

Pdf-tiedostoa kannattaa lukea aukeamittain niin, että valitsee Adobe Readerista:

View/Näytä > Page Display> ”Two Page View” ja ”Show Cover Page in Two Display View”

Imagotyötä muuttuvassa yliopistossa

**Toimintatutkimus Aalto-yliopiston
Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelmassa**

Heikka Valja

Maisterin opinnäyte

Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu

Taiteen laitos

Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelma

Maaliskuu 2013

Tiivistelmä

Opinnäytteen kirjallinen osuus on raportti toimintatutkimuksesta, joka toteutettiin osana Aalto-yliopiston Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelman imagotyöryhmän toimintaa vuosina 2011–2012. Imagotyöryhmän toiminnan sekä toimintatutkimuksen tavoite oli tukea koulutusohjelman identiteettiä ja näkyvyyttä organisaatiomuutoksen keskellä.

Toimintatutkimuksen menetelminä olivat imagotyötä tukevien interventioden suunnittelu, toteutus ja analysointi. Teoreettisena lähtökohtana interventioiden tekemiselle ja organisaation tilan analysoinnille ja kehittämiselle olivat systeemianalyysi sekä systeemiäly. Toimintatutkimuksen vaikuttavuutta arvioitiin henkilökunnalle tehdyn kyselyn avulla.

Toimintatutkimuksen interventioita olivat muun muassa koulutusohjelman visuaalisen ilmeen suunnittelu, verkkosivuston suunnittelu ja toteutus sekä organisaation henkilökunnalle pidetty systeemisyyksesitys.

Interventiot arvioitiin kyselyaineistossa tärkeiksi. Erityisesti suunnitellun verkkosivuston vaikuttavuus organisaation näkyväksi tekemisessä ja ulkoisen ja sisäisen viestinnän tukemisessa koettiin kyselyaineistossa hyväksi. Kyselyaineisto tuki myös toimintatutkimuksen lähtöoletuksia organisaation systeemisistä haasteista.

Toimintatutkimus tuo esille organisaation toiminnan haasteita ja se esittää käytännön kehittämis ehdotuksia organisaation yhteisön tukemiseen systeemianalyttiselta pohjalta.

Sisällysluettelo

<i>Johdanto</i>	<i>7</i>
<i>Yliopistot murroksessa</i>	<i>10</i>
<i>Yliopistolaitoksen muutos</i>	<i>11</i>
<i>Taidekasvatusnäkemyksistä</i>	<i>17</i>
<i>Toimintatutkimus ja systeemisyy</i>	<i>22</i>
<i>Toimintatutkimus</i>	<i>23</i>
<i>Organisaation oppimisvaikeudet ja systeemisyy</i>	<i>27</i>
<i>Oppivan organisaation opit</i>	<i>34</i>
<i>Systeemiajattelusta systeemiälyyn</i>	<i>38</i>
<i>Toiminta imago työryhmässä</i>	<i>40</i>
<i>Koulutusohjelman digitaalinen jalanjälki</i>	<i>44</i>
<i>Brändit ja strategiat</i>	<i>49</i>
<i>Interventiot ja niiden vaikuttavuus</i>	<i>58</i>
<i>Systeemisyyesitys</i>	<i>60</i>
<i>Visuaalinen ilme</i>	<i>70</i>
<i>Taidepedagoginen studio</i>	<i>78</i>
<i>KuvisMovies</i>	<i>87</i>
<i>Uusien tilojen toiminnot</i>	<i>88</i>
<i>Tulevaisuus</i>	<i>90</i>
<i>Lähteet</i>	<i>98</i>

art.aalto.fi valtaaminen

logo

galleria?
Uudet tilat?

Kuvis Movies

Visuaalisen ilmeen suunnittelu

Imagotyöryhmä

koulutus?

Taidepedagoginen Studio

näkyvyys

“näkyväksi tekeminen”

Sosiaalisen media ohjeistus

koulutus?

Lopputyöstä raporttimainen?
Suunnittelu - toteutus - arviointi
Onko tämä taiteellinen lopputyö? Mitä on taide?
Raportin tyyppi?

Kuva 1. Luonnos tutkimuskohteen hahmottamiseksi

Johdanto

Aloitin tekemään maisterin opinnäyttettäni Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelmassa keväällä 2011. Ensimmäinen ajatukseni oli tehdä jotakin toiminnallista, olenhan toiminnallinen henkilö. Loppukeväällä 2011 liityin Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelman imagotyöryhmän toimintaan.

Opinnäytteeni on toimintatutkimus, joka liittyy Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelman imagotyöhön. Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelma toimii Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulussa (entinen Taideteollinen korkeakoulu). Työ kuvaa koulutusohjelman tilannetta ja sen pyrkimyksiä selventää imagoaan organisatiorakenteessa, jonka Aalto-yliopiston perustaminen ja sen laitosten yhdistäminen on aiheuttanut. Työssä arvioidaan imagotyöhön ja näkyvyyteen sekä työyhteisön kehittämiseen liittyviä interventioita, joissa olen ollut mukana vuosina 2011 ja 2012.

Teoreettisina lähtökohtina opinnäytteeseen ovat systeemijattelun ja systeemiällyn teorialat, joista olen löytänyt työkaluja koulutusohjelman haasteisiin. Olen myös tutustunut organisaatioviestintään ja strategiatyöhön, joita voidaan käyttää imagotyön apuna. Toimintatutkijana olen tehnyt interventioita koulutusohjelmassa. Olen suunnitellut koulutusohjelmalle logon, ollut mukana uuden verkkopalvelun suunnittelussa, järjestänyt koulutusta systeemisyydestä ja sosiaalisen median käytöstä.

Opinnäyte on imagotyöhankkeen raportti. Aineistona olen käyttänyt imagotyössä tuotettuja materiaaleja ja omia kokemuksiani työn aikana ilmi tulleista seikoista. Kokemuksiani olen tuonut esille opinnäytteen aikana kirjoittamassani blogissa. Opinnäytteessä reflektoin toimintaa ja arvioin sen vaikuttavuutta koulutusohjelman henkilökunnalta keräämäni kyselyaineiston pohjalta.

