuuntelemisessa tavoitteena on aito läsnäolo, rehellisyys ja halukkuus ymmärtää kuultu. Puhujan keskittyminen, kokonaisvaltainen myötäeläminen sekä samatahtisuus puhujan kanssa helpottavat kommunikaatiota.

Kuulijan rooli rakennuspalikat:

- Teen kysymyksiä.
- Hyväksyn erilaisuuden.
- Hyväksyn ja erilaisen mielipiteen ja arvostan sitä.
- Pyrin pois vastakkainasettelusta (joko–tai vai sekä–että?).
- Annan tarkoituksenmukaista palautetta keskustelun edetessä.
- Uskallan kuunnella hiljaa.
- Pyrin myönteisyyteen.
- Tähtään lopputulokseen tai ratkaisuun.

Hyvä kuuntelija haluaa tunnistaa ja tunnustaa puhujan ammattitaidon. Kerrotusta asiasta pyritään löytämään ydinkohdat ja erottamaan mielipiteet tosiasioista. Samalla halutaan löytää sanojen takaa todelliset merkitykset ja havaita positiivinen tarkoitus.

On oltava myös valmis arvioimaan ja tekemään päätelmiä sekä arvioimaan sanoman luotettavuutta sekä puheen että sanattomien vihjeiden kautta. Näin syntyy mahdollisuus sijoittaa saadun viestin tosiasiallinen sisältö oman kokemustaustan kautta suurempaan yhteyteen.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palaute kohdistuu asiaan ja on luonteeltaan rakentavaa. Annetaan suoraan asian tekijälle, välittömästi tapahtuneen jälkeen. Palaute on suoraa, sisältää yksityiskohtia ja on kannustavaa. Palaute päättyy yhteenvetoon ja hyviin asioihin.

Palautteen vastaanottaminen ja sisäinen kuuntelu

- Olenhan itse kykenevä ottamaan palautetta vastaan?
- Herättääkö palaute minussa tunteita? Millaisia? Miksi?
- Voinko rauhoittua tunteiltani ja päästä rakentavan kuuntelun mielentilaan?

Palautteen vastaanottamisessa on syytä keskittyä kuunteluun ja täydentäviin kysymyksiin, jotta päästään muodostamaan parempi kuva siitä, mistä todella on kyse. On hyvä muistaa, että palautteen antajalle palaute on totta, ja on oltava avoin uusille ajatuksille. Näin meillä on tilaisuus oppia saadusta palautteesta ja siksi myös lopuksi ilo kiittää siitä. Kiitos.

**Muutosjohtajan partituurissa on esimerkki
hyvästä palautteesta. Löydät sen tästä linkistä
sivulta 33.**

[https://www.metropolia.fi/sites/default/files/
publication/2019-11/2016_Rahmel_Unkari-Virtanen_
Muutosjohtajan_partituuri_ERILLISJULKAISU.pdf](https://www.metropolia.fi/sites/default/files/publication/2019-11/2016_Rahmel_Unkari-Virtanen_Muutosjohtajan_partituuri_ERILLISJULKAISU.pdf)

Itsesäätely haastavissa tilanteissa

PÄIVI RAHMEL

Koetun kriisin erityisenä piirteenä voi tunnistaa ainakin sen, että se koskettaa koko maailmaa. Koko maatammekin koskettavat monet erityisjärjestelyt. Tilanne toi kaikkien elämään monia uhkia, kuten pelon hoidon riittämättömyydestä niin hoitohenkilökunnan, sairaa-lapaikkojen kuin laitteidenkin osalta. Jonkinlainen uhka saattoi olla ainakin ajatuksen tasolla hätä myös ruuan loppumisesta, ja suurim-pana kaikesta oli tietysti taudin hengenvaarallisuus. Merkittävänä seurauksena kriisin mittavuudesta ja sen vaarallisuudesta olivat tar-untojen estämiseksi tehdyt koulujen, ravintoloiden ja harrastepaik-kojen sulkemiset, kulttuuritapahtumien peruuttamiset, karanteenit, eristyksessä eläminen ja liikkumisen rajoittaminen. Maan rajat ja osa maastakin suljettiin pandemian alkuvaiheessa. Silloin otettiin käyt-töön poikkeuslaki, ensimmäistä kertaa sodan jälkeen.

Turvallisuuden tunteen säilyttäminen

Näissä poikkeusoloissa eläminen on ollut kaikille haastavaa, ja joitakin sen stressaavuus koetteli vahvemmin kuin toisia. Uhan äärellä, rajatuissa tiloissa eläminen, vapauden rajoitetuksi tuleminen, katu-
jen tyhjeneminen ja epävarmuuden sietäminen antavat kenelle tahansa aihetta kokea oman turvallisuudentunteen heikentymistä.

Näin voimakkaan hädän äärellä perusturvallisuutemme on uhattuna. Kiintymyssuhdeteorian mukaan meillä ihmisillä on erilaisia voimavaroja ja reagointityylejä vaikeissa tilanteissa toimimiseen. Kiintymyssuhdeteoria tunnistaa ihmisten käyttäytymisessä erityisesti erilaisia vuorovaikutustyyliä riippuen siitä, minkälaisissa vuorovaikutussuhteissa olemme varhaislapsuudessamme saaneet kasvaa.

Kiintymyssuhde pohjana itsesäätelylle

Vakaa ja luotettava varhaislapsuuden hoitosuhde takaa aikuisenakin laajemman henkisen liikkumatilan, ja ihminen säilyttää toimintakykynsä turvattomissakin olosuhteissa. Itsesäätelymme, kykymme kontrolloida ja käsitellä tunteitamme, säilyy vakaana, kun varhainen taustamme on turvallinen. Turvaton ja arvaamaton kiintymyssuhde luo usein negatiivisia uskomuksia itsestä ja elämän luonteesta. Se antaa vähemmän taitoja ja voimavaroja tunnesäätelyyn aikuisiän kysymyksissä. (Odgen, Minton & Pain 2006.)

Turvattomissa tilanteissa nämä varhaiset turvan tai turvattomuuden kokemukset aktivoituvat ja vaikuttavat vahvasti siihen, miten koemme erilaiset vaaratilanteet. Peruskokemuksemme vaikuttaa myös siihen, kykeneekö ihminen hakemaan itselleen apua ja tunnistaako hän, minkälaiset asiat voisivat kulloisessakin tilanteessa olla avuksi.

Traumaattiset tilanteet ovat fyysisiä

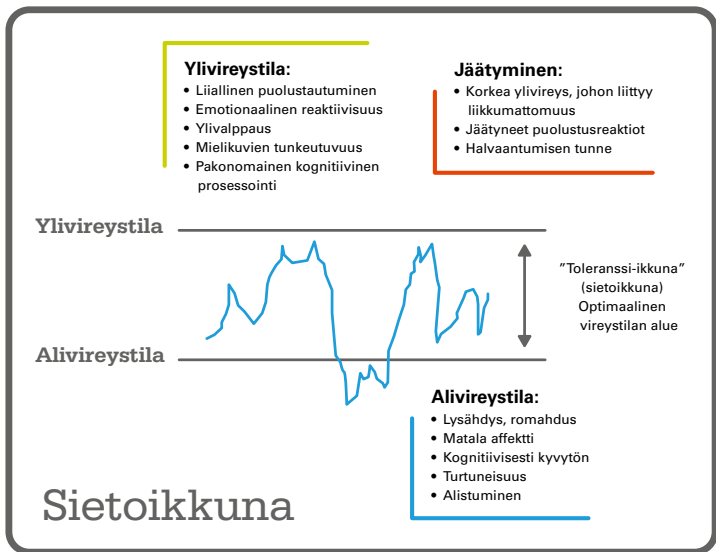
Traumaattisia tilanteita voi tapahtua myös myöhemmissä elämänvaiheissa. Kokemukset, jotka ylittävät henkiset voimavaramme, siirtyvät kehomme kannettaviksi. Trauma-ajattelussa puhutaan sie-toikkunasta, joka on kaikilla erilainen. Kun tämän ikkunan rajat ylitetään, ihmisen biologinen hälytysjärjestelmä aktivoituu. Polyvagaa-linen hermo, joka kulkee kehomme läpi, alkaa toimia tahtoamme kysymättä. Selviytymisreaktiomme ovat erilaisia, joku meistä alkaa taistella ja toinen lamaantuu. Toimintakykymme ikään kuin vääristyy, emmekä välttämättä pysty toimimaan rationaalisesti.

Organisaation stressi- tai kriisitilanteissa, kuten tässä massiivisessa pandemiassa, on hyvä tietää ja muistaa, että ihmiset eivät laiskuuttaan tai pahaa tahtoaan reagoi johtajan tai kokonaisuuden kannalta hankalasti. Me reagoimme omien elämäkokemustemme ja mahdollisten traumojemme pohjalta. Fyysiset reaktiot eivät toimi tahdonalaisesti, ja siksi kriisijohtamisessa on tärkeää viestinnän ja luotettavan toiminnan lisäksi osata jotakin vakauttamiseksi kutsutusta toiminnasta.

Selkeä viestintä ja realiteeteista muistuttaminen vakauttaa

Vakauttamisen tavoitteena on auttaa ihmistä pääsemään oman sietoikkunansa sisään ja siten toimintakykynsä äärelle. Realistiset viestit ja turvallisuuden vahvistaminen auttavat orientoitumaan tarkoituksenmukaiseen toimintaan ja ongelmien ratkaisuun. Ihmisen on hyvä päästä arvioimaan todellista varaa ja siihen liittyviä riskejä ja miettiä tarvittavia toimintamalleja niiden pohjalta sen sijaan, että reagoisi automaattisesti tai paniikissa toimien.

Kuviossa 5 kuvataan ns. sietoikkunan avulla, kuinka hyvä toimintakyky edellyttää sopivaa vireystilaa.



Kuvio 5: Sietoikkuna (Ogden, Minton & Pain 2006.)

- **YLIVIREYSVYÖHYKE:** voimistuneet aistimukset, emotionaaliset reaktiot, ylivalppaus, mieleen tulevat kuvat, häiriöt kognitiivisessa toiminnassa.
- **SOPIVA VIREYS:** toimintakyky säilyy.
- **ALIVIREYSVYÖHYKE:** aistimusten väheneminen, tunteiden turtuminen, lamaantuminen, kyvyttömyys kognitiiviseen työstämiseen, vähentynyt fyysinen liike.

Selkeä informaatio, tunteiden kuuleminen ja mahdollisen toiminnan tunnistaminen auttavat. Selkeä informaatio on myös sitä, että tilanteen hankaluutta ei liioitella mutta ei myöskään vähätellä. Esimerkiksi pandemiasta puhuttaessa kukaan ei voi luvata, milloin se loppuu. Mutta sen voi luvata ja siitä muistuttaa, ettei se ei jatku ikuisesti ja eräänä päivänä se on ohi tai rokotteiden avulla hallinnassa. Aivot rauhoittuvat kertomaan elimistölle, että vaikea tilanne tulee päättymään. Useimpia tästä realiteetista muistuttaminen auttaa rauhoittumaan. Rauhoittuneena ihminen saa voimavaransa hyvällä tavalla takaisin ja pystyy toimimaan itsensä ja yhteisönsä hyväksi.

Miten voi kehittää omaa itsesäätelykykyä?

Itsesäätelyn taito on hyvinvoinnillemme keskeistä. Sitä voi kehittää läpi elämän. Miten valmennan omaa mieltäni käsittelemään yllättäviä tilanteita ja miten opin rauhoittamaan omaa kehoani, jos jokin tilanne on niin voimakas, että hermostoni reagoi siihen hämmentävällä tavalla? Tietoisuus- ja tunnetaidot ovat oman toiminnan säätelylle ensiarvoisen tärkeitä. Jos kykenen löytämään yhteyden tunteisiini, tulemaan tietoiseksi havainnoistani, erottamaan ne ajatuksista ja tulkinnoista, jotka syntyvät niiden pohjalta, olen oppinut joitakin elämää helpottavia taitoja. Kykenen mentalisoiden eli mielessäni erittelemään ja kannattelemaan omaa ja toisten kokemusta, suhtautumaan myötätuntoisesti erilaisiin haastaviin tunteisiin ja siten rauhoittamaan itse itseäni.

Havaintojaan ja niistä syntyviä tulkintoja kannattaa myös arvioida, koska saatamme tehdä liian nopeita ja aikansa eläneitä tulkintoja esimerkiksi siitä, mikä on oikeasti vaarallista. Usein ihminen tulkitsee tilanteita lapsuudessaan tekemiensä päätelmien varassa. Lapsuudessa ja aikuisuudessaakin koetut vaarat ja vaikeudet saattavat vääristää kokemuksiimme nyt-hetkessä. Kutakin hetkeä tulisi kyetä arvioimaan opitun viisauden ja juuri sen hetkisen tiedon varassa. Toimintakykymme laajenee tiedostaessamme, mikä milloinkin on oikeasti olennaista tai vaarallista, mitä seurauksia siitä voi itselle tai toisille aiheutua. Johtajan on hyvä kyetä seuraamaan kriisitilanteen vaikutuksia alaisiinsa. Johtosävelet 2.0 -koulutuksessa harjoittelimme etsimään tietoa ennen kuin ryntäämme tekemään mitään meitä koskettaneen kriisin äärellä.

Mindfulness itsesäätelyn apuna

Mindfulness eli tietoisuustaidot laajentavat kykyämme vaikuttaa mielen reaktioihin. Opimme tarkastelemaan ajatuksiimme ikään kuin ulkopuolelta ja todistamme mielessämme elämässämme tapahtuvia asioita (Willber 2006.) Mindfulnessiin liittyy erilaisia harjoitteita, jotka alkavat omaan hengitykseen ja kehoon keskittymisestä ja etenevät ajatusten kanssa työskentelyyn. Erilaiset affirmaatiot, positiiviset lauseet, itselleni osoitettuna vaikuttavat aivoihimme rauhoittavasti ja luovat siten levollisuutta koko kehoon. Levollinen keho on toimintakykyinen myös kognitiiviseen toimintaan, ja hyvin mahdollisuuksiin uskovat aivot antavat meilä lisää tilaa uskallukselle ja uuden luomiselle.

Mindfulnessiin liittyy Kabat-Zinnin mukaan mm. seuraavat kahdeksan kehitettävää ominaisuutta (Kabat-Zinn 2007).

1. Kärsivällisyys
2. Aloittelijan mielentila
3. Irti päästäminen
4. Arvostelusta luopuminen
5. Luottamus
6. Yrittämisestä luopuminen
7. Keskittyminen
8. Hyväksyminen.

Nämä periaatteet rakentavat mielenrauhaa, joka on kenties suurin turva ihmiselle. Itselleni tähän mennessä vaikuttavin mindfulness-harjoite tuli vastaan Metropoliassa järjestetyllä kurssilla. Siinä Hanna Harilainen ohjasi meitä ottamaan itseämme arvostavan asennon, sulkemaan silmämme ja hengittämään omaa tah-tiamme keskittäen huomiomme sydämemme alueelle. Hän pyysi meitä laittamaan kätemme sydämemme kohdalle ja toistamaan mielessämme lempeästi hänen sanomansa lauseet:

Olcoon niin, että olen turvassa (tai toivon itselleni turvaa).

Olcoon niin, että olen onnellinen (tai toivon itselleni onnellisuutta).

Olkoon niin, että olen terve (tai toivon itselleni terveyttä).

Olkoon niin, että kaikki on hyvin (tai toivon kaiken muuttuvan hyväksi).

Hanna kehotti kokemaan jokaisen lauseen sydämessämme ja maistelemaan sanojen merkitystä. Tarvittaessa voi jokaisen lauseen toistaa muutaman kerran, jotta lauseen ajatus kirkastuu. Hän sanoi, että voimme myös toistaa vain yhtä sanaa (turvassa) kokeaksemme sen tuoman tuntemuksen.