Aluksi esittelen toimintatutkimuksen taustan, eli yliopist uudistuksen aiheuttaman murroksen ja koulutusohjelman tilanteen vuonna 2011. Tässä yhteydessä käyn läpi myös taidekasvatusnäemyksiäni ja omia motiiveitani tutkimuksen tekemiselle. Toisessa luvussa esittelen tutkimuksen menetelmiä ja lähestymistapoja. Luvussa kerron tarkemmin käyttämästäni toimintatutkimuksen menetelmistä.

Kolmas luku on tutkielman pääluke, jossa käsittelen imagotyöryhmän toimintaa ja sen puitteissa tehtyjä interventioita. Luvussa esitellään myös kyselyaineisto, jonka avulla interventioiden vaikuttavuutta on arvioitu.

Lopuksi arvioin toimintatutkimuksen vaikuttavuutta kokonaisuutena ja esitän kehitysehdotuksia ja jatkotutkimuksen aiheita.

Olen käyttänyt opinnäytteeni sisältöjen käsittelyyn myös erilaisia visuaalisia kuvaajia ja infografiikkaa.

Motivaationa lopputyön tekemiseen on ollut rakkauteni koulutusohjelmaa ja visuaalista kulttuurikasvatusta kohtaan ja halu sen toiminnan kehittämiseksi jatkossakin.

Kuvataidekasvatuksen termistöstä

Toimintatutkimuksen kohde on Aalto-yliopiston Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelma.

Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelma on opettajankoulutusohjelma, jonka pääaineena on visuaalinen kulttuurikasvatus. Koulutusohjelmassa visuaalista kulttuuria lähestytään taiteen pedagogiikan ja tutkimuksen näkökulmista. (Opinto-opas 2011-2012)

Koulutusohjelmasta valmistuu kuvataideopettajia kouluihin ja muita taidepedagogeja esimerkiksi vapaaseen sivistystyöhön ja museoihin. Kouluissa kuvataideopettajat opettavat Kuvataidenimistä oppiainetta, jonka monet tuntevat sen vanhalla nimellä Kuvaamataito.

Koulutusohjelma toimii Aalto-yliopiston Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulussa, joka on entinen Taideteollinen korkeakoulu. Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelma on osa Taiteen laitosta. Laitoksesta puhuttaessa tarkoitetaan Taiteen laitosta, jossa järjestetään kuvataidekasvatuksen koulutusohjelman lisäksi muun muassa kuva- ja ympäristötaiteen koulutusta.

Koulutusohjelmasta puhuttaessa käytetään kolmea termiä: taidekasvatus, kuvataidekasvatus ja visuaalinen kulttuurikasvatus. **Taidekasvatus** on yleinen kattotermi alan toiminnalle ja tutkimukselle. Entisessä organisaatiossa koulutusohjelma toimi Taidekasvatuksen osastolla, jota ei nykyään ole olemassa. Opinnäytteessä taidekasvatuksella viitataan tieteenalaan. **Kuvataidekasvatus** on uusiosana, joka viittaa nimenomaan Kuvataide-oppiaineeseen. **Visuaalinen kulttuurikasvatus** on koulutusohjelman pääaineen nimi. Termillä on tahdottu laajentaa käsitystä kuvataide-oppiaineen todellisista päämääristä.

Yliopistot murroksessa

Uudistuksen tavoitteet ja keskeiset vaikutukset

Yliopistouudistuksella pyritään parantamaan yliopistojen toimintaedellytyksiä kansainvälisessä toimintaympäristössä. Tavoitteena on, että yliopistot pystyvät paremmin:

- ▲ reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin
- ▲ monipuolistamaan rahoituspohjaansa
- ▲ kilpailemaan kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta
- ▲ tekemään yhteistyötä ulkomaisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa
- ▲ kohdentamaan resursseja huippututkimukseen ja strategisiin painoaloihinsa
- ▲ vahvistamaan tutkimus- ja opetustoimintansa laatua ja vaikuttavuutta
- ▲ vahvistamaan rooliaan innovaatiojärjestelmässä

(Yliopistolaitoksen ja yliopistolain muutokset, OPM)

Yliopistolaitoksen muutos

Tutkielmani aihe juontaa juurensa yliopistolakiuudistukseen ja yliopistojen muutospaineisiin. 2000-luvulla ympäri maailman yliopistot ovat muuttaneet rakenteitaan ja toimintatapojaan vastaamaan kovaan maailmanlaajuiseen kilpailuun (Nussbaum 2011, 16-20).

Suomessa eduskunta hyväksyi nykyisen yliopistolain 16.6.2009 ja se tuli voimaan 1.1.2010 (Yliopistolaki 558/2009 ja Hallituksen esitys 7/2009 vp). Nykymuotoista yliopistolakia tuki valtaosa politiikan ja koulutuksen johtohenkilöistä. Niin rehtorit kuin valtiosihteerit ja opetusministeriön johto asettuivat hankkeen taakse (Tomperi 2009, 156).

Uudistuksien yhteisiä piirteitä on, että sivistävien tieteenalojen sijaan suositaan yhä enemmän spesifejä, välineellisiä ja sovelluskelpoisia tieteitä (Nussbaum 2011). Yliopistouudistuksissa päästään parempiin tuloksiin lisäämällä yliopistojen resursseja yksityisin rahoituksin, uudelleen sijoittamalla niitä yliopistojen sisällä. Tämä tarkoittaa joidenkin yliopiston osien supistamista ja poistamista (ks. tavoitteet s.10). Jotta yliopistojen uudet strategiset tavoitteet mahdollistuisivat, on johtamisjärjestelmää tehostettava. (Tomperi 2009, 180)

Uuden yliopistolain pilottihanke oli Aalto-yliopisto, eli alkuvaiheessa nimellä ”Innovaatioyliopisto” tunnettu projekti.