Johtajakin voi puhutella itseään lempeästi ja huomioida omaa vointiaan, omaa turvassa olemistaan. Siitä seuraa erinomainen hyvän säteilyvoima koko työyhteisölle niin turvallisen arjen kuin kriisienkin aikana.

Lähteet

Kabat-Zinn, J. 2007. Täyttä elämää. Helsinki: Basam Books.

Odgen, P., Minton, K. & Pain, C. 2006. Trauma ja keho. Sensomotorinen psykoterapia. Oulu: Traumaterapiakeskus.

Willber, K. 2006. Integral meditation. Mindfulness as a Way to Grow up, Wake up and Show Up in Your Life. Colorado: Shambala Publications Inc.

Tulevaisuuden horisontti

Maailma järjestyy puhumalla – kolme poimintaa

LEENA UNKARI-VIRTANEN

1

Kun lasi on puolillaan, onko se puoliksi täysi vai puoliksi tyhjä? Jotta tiedämme toistemme näkemykset, meidän on kerrottava ja kuultava, miten tilanne itsekullekin hahmottuu. Samoin rakentuu puheen, kertomisen ja dialogin avulla ymmärrys työyhteisön jäsenten erilaisista tavoista kokea ja hahmottaa vastaan tulevia tilanteita sekä siitä, minkälaisia asioita, merkityksiä ja arvoja suhtautumisemme taustalla vaikuttaa.

Miten johtajana voi luoda toimintakulttuuria, jossa on turvallista kertoa, ottaa puheeksi ja jakaa myös herkkiä ja keskeneräisiä asioita? Johtajan yksi tehtävä on houkutella työyhteisöä käymään keskenään dialogia. Apuna voi olla esimerkiksi seuraavia kysymyksiä, jotka samalla herättelevät huomioimaan eri aikahorisontteja (Heikkilä, julkaisematon luento 2020):

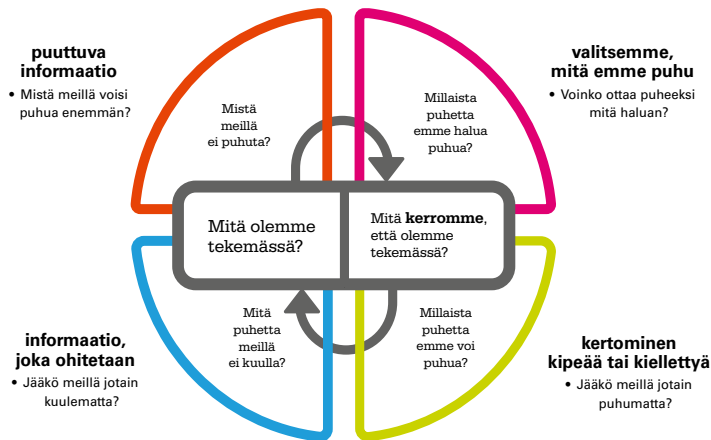
- Mikä nykyhetkessä on oleellista? Mistä voimme luopua ja mikä on säilyttämisen arvoista?
- Minkälaisen tulevaisuuden toivomme? Mitä siitä on jo läsnä?
- Minkälaisia poikkeamia tai häiriötekijöitä nyt on? Miten ja keiden kanssa näitä häiriöitä voisi hyödyntää?

2

Työyhteisöille ei puhuminen ja kuulluksi tuleminen ole aina mutkatonta. Johtosävelet -koulutuksessa kysimme, mitä työyhteisöissä jää puheen ja keskusteluiden tavoittamattomiin. Vastaako toiminta puhetta, jota kuvataan esimerkiksi organisaation arvoissa, opetus-suunnitelmissa tai strategioissa? Entä tuodaanko toiminnasta tuoda esiin keskeisiä tilannekuvia, taustalla olevia periaatteista ja arvoja?

Kuvio nro 6 jäsentää tekemään huomioita toiminnan ja siitä kertomisen ympärille. Kuvion kaksi ydinkysymystä ovat: Mitä olemme tekemässä? Mitä kerromme, että olemme tekemässä? Seuraavalla ”ei-kehällä” kysytään: Mistä meillä ei puhuta? Mitä puhetta emme halua puhua? Mitä puhetta emme voi puhua? Mitä puhetta meillä ei kuulla? Uloimmalla kehällä kysytään samat asia myönteisesti: Voinko ottaa puheeksi mitä haluan ja valita, mistä puhun? Jääkö meiltä jotain puhumatta, onko asioita joiden kertominen on kipeää tai kiellettyä? Jääkö meiltä jotain kuulematta, onko informaatiota joka ohitetaan? Mistä meillä voisi puhua enemmän, puuttuuko jokin informaatio?

Kuvio 6 syntyi Johtosävelet 2.0 -koulutuksessa J.-P. Heikkilän luennon innoittamana.



Kuvio 6: Tekemisen ja puhumisen kartta (soveltaen J.-P. Heikkilä, julkaisematon luento 2020).

3

Dialogi, kertominen ja kuunteleminen, tuo näkyväksi nykyisyyden, tulevaisuuden ja lähiajan aikahorisonttien mahdollisuuksia paitsi oppilaitoksen omassa piirissä myös laajemmassa verkostossa.

Vaikka korona toi odottamattomia häiriöitä opetuksen ja oppilaitosten toimintaan ja arkeen, se myös avasi uusia kumppanuuksia oppilaitosten välille. Tämä julkaisun artikkeleissa tutustuimme oppilaitosten väliseen yhteistyöhön ja vertaishaastatteluihin. Lisäksi koulutuksessa kehitettiin pysyvämpää yhteistyötä oppilaitosten henkilöstöjen välille avaamaan, rikastamaan ja lujittamaan positiivista näköalaa tulevaisuuteen.

Koronan tavoin kaikki muutokset tuovat mukanaan sekä mene-tyksiä että uusien positiivisten mahdollisuuksien avautumisia. Kolmen aikahorisontin mallin avulla voi hahmottaa tai tunnistaa muutoksen mahdollisuuksia myös suhteessa vertaistoimijoihin (Sharpe 2018). Alla oleva taulukko kuvaa esimerkinomaisesti positiivisia ja negatiivisia tulkinnan malleja toimijaverkostossa, jossa on monta kumppania erilaisten aikahorisonttien äärellä. Taulukko antaa johtajalle mahdollisuuksia tunnistaa ja tukea positiivisia tulkintoja sekä oman organisaation että laajemman verkoston aikahorisointeista.

Aikahorisontteja on kuvattu tarkemmin tämän julkaisun artikkelissa ”Tulevaisuustaskun kolme aikahorisonttia”.

	Näkymä nyt-hetkestä muiden näkymiin	Näkymä nyt-hetkestä lähitulevaisuuteen	Näkymä nyt-hetkestä kaukaiseen tulevaisuuteen
Negatiivinen	Kilpailu: Taistelee tai pakene	Hyväksikäyttö: Tarkkaile ja arvioi	Mitätöinti: Torju ja väheksy
Positiivinen	Hyvän toimintamallin tunnistaminen: Yhteistyö	Näkökulman vaihtaminen: Noinkin voi toimia	Tulevaisuususkko: Tulevaisuus on enemmän kuin nyt-hetki
	Näkymä lähitulevaisuudesta nyt-hetkeen	Näkymä lähitulevaisuudesta muiden lähitulevaisuuteen	Näkymä lähitulevaisuudesta kaukaiseen tulevaisuuteen
Negatiivinen	Estäminen: Hidasta ja jarruta	Kilpailu: Resurssit meille	Epäkäytännöllinen ja toimimaton tulevaisuus
Positiivinen	Tukeminen ja kannustaminen: Kohti tavoitteita	Liittyminen: Toiminnan hetki	Inspiraatio: Suunta selvillä

	Näkymä kaukaisesta tulevaisuudesta nyt-hetkeen	Näkymä kaukaisesta tulevaisuudesta lähitulevaisuuteen	Näkymä kaukaisesta tulevaisuudesta muiden tulevaisuuskuviin
Negatiivinen	Vastuuttomaksi leimaaminen	Kompromissit tukkivat mahdollisuudet	Mitätöinti: Torju ja väheksy
Positiivinen	Hyvä toimintamalli: Yhteistyötä	Mahdollisuuksien kenttä: Pienin askelin	Yhteistyön tulevaisuus luo arvokkuutta

Taulukko 2: Mielen malleja kolmen aikahorisontin taustalla (Sharpe 2020, 53 mukaan).