Aalto-yliopiston suunnittelu ja perustaminen alkoivat vuoden 2005 tienoilla. Tarkoituksena oli luoda innovaatioyliopisto, joka vastaisi kiihtyneeseen kansainväliseen kilpailuun ja yhdistäisi teknisen, kaupallisen ja muotoilullisen osaamisen yhteen. Hankkeen yhtenä isänä toimi Taideteollisen korkeakoulun rehtori Yrjö Sotamaa. Varsinainen idea julkistettiin vuonna 2007, jolloin se oli jo pitkälle valmisteltu.

Aalto-yliopiston valmistelu kohtasi paljon kritiikkiä erityisesti Taideteollisen korkeakoulun opiskelijoiden keskuudessa. Erityisesti kritiikkiä kohtasi Taideteollisen korkeakoulun käsitteleminen vain muotoilukouluna, vaikka siellä oli

paljon myös taiteen alalla toimivia. Aalto-yliopistosta oli myös tulossa Suomen ensimmäinen säätiöyliopisto (ks. s. 13). Yliopiston säätiöittäminen mullistaisi niin sen rahoitus- kuin johtamisjärjestelmänkin. Säätiön hallitus valitsee yliopiston rehtorin, joka toimii yliopiston johtajana. Taideteollisessa korkeakoulussa päätöksiä tekivät osastoneuvostot, joissa oli edustus professoreista, muusta henkilökunnasta ja opiskelijoista. Uudessa johtamisjärjestelmässä ei tarvitse olla kolmikantaisia neuvostoja, kuten vanhassa järjestelmässä.

Opiskelijoille uuden yliopiston valmistelun aika oli eriskummallista. Kuuluin itse silloisen ylioppilaskunnan (TOKYO) edustajistoon ja koko opiskelijapolitiikka tuntui olevan voimattomuuden suossa. Opiskelijoiden ja henkilökunnan silmissä tuossa ajassa erityisen epämiellyttäväksi ja epäreiluksi koettiin väitteet siitä, että opiskelijoita ja opettajia olisi kuultu uuden yliopiston valmistelussa. Tämä ei kuitenkaan käytännössä pitänyt paikkaansa. Taideteolliselle korkeakoululle oli vaihtoehtona suunniteltu paikkaa toisessa uudessa yliopistossa – taideyliopistossa. Taideyliopiston mielekkyydestä oltiin tehty aikaisemmin selvitys. Selvityksessä Taideteollisen korkeakoulun opiskelijat olivat suhtautuneet penseästi taideyliopistoon. Tätä kyselyä käytettiin myöhemmin puheenvuorona Aalto-yliopiston puolesta. Uuden yliopiston valmistelusta tehtiin kosmeettisia kyselyitä sen jälkeen, kun yliopistolaki oli jo voimassa ja Aalto-yliopisto syntynyt.

Aalto-yliopiston valmistelu toimii hyvänä esimerkkinä koko yliopistouudistuksesta. Molempien läpiviennissä käytettiin hyväksi vähäistä tiedottamista ja epätietoisuutta. Tarkoitus oli saada yliopistouudistus ja Aalto-yliopisto nopealla tempolla läpi lakiprosesseista.

Tuukka Tompuri osoittaa teoksessa *Akateeminen kysymys* (2009) esimerkkejä voimakkaasta tahdosta saada yliopistouudistus toteutettua. Erityisen kiinnostavaksi hän mainitsee seikan, että yliopistouudistus on ajettu läpi voimakkaampana kuin mitä sen selvitysmiehet katsoivat tarpeelliseksi.

Säätiöyliopiston organisaatio

23 § Säätiöyliopiston toimielimet

Säätiöyliopiston toimielimiä ovat hallitus, rehtori ja yliopiston yhteinen monijäseninen hallintoelin. [...]

24 § Säätiöyliopiston hallitus

Säätiöyliopiston hallituksen tehtävänä on päättää yliopiston strategiasta, yliopiston toimintaa ja taloutta koskevista asioista sekä muista laajakantoisista suunnitelmista. Lisäksi hallitus valitsee rehtorin johtamaan yliopiston toimintaa. [...]

25 § Säätiöyliopiston rehtori

Säätiöyliopiston rehtorin tehtävänä on:

- 1) johtaa yliopiston toimintaa;
- 2) vastata yliopiston tehtävien taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta hoitamisesta;
- 3) vastata siitä, että yliopiston kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty;
- 4) vastata hallituksessa käsiteltävien asioiden valmistelusta ja esittelystä;
- 5) vastata hallituksen päätösten täytäntöönpanosta, jos johtosäännössä ei toisin määrätä;
- 6) päättää henkilöstön ottamisesta ja irtisanomisesta. [...]

26 § Säätiöyliopiston yhteinen monijäseninen hallintoelin

Säätiöyliopiston yhteisen monijäsenisen hallintoelimen tehtävänä on, jollei se ole siirtänyt tehtävää 27 §:n 2 momentin mukaiselle toimielimelle:

- 1) päättää opetussuunnitelmista ja tutkintovaatimuksista;
- 2) päättää opiskelijoiden valintaperusteista;
- 3) päättää opetukseen ja tutkimukseen liittyvistä muista yleisistä säännöistä;
- 4) asettaa tarvittavat tutkinto-, arvostelu- ja oikaisuasioita käsittelevät lautakunnat tai muut toimielimet sekä määrätä niiden puheenjohtajat, jäsenet ja varajäsenet; sekä
- 5) päättää hallituksen ja sen jäsenten toimikauden pituudesta. [...]