Aikahorisonttien tarkastelu avaa mahdollisuuden tehdä näkyväksi asenteita ja arvoja, jotka ohjaavat suuntautumistamme. Kun johtajan ja työyhteisön kuva taustalla vaikuttavista mielen malleista tarkentuu, on mahdollista yhdessä valita ja vaikuttaa tulevaisuuden rakentumiseen ja luoda luottamuksen polku, joka kannattelee jopa yhtäkkisten toiminnan käännteiden yli.

Mun kuvisopetus ja sun kuvisopetus – muutama ajatus opettajien erilaisista taidekasvatustähtäyksistä

LAURA NURRO

Meidän kaikkien kuvataidekouluissa opettavien työtä ohjaavat valtakunnalliset kuvataiteen perusopetuksen oppimäärien perusteet sekä kunkin oppilaitoksen omissa opetussuunnitelmissa perusteiden pohjalta päätetty.

Tavoite- ja sisältöalueet on siis määritetty, ihmis- ja oppimiskäsitys avattu, tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus kirjattu, lukuvuosisuunnitelmat laadittu ja arviointikäytännötkin suunniteltu.

Sitten astumme areenalle me opettajat ja oikeutemme toteuttaa opetusta parhaan näkemyksemme mukaisesti. Yksittäisen opettajan autonomia on ollut kuvataidekoulujen vahvuus; oppilaat ovat

aina saaneet monenlaista hyvää opetusta. Taustalla on ollut viesti, ettei ole yhtä oikeaa tai väärää tapaa opettaa ja oppia kuvataiteen asioita.

Kuvataidekouluissa opettaa nykyisin ”kuvisopettajia”, ”kuvataidekasvattajia” ja ”taiteilijaopettajia”. Jokaisella toki omat persoonalliset luonteenpiirteensä, mutta myös erilaisten koulutus- ja työkokemustaustojensa kasvattamat näkemykset hyvästä kuvataiteen perusopetuksen toteuttamisesta. Työskentelymme nojaa monenlaisiin taideopetuksen traditioihin, ja luonnollisesti olemme myös erilaisissa kohdissa työelämiämme.

Samassa koulussa voi opettaa opettajia, joiden tapa saada oppilaat oppimaan eroaa toisistaan rajustikin. Vanha vertailu prosessin ja produktin korostamisen välillä on edelleen ajankohtainen. Onko keinolla väliä, jos lopputulos on sama eli että oppimista tapahtuu ja se tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia kehittyä ja onnistua?

Mikä merkitys on kotiin vietävillä harjoitustöillä ja niiden muodolla? Kärjisty: toisen ryhmän oppilaat vievät lukukauden lopussa kotiin pinon luonnosmaisia piirroksia ja maalauksia ja savikappaleita, jotka ehkä jäivät polttamattakin. Ja toisen saman ikäisten oppilaiden ryhmän viemiset ovat selkeitä ”valmiita töitä”, maalauksia, piirroksia ja keramiikkaa. Viestivätkö luonnosmaiseksi jääneet harjoitustyöt ihanasta kokeilukulttuurista ja sattumanvaraisuuksien korostamisesta? Vai kertovatko ne opetustilanteesta, jossa oppiminen oli sivuseikka ja hyvä meininki se ykkönen? Entä jos kaikki kotiin vietävät työt ovat

valmiita, "oikeita"? Onko se todistus opettajan taitavasta pedagogiikasta vai ehkä liiankin tiukasta taidetuote-ajattelusta?

Yksittäisen opettajan autonomia, niin perustavanlaatuinen ja kannatettava asia kuin se onkin, nostaa esiin kysymyksen oppilaiden saaman opetuksen tasavertaisuudesta. Samalla, kun opettajien opettamisen tapojen moninaisuus on hyvin pitkälti koulun voimavara, voi se myös luoda arkipäivän tasolla ristiriitatilanteita, joskus jopa ongelmia.

Johtosävelet 2.0 -koulutuksessa olemme käsitelleet muutosjohtajuutta ja pohtineet oppivien organisaatioiden ominaisuuksia. Olemme tutkineet muutoksen johtamiseen liittyviä haasteita ja pohtineet niiden rakentavaa käsittelyä. Yksi koulutuksen kantavista ajatuksista on ollut, että haasteellisen tilanteen ilmetessä emme ryntäisi hihat käärittynä suin päin ratkaisemaan ongelmaa, vaan sen sijaan pysähtyisimmekin ongelman äärelle tarkastelemaan ja ymmärtämään sitä.

Miten tällainen ajattelumalli sitten toimisi käytännössä? Esimerkiksi tilanteessa, jossa kuvataidekoulun opettajien näkemykset taidekasvatuksen toteuttamisesta eroavat ristiriitoja synnyttävällä tavalla. Millä tavoin rehtori tai johtava opettaja voisi alkaa tunnistaa ja tarkastella ongelmaa? Ja viedä tunnistamaansa opettajakunnan keskuuteen siten, että esiin nousseista asioista voitaisiin keskustella ja löytää yhdessä uudenlaisia toimintamalleja, ratkaisuja?

Oikeanlaisen toimintamallin löytämiseen vaikuttaa varmasti suuresti oppilaitoksen toiminta- ja vuorovaikutuskulttuuri. Jos on totuttu keskus-

televaan tapaan toimia, voi erilaisten taidekasvatusnäkemysten kohtaaminen olla suhteellisen helppoakin. Jos taas keskustelukulttuuri onkin niukkaa tai se on rajoittunutta, täytyy ensin pystyä avaamaan tie työyhteisön jäsenten väliseen luottamukseen ja avoimuuteen.

Koulutuksessa Ilari Iivonen esitteli Muutosjohtajan muistilistan (alla). Sitä mukaellen esimies antaa aikaa ja huomiota työyhteisön jäsenille ja kuuntelee heitä. Hän ohjaa kollegiaalisen avuliaisuuden viljelemiseen ja toteuttaa kehujen kulttuuria. Vähitellen on mahdollista rakentaa pohjaa luottamukselliselle yhteiselle keskustelulle, jossa osallistujat kuuntelevat toisiaan uteliaina ja arvostaen. Kun on kokemus arvostetuksi tulemisesta, ei tarvitse tuntea oloaan tai toimintatapojaan uhatuksi, ja silloin on mahdollisuus löytää tie yhteiseen ymmärrykseen ja kieleen.

Kaiken takana on ajatus näkökulmien jakamisesta, toisilta oppimisesta ja yhteisestä muutoksen tekemisestä. Kaiken takana siis lopulta se oppilaan paras.

Muutosjohtajan työpaikalla

- Annetaan aikaa ja huomiota työyhteisön jäsenille.
- Kuunnellaan työyhteisön jäseniä.
- Yleisen avuliaisuuden viljeleminen.
- Yleisen avunantokulttuurin juurruttaminen työpaikalle.

Taidenäkemys: Vaikuttaako rehtorin taidenäkemys koulun toimintakulttuuriin?

MARKETTA URPO-KOSKINEN

KUVA: MARKETTA URPO-KOSKINEN

Kuvataidekoulussa keskiössä on taide. Mutta mistä me puhumme, kun puhumme taiteesta? Mitä ymmärrämme taiteella?

Mitä itse ymmärrän taiteella? Mikä on minun taidenäkemykseni? Näkyykö taidenäkemykseni koulun toiminnassa?

Olen toiminut Lohjanseudun kuvataidekoulun rehtorina yli kolmekymmentä vuotta. Ehkäpä juuri siksi kokoan ajatuksiani tähän tekstiin, sanoisinko aforisminomaisesti.

Taidenäkemys kehittyy, laajenee, kasvaa ja muuttuu läpi elämän.