(Yliopistolaki 558/2009)

Tässä tapauksessa [yliopistouudistus] valtioneuvoston ja opetusministeriön tahtona on ollut pyrkiä syvempään uudistukseen kuin selvitysmiehet ovat katsoneet tarpeelliseksi – ja siksi on myös tarvittu jo alussa mainittua uudistuksen määrätietoista johtamista kritiikistä huolimatta. (Tomperi 2009, 155)

Aloittaessani opintoni vuonna 2006 rehtori Sotamaa puhui lukuvuoden avajaispuheessaan innovaatioinstituutin perustamisesta, joka olisi ollut erillinen yhteistyöelin nykyisen Aalto-yliopiston korkeakoulujen välillä. Tämä lienee ollut tien tasoittamista jo tuolloin pitkälle suunnitellulle Aalto-yliopistolle. Muutamassa vuodessa tehtiin suuri yliopistofuusio ja kolme yliopistoa sulautettiin yhteen.

Suurin muutos yliopistolain uudistuksessa koski varainhankintaa ja johtamisjärjestelmää (ks. s. 13). Säätiömallisena yliopistolla on mahdollisuus niin suureen yksityiseen rahoitukseen kuin se pystyy hankkimaan. Sen talous perustuu säätiöitettyyn pääomaan. Aalto-yliopisto oli ensimmäisten joukossa kokeilemassa ETA-alueen ulkopuolisten opiskelijoiden lukuvuosimaksuja (Asetus 1473/2011).

Johtamisjärjestelmä muuttui vanhasta neuvostojohtoisesta järjestelmästä henkilöjohtoiseksi. Yliopiston hallituksessa on valtion ja elinkeinoelämän edustus. Hallitus valitsee yliopiston rehtorin. Rehtori valitsee johtavat dekaanit (eli entiset rehtorit), jotka johtavat korkeakouluja. Johtava dekaani päättää laitosten johtajat, jotka taas päättävät laitosten asioista. Järjestys on siis vaihtunut täysin päinvastaiseksi verrattuna vanhaan systeemiin, jossa osastoneuvostot valitsivat dekaanin ja rehtorin (Aalto-yliopiston verkkosivut).

Uusi toimitusjohtaja-tyylinen järjestelmä on virtaviivaistanut johtamista. Vanhaa päätöksentekomallia olen kuullut kutsuttavan hitaaksi ja kankeaksi. Kolmikantaiset neuvostot päättivät kokouksissaan melko pienistäkin koulutusohjelmien asioista. Vanha järjestelmä oli kuitenkin demokraattinen. Esimerkiksi opiskelijoiden ääni oli suuressa roolissa heidän edustaessaan osastoneuvostoissa.

Tärkeä kriittisen pedagogiikan ajattelija Henry Giroux näkee ongelmia uudenlaisissa yliopistojen johtamisjärjestelmissä:

Nyky-yliopistoissa valta on hallinnolla, jota kontrolloivat säätiöt ja asiamiehet; valta on siirretty pois niiltä, jotka tosiasiassa tekevät työt – siis opetushenkilökunnalta, toimistotyöntekijöiltä ja opiskelijoilta.

(Giroux 2007, 15)

Yliopistolain muutos on vaikuttanut kaikkiin suomalaisiin yliopistoihin. Sen ajoitus sattui varsin pahaan kohtaan taloudellisessa tilanteessa. Yliopistolaki astui voimaan juuri kun Suomi ajautui taantumaan. Uudet rahoitusmahdollisuudet eivät olekaan olleet niin tehokkaita ja käytännössä muutos on näkynyt enimmäkseen suurissa yt-neuvotteluissa ympäri yliopistomaailman (Lappalainen 2012).

Moni on kokenut uuden lain ongelmalliseksi ja sitä on kritisoitu niin julkisesti kuin tiedeyhteisön sisälläkin (mm. Lappalainen 2012 ja Kaakkuriniemi 2012). Laki ei ole poistanut määräaikaissuusia ja tuottavuusvaatimus on vähentänyt yliopistojen rahoitusta. Professoriliitto ja Tieteentekijöiden liitto ovat molemmat vaatineet, että lakia tulisi vielä muuttaa (Lappalainen 2012).

Taideteollisen korkeakoulun organisaatorakenteeseen Aalto-yliopiston perustaminen vaikutti niin, että yksiköitä suurennettiin. Entiset osastot yhdistettiin neljäksi suuremmaksi laitokseksi. Vuoden 2012 alussa kouluun yhdistettiin myös Arkkitehtuurin laitos ja koulun nimi vaihtui Taiteiden ja suunnittelun korkeakouluksi, lyhennettynä Aalto ARTS.

Organisaatiomuutoksessa Taidekasvatuksen osasto yhdistettiin osaksi Taiteen laitosta, johon kuuluvat vuoden 2013 alussa Ympäristötaiteen maisteriohjelma, Kuvataiteiden maisteriohjelma, Visuaalisen kulttuurin maisteriohjelma Porissa ja Taidekasvatuksen osastolta tulleet Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelma sekä Kuratoinnin ja näyttelypedagogiikan ja ePedagogy Design -maisteriohjelmat. Näiden lisäksi laitoksella toimii Creative Business Management -maisteriohjelma.

Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelma muodostaa opiskelijamäärällä mitattuna suurimman osan Taiteen laitosta. Vuonna 2012 koulutusohjelman eri ohjelmissa (perus-, muunto- ja Virt@koulutus sekä CuMMA) oli yhteensä 312

opiskelijaa. Lukua voi verrata vaikkapa vanhan korkea-koulun toiseksi suurimman koulutusohjelman, Teollisen muotoilun 171 opiskelijaan tai Taiteen laitoksen loppuihin 173 opiskelijaan. Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelma oli koko koulun suurin koulutusohjelma ennen kuin Arkkitehtuurin laitos liitettiin organisaatioon.

Yksi toimintatutkimukseni lähtökohdista oli huoli siitä, että kuvataidekasvatus menettää identiteettinsä, kun se sulautetaan osaksi Taiteen laitosta.