On seurattava, mitä ajassa tapahtuu. Mikä on nyt kaikkien huulilla, mikä on nyt trendi tai brändi, mikä nyt liikuttaa ja koetaan tärkeäksi/merkittäväksi.

Taide on kykyä ihmetellä, napata kiinni, yhdistellä uusia kokonaisuuksia ja rohkeutta olla utelias. Taide vaihtaa mielipidettä perustellusti, muokkaa näkemyksiä, kuuntelee ja ottaa osaa keskusteluun. Taide kulkee omia polkujaan, se osallistuu tai on osallistumatta. Taiteella on rohkeus uida vastavirtaan ja levätä suvannoissa.

Taide nauttii, kun aurinko paistaa, ja myrskyssä se heittäytyy riemulla melankolian virtaan.

Taide avaa, ei sulje.

Tutkia taidetta, tehdä taidetta... lukea avaruustiedettä, vaikka ei siitä mitään ymmärtäisikään. Avaruus on suunnaton. Taide on suunnaton. Tähtitaivas on yhä sama kuin aikojen alussa, pienin muutoksin. Katselemme samaa kuuta ja nautimme samasta auringosta kuin tuhansia vuosia sitten eläneet ihmiset.

Taide on lempeä. Taide on tulta ja tappuraa. Jatkuva prosessi ja linnun laulu.

Taide on taikaa. Et voi puristaa sitä hengiltä. Se tulee vaikka väkisin. Sitä ei aina edes huomaa. Se on läsnä.

Entä jos?

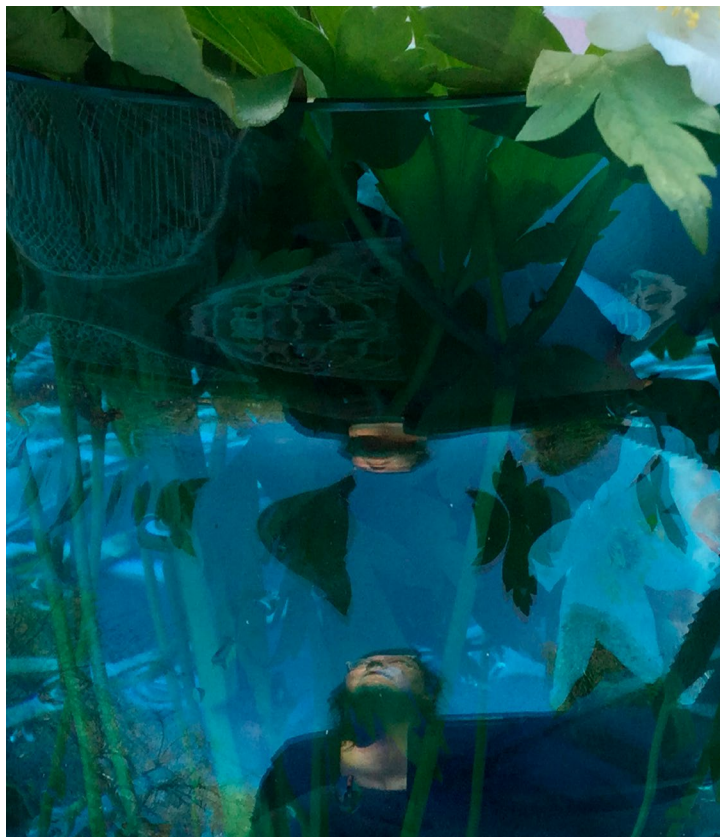
Kuvailin taidenäkemystäni. Vaikuttaako se johtamiseeni, ja näkykö se henkilöstön johtamisessa? Tuleeko se esiin koulun toimintakulttuurissa? Entä jos korvaan/vaihdan sanan taide sanaksi opettajakunta, johon myös itse opettajien esimiehenä kuulun?

Miltä kuulostaa:

Opettajakunta kehittyy ja muovautuu yhdessä. Me seuraamme aikaamme ja keskustelemme siitä, mikä on nyt koetaan tärkeäksi. Ihmettelemme, nappaamme kiinni, yhdistelemme uusia kokonaisuuksia ja olemme rohkeasti uteliaita. Perustelemme mielipiteemme, ja meillä on kykyä myös uusiin toimintatapoihin. Kuuntelemme ja otamme osaa keskusteluun. Kuitenkin jokainen opettajista kulkee myös omaa opettajan polkuaan ja luo omaa opettamisen kuvaa. Meillä on rohkeutta uida vastavirtaan ja osaamme myös levähtää ja nauttia työstämme.

Emme pelkää myrskyjä. Avaamme mahdollisuuksia. Meillä on halua kyseenalaistaa ja uudistaa.

Tutkimme taidetta, teemme taidetta. Olemme lempeitä, mutta meissä on myös tulta ja tappuraa. Työmme on jatkuvassa prosessissa. Emme jämähdä.



Meissä on taikaa ja olemme vahvoja, kukin omalla tavallaan. Olemme läsnä ja huolehdimme yhdessä, että koulussamme on hyvä tehdä töitä.

Rauhallisin askelin

Huomaan olevani idealisti. Lennokkaasti ajattelen ylös- ja eteenpäin. Toisaalta olen myös realisti rehtori, jonka toimenkuvaan liittyvät tiukasti taloudelliset ja hallinnolliset tehtävät. Kaikki liittyy kaikkeen. Luovin eteenpäin maltillisesti, rauhallisin askelin, mutta välillä on tärkeää ottaa suuriakin loikkia eli riskejä. Herkällä korvalla koitan kuunnella opettajien ajatuksia ja toiveita.

Taidenäkemys. Näkemys elämästä?

Heijastuuko taidenäkemykseni myös näkemykseeni elämästä? Uskoin niin. Taidenäkemykseni on kuin tiivistelmä siitä, miten toivon voivani elää. Toisaalta sattumat, niin hyvät kuin murheelliset, vaikuttavat ja kyseenalaistavat ja muuttavat näkemyksiäni. Eli prosessissa ollaan, muutos on aina läsnä. Elämä on kuin suuren värikkään sirkuspallon päällä tasapainoilua. Putoamisia sattuu.

Koronan vaikutus on merkittävä. Se on pakottanut tarkastelemaan ja arvioimaan asioita uudelta kantilta. Miten taide voi nyt? Mikä on taidekasvatuksen merkitys? Antaako taide ja taiteen tekeminen voimia korona-arkeen?

Hiljaisuus ja vaikeneminen

SATU KALLIO

Erästä päiväkodista tulee vuosi toisensa jälkeen jo alkusyksyllä aivan upeasti käyttäytyviä eskariryhmiä taidetunnille kuvikseen. Kerta kerralta voi vain hämmästellä, miten aina juuri nämä lapset saapuvat ovesta rauhallisesti jutellen, tönimättä, kiireettä, ja haalareiden riisuminen ja tossujen pukeminen sujuvat hissukseen hyvässä ilmapiiirissä. Aikuisten ja lasten keskinäinen kunnioitus huokuu kaikesta toiminnasta. On olemassa vain kauniin käytöksen malli, jota ei sanoiteta. Se vain on olemassa – hiljaisena tietona. Hiljaisen tiedon tunnistaakin siitä, että sitä on lähes mahdoton sanoittaa.

Työyhteisöön kertyy aina tietoa, jolle ei ole sanoja tai selityksiä. Tietoa, joka on selkäytimessä ja kämmenpohjissa, kehossa ja käytöksessä. Tietoa, joka saa kaiken tapahtumaan kuin itsestään. Se saa asiat lutviutumaan ja ihmiset taipumaan kuin luonnostaan oikeaan suuntaan. Se ei ole sitä, että ”meillä on aina tehty näin” tai ”tämä on talon tapa”... Edellä mainitut voivat olla halvaannuttavia mantroja, joilla vaiennetaan uusien tulijoiden innokkaat avaukset. Ei ehkä haluta tai useimmiten viitsitä kyseenalaistaa

totuttua. Hiljainen tieto on yhteisössä sitä, että on poimittu vuosien mittaan parhaat toimintamallit ja jalkautettu ne niin vahvasti käyttöön, ettei muuta vaihtoehtoa ole. Tiedetään, miten pitää, voi ja kannattaa toimia. Ilman, että sitä sanoitetaan. Eletään hyväksi havaittu todeksi.

Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon intentionaalinen siirtäminen yksilöiden välillä on kuin yrittäisi kääntää tuulen suuntaa tai pakottaa omat kengät sopimaan toisen jalkaan. Hiljainen tieto on yksilön ikiomaa ja omin käsin muovattua. Sitä ei voi opettaa eikä neuvoa. Se tarttuu katsomalla ja kuuntelemalla, yrittämällä ja erehtymällä. Auttaa voi kaveria aina ja sysätä hyvään suuntaan, mutta toisen puolesta ei voi oppia. Sen jokainen tekee itse.

Hiljaisen tai minkä tahansa tiedon vaivihkainen siirtyminen perheessä tai suvussa sukupolvelta toiselle on muuttunut Googlen tultua maailmaan. Enää ei kysytä omalta äidiltä tai mummulta, miten ikkunat pestään (jos se on pakko hoitaa), vaan se googlaataan. Makaronilaatikon teko opetellaan Youtubesta ihan jonkun muun äidin opettamana. Puheen pitäminen ja argumentointi opitaan TikTokin Trump-ironisoinneista. Greta antaa mallin ilmastoaohdistuksen badass-mentaliteetista. Teinien ”suku” on laajentunut länsimaiden kokoiseksi. Ja kaiken tämän (hiljaisen) tiedon omaksumisen voi tehdä lähtemättä kotoa, puhumatta kenelle-

kään, kohtaamatta ketään oikeasti yhdessäkään sosiaalisessa tilanteessa. Sen sijaan, että ennenvanhaiseen tapaan puhuisi, kysyisi tai kuuntelisi ihan livenä.

Aito ja kohtaava kuunteleminen

”Minne teillä on kiire, hautaanko?” opettaja kysyi joskus alakoululaisena, kun oppilaat touhottivat menemään. Oli kisaa siitä, kuka saa tehtävän ensimmäisenä tehtyä ja voi huutaa ”valmis” ja jäädä odottamaan joko lisää ohjeita tai seuraavaa tehtävää tai... niin mitä. Minne alakoululaisella oli kiire? Jos unohdetaan ihmisluonteen kilvoitteluun taipuvaisuus ja ryhmädynamiikka, niin voi vain hämmästellä, miten paljon vaati jo silloin rauhoittua ja syventyä käsillä olevaan tehtävään miettimättä tulevaa, vilkuilematta, miten pitkälle vieruskaveri on ehtinyt, ja nauttien itse työskentelystä. Flow vei koulussa harvoin mukanaan.

Samankaltainen tulevassa elämisen ja ennakkoinnin – hautaan kiirehtimisen – sisäsyntyinen taipumus saa monet meistä olemaan huo-noja keskustelukumppaneita. Lukeudun ehdottomasti itse näihin. Sen sijaan, että aidosti pysähdyttäisiin kuulemaan, mitä toinen sanoo, oma mieli laukkaa jo kaukaisilla poluilla keskustelukumppanin sanomisten sysäämänä. Syntyy oudolla tavalla pakottava tarve olla äänessä myös itse. On kuin keho taipuisi etukenoon sanomattomien sanojen painosta, kun tietoisuus keskittyy siihen, että muistaa sen oman tärkeän asian, joka pyrkii ilmoille. Kuuntelumoodi on haihtunut

kauan sitten. Dialogi on huonoimmillaan kuin kaksi monologia, jotka kimpoilevat puhujista kuin seinistä ilman yhtään koppia.

Entä jos pystyisimme olemaan arkikeskusteluissa yhtä paljon läsnä ja kuulolla kuin vaikka lääkärin vastaanotolla mennessämme kuulemaan labratuloksia tai lausuntoa röntgenkuvista. Jos meillä olisi useammin se ahnas ja odottava tunne kuulla toisen sanat? Ja aidosti kuulla sanotun sisältö, yrittää ymmärtää se ja tarvittaessa sitten kysyä lisää.

Hiljaisuuden anatomia

Kollektiivinen hiljaisuus

Koskaan en ole kokenut voimakkaampaa onnistumisen tunnetta opettajana kuin jaetun flow-tilan syntyminen opetustilanteessa. Kun oppilasryhmän hälinä luokassa hiljalleen vaimenee, yksilöiden fyysiset liikkeet pienenevät, olemassaolo täsmentyy, katseet fokusoituvat omaan teokseen ja tuntuu siltä kuin hengittäisimme kaikki läsnäolijat samaan tahtiin. Opettajaa ei tarvita muuhun kuin olemaan läsnä, kun työskentelyn sisäinen motivaatio johdattaa kutakin. Joskus jopa kommenttikierros on kuin valuttaisi sulaa kultaa muottiin, oppilaat ovat avoinna ja virittäytyneet ottamaan vastaan avun.

Muutkin kuulevat, vaikka eivät kuuntele, ja yhdelle henkilölle huolella valitut vähät sanat uppoavat ihan jokaiseen. Uskon vahvasti, että oppilaiden kanssa voi noissa hetkissä tavoittaa sen, minkä on tutkittu tapahtuvan vaikkapa sinfoniaorkesterin sellosektion aivosähkökäyrillä yhteisen stemman äärellä. Aivosähkökäyrät alkavat aaltoilla samaan tahtiin. Mikä voisi olla voimakkaampi liima taiteen ja yhteisen tekemisen äärellä? Ei mikään, arvelen.

Vaikeneva hiljaisuus

Hiljaisuus on voimakas vallankäytön väline, jos sillä peitellään jotain. Kun jokin vaietaan kuoliaaksi – yhteiskunnallisesti tai yhteisössä. Kun se lapsi, joka näki keisarin uudet vaatteet, on jo oppinut, että näistä asioista ei puhuta. Kun krokotiili vaan asuu ja asuu olohuoneessa niin, että siitä ei koskaan käydä keskustelua.

Positiivinen psykologia painottaa valitsemista: "What you focus on, will grow." Se, mitä kukin meistä valitsee verbaaliseksi viestikseen tai mielensä sisällöksi, ottaa vähitellen vallan. Ja alkaa toteuttaa itseään. Sinällään pienellä valinnalla, asenteen tai näkökulman tasolla, on valtava voima. Tämä mindset-ajattelu on nimeään suurempi elämänmittainen ja yksilönkokoinen toistuva hetki. Aina voi valita uudestaan tavoitellen arvojensa mukaista elämää.

Painostava hiljaisuus

Joskus sanomatta jätetty suorastaan huutaa näennäisessä hiljaisuudessa. Viimeistään nonverbaalinen viestintä paljastaa bluffin, vaikka kyse ei sanoitetusta valehtelemisesta olisikaan. Valehdella voi myös ääneti. Kuten yli-innokkaat päällepuhujat kokevat – “I can’t hear myself without you listening” – yhtä lailla vaikenemalla voi ottaa tilan.

Vaietessa olisi jotain sanottavaa, mutta syystä tai toisesta se jätetään sanomatta ääneen. Vaikeneminen voi olla itseä suojaavaa, jos tietää jo ennalta, että omilla taidoilla keskustelua ei pysty viemään rakentavaan suuntaan. Vaikeneminen voi olla myös valankäyttöä silloin, jos pantataan keskustelun eteenpäin viemistä huolimatta omasta positiosta ja osaamisesta. Vaikeneminen voi olla kuin jättäisi antamatta keskustelussa myötäilemisen lahjan. Kun ei lähdekään toisen puheenvuoroon mukaan nyökkäilemällä tai nyähtelemällä hyväksyvästi.