Organisaatiomuutoksen keskellä koulutusohjelma on kärsinyt pahasta henkilökuntavajauksesta. Määräaikaista lehtoraatteja ei jatkettu, mikä vähensi opetushenkilökunnan määrää voimakkaasti. Vuonna 2012 yhdeksästä lehtoraatista lakkautettiin kolme. Koulutusohjelmassa ei ollut kuin yksi professori, jolla ei ollut muita tärkeitä johtamistehtäviä. Vastuutehtävistä taidekasvatuksen professoreille kuuluivat vararehtorin, laitoksen johtajan ja tutkimusvastaavan tehtävät. Opetushenkilökunnan vaje huomattiin myös Aalto-yliopiston opetuksen arviointiraportissa (TEE 2010-2011), jossa suorasanaisesti suositellaan lisäävän palkkaamista tai professorien vastuutehtävien lopettamista (TEE 2010-2011, 52-53).

Tilanne oli erityisen raskas, koska koko koulu oli valtavassa murroksessa. Aalto-yliopiston syntykivut olivat kovat.

Yliopistolain muutos, joka johti Aalto-yliopiston perustamiseen ja korkeakoulun laitosten yhdistämiseen, aiheutti paljon muutoksia koulutusohjelmassa. Muutokset aiheuttivat paljon painetta koulutusohjelman henkilökunnalle. Opetushenkilökunnan vähentäminen lisäsi työtaakkaa ja vaikutti negatiivisesti koulutusohjelman henkeen. Uudessa johtamisjärjestelmässä oli myös paljon opettelemista ja se loi jännitettä uusien johtajien ja muun henkilökunnan välille. Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelman henkilökunnan sisällä epäiltiin myös sitä, nieleekö Taiteen laitos kuvataidekasvatuksen identiteetin.

Tämä on tilanne, josta opinnäytetyöni toimintatutkimuksellinen osuus on alkanut. Koulutusohjelman toiminta ja me-henki oli saanut paljon kolhuja, joten perusteet intervention perustuvaan toimintatutkimukseen olivat vahvat.

Taidekasvatusnäkemyksistä

Tätä kirjoittaessani olen opiskellut kuusi vuotta taidekasvatusta. Olen ollut tänä aikana aktiivisesti mukana koulutusohjelman toiminnoissa. Olen toiminut ylioppilaskunnan edustajistossa ja ainejärjestön hallituksessa. Olin opiskelijajäsenenä nyt lakkautetussa osastoneuvostossa. Luottamustehtävien lisäksi olen toiminut useamman vuoden tuntiopettajana tieto- ja viestintäteknikan sekä digitaalisen kuvailmaisun kursseilla. Olen ollut tuottamassa koulutusohjelman ja koko koulun yhteistä taidefestivaalia, AHNE:tta.

Olen pitänyt tärkeänä, mitä koulutusohjelmassa tapahtuu. Minulle on myös ollut tärkeää koulutusohjelman toiminnan kehittäminen. Tähän tarkoitukseen opinnäytetyönikin on tarkoitettu.

Perustan kasvatusnäkemykseni ns. kriittiseen pedagogiikkaan. Kriittisen pedagogiikan tutkimuksen tiedonintresseihin kuuluu uuden tiedon tuottamisen lisäksi tiedon yhteiskunnallinen merkitys (Aittola 2007, 11). Kriittinen pedagogiikka ottaa kantaa vallitseviin rakenteisiin, käytäntöihin ja katsomuksiin (Aittola 2007, 5). Tärkeää on kuitenkin toivon perspektiivi ja muutoksen mahdollisuuden etsintä (Aittola 2007, 11). Kriittinen pedagogiikka, joka perustuu laajempaan kriittiseen teoriaan, on yhteydessä toimintatutkimukseen. Monet kriittisen pedagogiikan ajatukset ovat myös lähellä systeemiällyn teorioita (ks. Hämäläinen & Saarinen 2006). Molemmissa on kriittinen pohjavire ja usko muutokseen.

Toimintatutkimuksessa minua on kiinnostanut instituutionaalisen taiteen ja taidekasvatuksen suhde. Tämä on mielestäni aiheellista, koska koulutusohjelma on nykyään osa Taiteen laitosta, jossa koulutetaan taidekasvattajien lisäksi taiteilijoita ja taidemaailman ammattilaisia.

Taidekasvatus on erilaisten diskurssien pelikenttä. Ajat ja painotusalueet muuttuvat melko nopeaankin tahtiin. Eri ammattilaisilla voi olla hyvinkin erilaisia mielipiteitä siitä, mikä on taidekasvatuksen ydintä. Historiallisesti

taidekasvatuksella on ollut paljon erilaisia funktioita. Nämä ovat aina olleet yhteydessä kulloiseenkin yhteiskunnalliseen tilanteeseen. Kuvaamisen taitoa on painotettu toisena ja ekspressiivistä ilmaisua puolestaan toisena aikana. Pirkko Pohjakallio on tutkimuksessaan erotellut jo 60–70-luvuilta toisistaan eroavia taidekasvatusnäkemyksiä (2006). Näiden erilaisten näkemysten mukaan taidekasvatus on esimerkiksi luovuuskasvatusta tai luonnon havainnointiin perustuvaa suunnittelun opetusta. Toisten näkemysten mukaan taidekasvatusta tarvitaan ihmiseksi kasvamiseen tai sen tulee palvella ajan tarpeita. 2010-luvulla taidekasvatuksesta puhuttaessa nostetaan esille esimerkiksi sen voimaa opettaa visuaalista tai medialukutaitoa ja ruokkia mielikuvitusta. Mielikuvituksen kehittäminen koetaan tärkeäksi arvoksi nyky-yhteiskunnassa, koska se vahvistaa innovaatiokykyä.