Retriitti

Uudessa elämäntilanteessa elävän ystäväni kommentti ensimmäisenä lasten vuoroviikonloppuna itsekseen kotona oli, että “valittu yksinäisyys on yllällistä, nämä ovat erilaisia, pelottavia tunteita”. Samalla tavalla valittu hiljaisuus on yllällisyys. Jos kuuluu siihen ihmisjoukkoon, joka pystyy olemaan itsensä kanssa ja hiljaisuus-

nessa, voi hoitaa mieltään ja kehoaan hakeutumalla hiljaisuuden äärelle. Silloin hiljaisuus ei pelota vaan tuntuu siltä kuin palaisi kotiin.

Valittu vaikeneminen

Tämä hiljaisuuden muoto on kehittynyt minulle tyttäreni tultua teini-ikään. Hiljaisuus on kultaa ja viisas vaikenee, kun kommunikoidaan teinin kanssa aamuvarhain, heti koulupäivän jälkeen, hangry-tilassa (hungry + angry), kiireessä, kavereiden läsnäollessa... Vastaan, kun minulta suoraan kysytään, ja silloinkin usein menee pieleen ;) Viimeksi tiukattiin kantaa pro life- / pro choice -kysymykseen, ja kun mumisin jotain tyyliin "toivoisin, että ne eivät sulkisi toisiaan pois" yrittäen vältellä kyllä tai ei -niittaamista, sain kovan ryöpytyksen siitä huolimatta. Teini-ikäinen keskustelukumppani tulkitsi puolipyöreän diplomaattiseksi ajatteleman muotoilun ja sitä seuranneen hiljaisuuden kallistuvan aavistuksen pro life -suuntaan ja esitteli melko vaikuttavaa kuvamateriaalia siitä, mitä asia hänen näkökulmastaan ja elämäkokemuksellaan tarkoittaa. Minä vaikenin jälleen ja tunsin itseni todella vanhaksi ja viisaaksi (ensimmäistä kertaa elämässäni muuten) vaalien mielessäni kaikkea sitä kaunista, mitä elämä ja lapsen saaminen on minulle suonut.

Kriittisyys rakentavana tekona

Niin kauan, kun vallitseva tilanne on vakaa ja positiivinen, uutisarvon yhteiskunnassa saavat negatiiviset, poikkeukselliset tapahtumat. Ollaan siis iloisia siitä, että emme joudu kuuntelemaan uutisia, joissa iloitaan tuiki harvinaisesta lapsilisän maksusta kaikille suomalaisille lapsiperhille, tai lukemaan lehdissä siitä, että on voitu tarjota kunnallisia terveyspalveluita useassa kunnassa.

Samalla tavalla voisi suhtautua kriittisiin ääniin työyhteisössä. On ilo, että joku huomaa pureutua epäkohtaan ja avaa mahdollisuuden tarvittaessa parantaa tilannetta. Onhan kritiikki jo sanana alun perin kreikasta tuleva kritikos eli arvioimaan kykenevä, erittelytaitoinen. Jos näihin taitoihin yhdistyy hyvä sosiaalinen pelisilmä, kyseinen yksilö on työyhteisön kultakimpale. Kritiikin äärellä tarvitaan myös kuulemisen taitoa. Taitoa antaa tiedon sisäistyä hitaasti ja mietittynä. Ettei vahingossa reagoi, kuten käden osuessa kuumaan lieteen, ajatusta nopeammin vetäytyen.

Kritiikin vastaanottamisen taitoihin kuuluvat myös etäännyttämisen ja pöydän puhdistamisen kyky. Naapurin tullessa huomauttamaan pihatiellä toistuvasti lojuvasta hiekkaleluarmadasta, kyseessä ei (toivottavasti) ole hiekkakakun rakentajan vanhemman älyyn tai persoonaan kohdistuva arvostelu. Kyseessä on pyyntö muuttaa jatkossa toimintamallia. Ja toisaalta, jos näitä (toivottavasti rakentavasti muotoiltuja) pyyntöjä satelee usealta eri aihealueelta, niiden kohteena jaksaa toivottavasti kerta toisensa jälkeen tuoreuttaa mielensä,

unohtaa aiemmat ja kohdata tilanteen puhtaalta pöydältä. Epäkohdilla on pelottava painolasti ja taipumus kasvaa kantajansa mielessä itseään suuremmiksi. Asiallisen kritiikin voikin halutessaan myös kuulla avunpyyntönä jakaa tätä mielen taakkaa.

Kritiikin vaimeneminen on pelottava tilanne. Silloin ei enää ole olemassa odotusta siitä, että asioihin voi tai kannattaa puuttua tai että tilannetta voi parantaa. On heitetty hanskat naulaan ja vaietaan.

Mielen sisäinen hiljaisuus

Joitain vuosia sitten luin kolumnin ihmisestä, muistaakseni opettajasta, joka päätti hiihtää Helsingistä Utsjoelle. Oli meneillään yksi niitä mahtavia lumisia talvia, kun etelässäkin oli puissa tykkylunta, pakkanen paukkui ja maisema oli kuin postikortista. Jopa vaikuttavampaa kuin tuo itse teko – hiihtää Suomi etelästä pohjoiseen – oli mielestäni kulkijan kuvaus mielenmaisemastaan. Alkumatka kului varmaan monille tuttuun tapaan mieli kimpoilien. Kuinka usein kävelylenkki, juoksulenkki tai hiihtäminen tuottavat edetessään mielenrauhaa, kun kehon fyysinen, monotonisesti toistuva rytmi takoo mielen toimimaan ja jättää ajatuksia yksi kerrallaan taakseen. Puolimatkan tienoilla tämänkin hiihtäjän mieli oli kuulemma rauhoittunut, ajatukset järjestyivät paremmin. Ja lopulta, jossain Kuhmon tietämillä: mieli tyhjeni. Mieleen ei enää tullut mitään. Kirjoittaja kertoo aluksi kokeneensa pelkoa, suoranaista kauhua tyhjän mielen äärellä. Hän pelkäsi suorastaan mielenterveytensä järkkyneen.

Voiko olla niin, että tyhjä mieli onkin ihmisen sisäisen läsnäolon ns. tehdasasetus? Jos multitaskaaminen pitäisi oikeasti säästää vain aivan erityisiin hätätilanteisiin. Jos kiireen tunnun pitäisi herättää pysähtymään. Jos me toimimme jatkuvasti itseämme vastaan polttamalla kynttilää molemmista päistä, innokkaimmat myös keskeltä ja puhalluslampulla... Kuinka moni uskaltaa sammuttaa mielen taustasovellukset kuluttamasta akkua ja oikeasti hellittää?

Mielen ja fyysisen kehon yhteys on kiistaton, mutta harmillisen usein oman kehotietoisuuden sokea piste. Kun on useamman kerran huomannut, että reilun viikon loma erämaamökissä on aikuiselämän harvinainen kivuton ajanjakso, alkaa ymmärtää itsestään jotain. Tuttu lonkkakremppa alkaa oireilla kellon täsmällisyydellä paluumatkalla junassa ja muistuttaa, etten taida elää joka päivä kehoni ja mieleni arvoista elämää.

Kirjoittajat

Petri Aarnio on Keski-Helsingin musiikkiopiston rehtori. Hänen sydäntään lähellä on lasten ja nuorten elämyksellinen, oivaltava ja iloinen yhteismusisointi. Petri on aktiivinen toimija musiikkikasvatuksen ja taiteen perusopetuksen kentällä. Hän toimii kouluttajana ja on vaikuttanut useissa luottamustehtävissä, mm. Suomen musiikkikasvatusseura – FiSMEn puheenjohtajana.

Antti Hämäläinen (TaM, johtava opettaja) on taiteilija ja kuvataideopettaja. Työssään Hämeenlinnan Aimokoulussa Antti toimii työyhteisönsä esimiehenä ja apuna yhdessä koulun rehtorin kanssa. Antti toimii mielellään taiteiden välissä ja laidoilla. ”Piirrän, kirjoitan, soitan, laulan ja puhun. Maailmaan törmäillessäni hämmästelen ja opin jatkuvasti uutta.”