Taideaineita pidetään usein potentiaalisena reitteinä hyvään elämään, kuten Martha C. Nussbaum esittää:

Demokratiassa tarvittavaa osaamista hankitaan, kun opiskellaan humanistisia aineita ja taideaineita. Ne ohjaavat opiskelijaansa ajattelemaan kriittisesti, yrittämään paikallisen lojaaliuden rajat ja tarkastelemaan maailman ongelmia maailmankansalaisen näkökulmasta sekä lopulta ymmärtämään toisen ihmisen elämäntilannetta. (Nussbaum 2011, 21)

Taideaineiden nähdään kasvattavan demokratiaan ja empatiaan sekä tukevan tunne-elämää. Näiden lisäksi taideaineiden nähdään opettavan kriittiseksi ja tulkitsemaan monitahoista ympäristöämme paremmin.

Uskon, että taideaineissa on tällaista potentiaalia, mutta emme voi ajatella, että se olisi siellä kuin itsestään. Kuvan katsominen tai kipsipään piirtäminen ei tee kenestäkään automaattisesti empaattisempaa. Taidekasvattajalla on hyvät mahdollisuudet tukea demokratiaan kasvamista, mutta niin on varmasti monella muullakin kasvattajalla. Taidekasvatus ei sisällä viisasten kiveä, mutta sieltä varmasti löytyy hyviä työskentelymuotoja demokratiaan kasvattamiseen. Taidekasvatuksessa voidaan käsitellä esimerkiksi kulttuurieroja tai sukupuolen representoimista.

Humanismilla ja taideaineilla on eroja, joita Nussbaum ei nosta esille. Ossi Naukkarinen selvittää näitä eroja teoksessa *Mihin humanisteja tarvitaan* (2012). Naukkarinen toteaa, että taiteeseen eivät välttämättä liity humanistiset piirteet, joiksi hän luettelee ihmiskeskeisyyden, kielipainotteisuuden, historiasuuntautuneisuuden ja näkemysten avoimen perustelun (Naukkarinen 2012, 21). Erityisesti näkemysten avoin perustelu ei ole välttämätöntä, eikä usein tarpeellistakaan taiteelle (Naukkarinen 2012, 76). Uskon, että taide kehittää kriittisyyttä ja edistää demokratiaa vasta sen kohdatessa humanistisen ajattelun. Uskon myös, että taidekasvatuksessa yhdistyvät humanismi ja taide. Taidekasvatus selvittää sitä, miten taiteelliset toimintatavat ovat osa yleistä inhimillistä vuorovaikutusta. Siinä taidetta käsitellään ihmislähtöisesti ja kriittisesti. Tavoitetilassa se auttaa ihmisiä hahmottamaan visuaalista ympäristöään paremmin ja näin mahdollistaa kokonaisvaltaisemman elämän.

Nussbaum puhuu humanismin ja taideaineiden suhteesta. Taideaineilla on hänestä kaksi tehtävää: se lisää kykyä leikkiin ja empatiaan ja valaisee erityisiä kulttuurisia sokeita pisteitä (Nussbaum 2011, 129). Tämä on mielestäni hyvä ilmaus taideaineiden vahvuuksista. Omasta mielestäni leikki on tärkeimpiä visuaalisen kulttuurin ominaisuuksia. Leikki avaa maailmamme uudenlaisen tarkastelun alle. Taiteella ja taidekasvatuksella on hyvät mahdollisuudet edistää leikin ja pelin tuntemusta ihmisissä. Pelinomaisuus näkyy myös tässä opinnäytteessä. Toimintatutkimus on eräänlainen peli, ja pelillisyyys ja systeemisyys ovat miltei synonyymeja.

Taiteella voidaan käsittää olevan myös Nussbaumin esittämä sokeita pisteitä valaiseva voima. Tätä taiteen voimaa valaista sokeita pisteitä voidaan pitää instrumentalistisen teorian mukaisena. Instrumentalistisessa teoriassa taide ei palvele pelkästään esteettisiä arvoja, vaan taideteoksen muodon, välineen ja ilmaisun tehtävä on vakuuttaa ja edistää tietoisuutta tai toimintaa (Räsänen 2008, 31).

Visuaalisen kulttuurin näkökulmasta voidaan katsoa, että taiteella on yhteiskunnallinen rooli. Tulee kuitenkin muistaa, että sekään ei tule annettuna. Kuvataide-

kasvatuksessa tulisi olla aina kriittinen näkökulma visuaalisen kulttuurin ilmiöihin ja yhteiskuntaan yleensä. Visuaalisessa kulttuurikasvatuksessa tärkeässä roolissa on kriittinen pedagogiikka, jossa on johtoajatuksena *kritiikki vallitsevaa kohtaan* (Tomperi, Vuorikoski & Kiilakoski, 11). Kriittisyyttä on sovellettava myös oman aineensa sisällä. Kuvataidekasvatuksen tulee olla kriittinen omia toimintatapojaan sekä visuaalisen kulttuurin kaikkia ilmenemismuotoja kohtaan. Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelman liittäminen Taiteen laitokseen on tuonut mielestäni tämän tärkeän aiheen ajankohtaiseksi.

Laitoksella toimii taiteilijakoulutusta ja opettajankoulutusta. On mielestäni tärkeää, että osaamme pitää ne ajatuksellisesti toisistaan erillään. Taiteilijakoulutus tähtää lähtökohtaisesti toimintaan institutionaalisessa taidemaailmassa. Taiteen esiintymismuodot erityisesti institutionaalisessa taidemaailmassa ovat tärkeä kritiikin aihe taidekasvatuksesta puhuttaessa. Taideaineiden tai taiteen ei voida olettaa yleisesti pitävän sisällään demokraattisuuden kasvattavia piirteitä. Taide ei sinällään ole kriittistä, kuten ei ole taidekasvatuskaan. Taidekasvatuksen tulisi kattaa laajasti koko visuaalinen kulttuuri ja olla nostamatta jalustalle sieltä erityisesti ”korkeaa taidetta”. Kriittisessä pedagogiikassa on tärkeää ottaa olosuhteet ja päämäärät

Taidekasvatusmallit

Marjo Räsänen jakaa taidekasvatusmallit neljään teoksessaan *Kuvakulttuurit ja integroiva taideopetus* (2008). Nämä ovat jäljittely, muoto, itseilmaisu ja visuaalinen kulttuuri. Taidekasvatusmallit perustuvat eri taideteorioihin: jäljittely mimeettiseen, muoto formalistiseen ja itseilmaisu ekspressiiviseen estetiikkaan. Visuaalinen kulttuuri perustuu postmodernismiin ollen näin osa laajempaa kulttuuriteoriaa, ei vain osa estetiikkaa tai taidetta.

”Postmoderni kyseenalaistaa taiteilijoiden ja taiteentuntijoiden roolin muilta salatun tiedon haltijoina”

Räsänen 2008, 30

kriittisen tarkastelun kohteeksi (Tomperi ym. 2005, 10). On tärkeää tiedostaa, miten institutionaalisen taiteilijakoulutuksen rooli laitoksella vaikuttaa opettajankoulutukseen. On myös tärkeä muistaa, että kaikki taidekasvattajat eivät koe itsellään olevan opettajaidentiteettiä.

Minua kiinnostaa erityisesti kouluissa tapahtuva kuvataidekasvatus. Oma taidekasvatusnäkemykseni peruskoulukontekstissa painottuu visuaaliseen kulttuurin taidekasvatusmalliin (ks. Räsänen 2008). Minusta on tärkeää, että kouluissa käsiteltäisiin erityisesti sellaisia visuaalisen kulttuurin osa-alueita, jotka ovat opiskelijoita lähellä.

Minusta on hälyttävää, että Opetushallituksen arvioinnin mukaan alle puolet yhdeksäsluokkalaisista on kuvataidetunnilla tehnyt videoelokuvaa tai käsitellyt digitaalisia kuvia (Laitinen, Hilmola & Juntunen 2011, 118). Myös taiteen ylikorostunut rooli mediakulttuurin kustannuksella on ongelmallista. Opetushallituksen arvioinnissa käy ilmi, että miltei joka tunnilla taidekuvia näytti puolet kun mediakuvia näytti vain 22% opettajista (Laitinen, ym. 2011, 110).

Koulun pitäisi tukea aiheita, jotka ovat tärkeitä oppilaiden jokapäiväisessä elämässä ja kasvussa yhteiskunnan jäseniksi. Kuvataiteella oppiaineena on mainiot mahdollisuudet tukea jokaisen opiskelijan henkilökohtaista kasvua ja tietämystä visuaalisessa kulttuurissa. Kuvataidekasvatuksen ei tulisi olla pelkkää oman ilmaisun tukemista tai välineellisten taitojen oppimista.

Minulle osallistavuus ja yhteisöllisyys tärkeitä perusarvoja. Ne ovat myös kasvatusnäkemyksieni perusta. Olen pyrkinyt osallistavuuteen myös toimintatutkimuksessani.

Suhtaudun kriittisesti ”taidemaailman” ja ”korkean taiteen” liian keskeiseen rooliin visuaalisessa kulttuurikasvatuksessa. Tärkeintä on mielestäni pitää yllä kriittinen keskustelu koulutusohjelman ja laitoksen toimintatavoista ja tavoitteista.

Toimintatutkimus ja systemisyys

Toimintatutkimus

Opinnäytetyöni on toimintatutkimus. Toimintatutkimus on tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja (Heikkinen 2006, 17).

Toimintatutkimukseen on monenlaisia erilaisia näkökulmia, koska toiminta on aina tilanne- ja henkilökohtaista. Toimintaan ja sen tavoitteisiin vaikuttavat tutkittava ryhmä ja toimijan tai toimintatutkijan asema. Toimintatutkimukseen kuuluu tärkeänä osana sen tavoitteellisuus. Perinteisemmässä tutkimuksessa tutkijalla ei ole aktiivista, muokkaavaa roolia, kuten toimintatutkijalla. Toimintatutkimuksen ydin on se, että toimintaa tuodaan näkyviin, jolloin se tuottaa käyttökelpoista tietoa.

Toimintatutkimuksen tärkeä ominaisuus on sen perustuminen interventioon, tarkoitukselliseen väliintuloon. Toimintatutkija ei yritä olla häiritsemättä tutkittavaa ryhmäänsä, vaan päinvastoin yrittää tuottaa muutosta. Tämä muutos saattaa aiheuttaa tutkimukselle ja tutkittaville positiivista kehitystä. Toimintatutkimuksen muita ominaisuuksia on sen käytännönläheisyys ja osallistavuus. Teoriat, kuten omassa tutkimusprosessissani, systeeminäly ja systeemiäly, tukevat käytäntöä. Opinnäytetyössä esiteltävät imagotyön projektit ovat myös osallistaneet tutkittavaa ryhmää, eli ensisijaisesti koulutusohjelman henkilökuntaa (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2006, 27-33).

Opinnäytteeni päämäärää voidaan pitää kriittisen teorian ja sen kriittis-emansipatorisen orientaation mukaisena. Kriittis-emansipatorisen orientaation tavoitteena on edistää uudenlaisen tietoisuuden kehkeytymistä, tukea toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta ja ammatillista kehittymistä, vapauttaa perinteisiin kiteytyneistä, pakottavista ja itsestään selvinä pidetyistä ajatusmalleista ja ideologioista sekä kritisoida byrokratiaa ja muuttaa organisaatiota (Heikkinen ym. 2006, 47).

Olen pitänyt näitä tavoitteita toimintatutkimukseni lähtökohtina. Samat päämäärät näkyvät myös systeemiällyn teo-

riassa, jota esittelen myöhemmin. Toimintatutkimuksessani tärkeänä pohjavireenä on systeemiajattelun ja systeemiällyn teorit, joita avataan seuraavassa osiossa. Kuten aiemmin kirjoitin (s. 17), omat taidekasvatusnäkemykseni perustuvat kriittiseen pedagogiikkaan. Toimintatutkimus on tärkeässä roolissa kriittisen teorian pyrkimysten saavuttamisessa.