Ilari Iivonen, rehtori, valmistui klassisen kitaransoiton opettajaksi Helsingin Konservatoriosta. Turun yliopistossa tehtyjen jatko-opintojen jälkeen Ilari perusti vuonna 2000 Musiikkiopisto Avonian. Hän on toiminut useissa luottamustoimissa, mm. Helsingin kulttuuri- ja kirjastolautakunnassa, Helsingin Kaupunginorkesterin johtokunnassa ja Akseli Gallen-Kallela museosäätiossä. Motto: ”Asenne ratkaisee. Aina.”

Satu Kallio (TaM, kuvataideopettaja) on Lohjanseudun kuvataidekoulun suunnittelijaopettaja. Mottona on ”Tekemättömät työt rasittavat eniten” ja pyrkimys onkin vältellä tehokkaasti rasittumista ;)

Kanneljärven Opiston tiimi Jari Suomalainen (VTM, kehittämis- ja laativastaava), Merja Leinonen (YTM, vararehtori) ja Pauliina Kalanti (FM, rehtori) ovat innostuneita luovasta jaetusta innovatiivisuuden johtamisesta.

Teija Lauronen johtaa Forssan kuvataidekoulua. Hän on ikuinen opiskelija (TaM, kuvataidekasvatuksen koulutusohjelma) ja uuden kokeilija, joka intoutuu jatkuvasti mukaan eri alojen kiinnostaviin koulutuksiin. Vapaa-ajallaan Teija nollaa aivojaan jumpissa – mitä rankempia, sitä parempia :) Viikonloput hän haluaa viettää kotona rauhoituen, hyvää ruokaa ja juomaa nauttien.

Sini Lavastre (musiikkipedagogi [YAMK], Turun Suzukikoulun rehtori) on turkulainen taiteita rakastava rehtori, joka arvostaa elämänmittaisen oppimisen iloa. Hän tavoittelee luotsaamissaan oppilaitoksissa onnellisia opettajia ja onnellisia oppilaita. Rehtorin tehtävien lisäksi Sini säveltää, sanoittaa sekä esiintyy pianisti-laulajana. Vapaa-ajallaan hän harrastaa intohimoisesti villakoiria.

Laura Nurro (kuvataideopettaja TaM, keraamikko [AMK]) työskentelee suunnittelijaopettajana Tuusulan kuvataidekoulussa. Työssään hän iloitsee monipuolisesta työskentelystä lasten ja nuorten kanssa. Hän arvostaa työtovereidensa monialaista ammattitaitoa ja intohimoa opetustyötä kohtaan. Lapsuudesta asti jatkunut rakas hevos-harrastus näkyy myös Laura Nurren oman taiteen aihepiireissä. Motto: Aika avaa ajatuksen.

Salla Pesonen (MuM, muotoilija, pilates-ohjaaja) työskentelee taiteen perusopetuksesta vastaavana suunnittelijaopettajana Kouvolan kansalaisopistossa. Häntä kiehtoo taiteen ja hyvinvoinnin välinen vuoropuhelu. Salla haluaa opettaa taiteen tekemisen keinoin oman kehon kuuntelua, hiljentymistä sekä läsnäolon taitoja. Vapaa-ajalla hän rauhoittuu polkujuoksun, talviuinnin ja puutöiden parissa.

Päivi Rahmel (KM, TO, narratiivinen valmentaja ja psykodraama- ja tarinateatterikouluttaja TEP) on Johtosävelet-koulutuksen toinen vastuulehtori. Hän on työskennellyt johdon kouluttajana ja työnohjaajana pitkään ja toimii usein esimiesten vuorovaikutukseen liittyvien kysymysten sparraajana. Päivin työotteessa tuntuvat ja näkyvät osallistava toiminnallisuus ja tarinalliset työtavat. Juuri nyt hän odottaa kirjoittamansa Tarinateatteri-oppaan saapumista painosta ja iloitsee monivuotisen työnsä kirjalliseen muotoon saattamisesta.

Hanne Ronkanen, (kuvataiteilija ylempi AMK) toimii Lappeenrannan kuvataidekoulun rehtorina. Kuvataidekoulu ja taiteen perusopetus työympäristönä tuli tutuksi jo vuonna 1993, kun taidegrafiikkaan erikoistuvalla kuvataideopiskelijalle tarjoutui innostava opetustyö Joensuun kuvataidekoulussa. Käynnistettyään Linnalan kuvataidekoulun ja kehitettyään toimintaa Savonlinnaan 15 vuoden ajan 2014 hän siirtyi 2014 rehtorin tehtäviin Lappeenrannan kuvataidekouluun. Hankkeet, projektit ja yhteisölliset tapahtumat, missä kuvataidekoulun oppilaat voivat olla mukana, innostavat ja inspiroivat, erityisesti jään- ja lumenveisto sekä valotaide ovat sydäntä lähellä. Vapaa-ajalla liikunta eri muodoissa toimii hyvänä vastapainona ja työstressin nollaajana.

Juha Saari, Vantaan kuvataidekoulun rehtori vuodesta 2013, sai ensikosketukseni taiteen perusopetukseen jo vuonna 1982 Oulun taidekoulussa sarjakuvapiirustuksen opettajana. Hän on ehdottomasti pro arte utili -henkinen ja uskoo paitsi kaikkeen muuhun hyvään ja positiiviseen, mitä taide voi ihmisessä aikaansaada, myös sen hyödyllisyyteen. Taide tarjoaa lukemattoman määrään erilaisia ammatteja, joita ilman maailma olisi ankeampi paikka. Ja kaikki, aivan kaikki, mitä ympärillämme näemme, on jonkun suunnittelemaa. On paljolti kiinni taidekasvatuksesta, minkälaisessa ympäristössä elämme. Juha arvostaa taidealojen ammattilaisia ja taidekasvattajia yli kaiken. Motto: "No man can walk out on his own story."

Heidi Savilakso-Saatsi (kuvataiteilija [AMK], TaM) on Keravan kuvataidekoulun rehtori. Opetustyössä hän on syventynyt mediataiteeseen ja sarjakuvataiteeseen. Oma taiteen tekeminen tuo tasapainoa opetustyöhön. Pikkulapsiperhe-elämän keskellä sarjakuvien ja grafiikan monotypioiden tekeminen onnistuu melkein keskeytyksettä. Heidi harrastaa viulun soittoa bändissä sekä viikonloppuaamuina pitkään nukkumista.

Päivi Takala (TaM) on visuaalisten taiteiden koulutuspäällikkö ja keramiikkaopettaja. Hän hallinnoi ja suunnittelee kansalaisopistossa kuvataidekursseja aikuisille ja toimii Nurmijärven kuvataidekoulun johtajana. Työssään Päiviä kiinnostavat perinteiden säilyttäminen ja uudet opetusmetodit sekä paikallisuuden näkyminen koulun toiminnassa. Hän harrastaa itsensä kouluttamista, patikoimista ja aikijujutsua ja arvostaa hyvää ruokaa, tasa-arvoa

sekä kaikenlaista osaamista. Motto: "This Is the Way" (The Mandalorian).

Leena Unkari-Virtanen (MuT, TO) on vastaa Johtosävelet-koulutuksista ja on Metropolia Ammattikorkeakoulun musiikin lehtori, työnohjaaja ja tutkija. Muutoksen ja tradition ristipaine on hänelle tuttua paitsi tutkijana ja kouluttajana myös lukuisten kehittämisprojektien toteuttajana, valmentajana ja ohjaajana.

Marketta Urpo-Koskinen (TaM) toimii Lohjanseudun kuvataidekoulun rehtorina. Hän arvostaa rakkautta, lempeyttä, oikeudenmukaisuutta, rohkeutta, vapautta ja tasa-arvoa. Harrastuksista tärkein on lapsenlapsen kanssa puuhailu. Motto: "Ei pelkillä resepteillä elä."

Metropolia Ammattikorkeakoulun
julkaisemat mikrokirjat ovat
mikroartikkeleista koottuja
kokonaisuuksia. Lyhyissä
mikroartikkeleissa kirjoittajat
kiteyttävät ajatuksensa meneillään
olevasta kehitystyöstä tai aloittavat
keskustelun uudesta aiheesta.



Metropolia Ammattikorkeakoulu