Toimintatutkijan aineisto on erilainen verrattuna moniin muihin tutkimusmenetelmiin. Toimintatutkijalle arvokasta aineistoa on myös hänen oma välitön kokemuksensa. Välitön kokemus on inhimillinen, joten sen esittämisessä on välitettävä etäännyttämistä ja passiiveja. Tästä syystä toimintatutkijan on tuotava oma positio lukijan tarkasteltavaksi (Heikkinen ym. 2006, 19-21).

Opinnäytetyöni aineistona olen käyttänyt myös omaa kokemustani toiminnasta. Yritän reflektoida tuoda toiminnan luonnetta esille. Olen kirjoittanut toiminnasta muistiinpanoja ja jakanut ajatuksiani blogissa (maisterinpolku.blogspot.com). Opinnäytetyössä viitataan tutkimusblogini merkin-töihin, koska niissä näkyy se, mitä olen ajatellut juuri sinä ajankohtana. Pyrin reflektoidaan näitä tekstejä työssäni saatuaani niihin etäisyttä.

Suurin osa blogiteksteistä ja muista muistiinpanoista on ajalta, jolloin en vielä tiennyt mihin suuntaan tutkielma oli menossa. Toimintatutkijana siis toimin ja kirjasin ylös ajatuksiani ja toimintaa tiedostamatta tutkielman tulevaa muotoa. En myöskään kirjoittamisen alussa tiennyt, minkä tyyppisiä käytännön projekteja ja interventioita tulisin tekemään. Tämä on toimintatutkimukselle tyypillistä. Toiminnan tavoitteet kehittyivät toiminnan kuluessa.

Tutkielmaani voitaneen pitää design-tutkimuksena. Sen tarkoitus on tuottaa uusia ajatuksia koulutusohjelman työyhteisöön. Interventioina toimivat design-tuotteet, kuten koulutusohjelman logo ja verkkoalusta Taidepedagoginen Studio. Tiedonintressi ja toteutus on siis perustaltaan tekninen, mutta sen toivotaan säteilevän myös syvemmälle. Design-tutkimus on perustaltaan monimutkaista ja sen vaikuttavuutta on vaikea todeta, koska projektit saattavat

tuottaa hedelmää vasta pitkälti niiden loputtua. (Heikkinen 2006, 67-73)

Olivat tavoitteet kuinka korkealla tahansa, on hyvä pitää mielessä Hawthorne-efekti, eli se, että mikä tahansa työolojen kohentamiseen tarkoitettu projekti näyttää tuottavan positiivista tulosta (Heikkinen 2006, 72). Toimintatutkimukseni tulisi siis joka tapauksessa tuottamaan jotain positiivista työyhteisöön.

Raportoinnista ja sykleistä

Toimintatutkimus toimii syklimäisesti. Siinä on monia perättäisiä syklejä, jotka sisältävät neljä peruselementtiä: toiminnan suunnittelun, toteutuksen, sen havainnoinnin ja reflektoinnin. Näiden syklien välissä toimintaa pyritään kehittämään. Opinnäytteen laajuudessa toimintatutkimuksessa on muutamia syklejä. Syklinä voidaan pitää yhtä projektia tai interventiota. Imagotyöryhmän työtä tulisi kuitenkin jatkaa vielä uusilla interventioilla ja sykleillä.

Organisaation tuttuus tuo toimintatutkimukseen joitakin haasteita. Minulla on jo valmiiksi mielikuvia ja asenteita liittyen koulutusohjelmaan ja korkeakouluun. En voisi olla sellaisessa tilanteessa tutkijana, että oma positioni opiskelija-aktiivina ja tuntiopettajana ei tutkimukseen vaikuttaisi. Olen kuitenkin melko ulkopuolinen koulutusohjelman henkilökunnan työyhteisössä. Tämä mahdollistaa ulkopuolisen katseen heidän arkeensa.

Tutkimusongelmat

Laadullisessa tutkimuksessa on varauduttava siihen, että tutkimusongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Voidaan puhua paremminkin tutkimustehtävästä.

(Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997, 122)

Tutkimusongelmat ovat muodostuneet toimintatutkimussani eri aikoina. Aluksi hyppäsin tutkittavan työryhmän kyytiin ilman ennalta asetettuja tavoitteita, mistä kohteeksi muodostui koulutusohjelma ja sitä kautta koko laitos.

Tutkimustehtäväksi muodostui ensin imagotyöryhmän toiminnan kehittäminen ja sen työn tukeminen teoreettisista lähtökohdista, kuten strategiat ja brändijohtamien. Tässä kohtaa tutkimustani tutkimusongelmaa voisi kuvata vaikka kysymyksellä ”Miten organisaation näkyväksi tekemistä voidaan tehostaa?”.

Myöhemmässä vaiheessa tutkimuskohde laajeni näkyväksi tekemisen työstä koko koulutusohjelman identiteettiä ja me-henkeä koskevaksi tutkimukseksi. Tässä vaiheessa omaa työtäni kannattelivat systeemianalyysin ja systeemiälyn teorit. Tutkimusongelmat ja -tehtävät kehittyivät tässä vaiheessa muotoon: ”Voivatko interventiot design-tuotteiden muodossa tukea organisaation identiteettiä ja me-henkeä?” ja ”Miten imagotyö ja toimintatutkimus voisivat tukea systeemiälykästä käytöstä organisaatiossa?”

Organisaation oppimisvaikeudet ja systeemisyyys

Tutkielman lähtöasetelma on Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelman vaikea tilanne organisaatiomuutoksessa. Tilanne on luonut monelaisia paineita koulutusohjelman työyhteisöön. Opinnäytteessäni olen käyttänyt systeemisyyttä lähtökohtana koulutusohjelman haasteiden pohdintaan.

Systeemisyyys tarkoittaa asioiden näkemistä suuremmassa kontekstissa, osana systeemejä. Systeemit ovat se rakenne, joka toimii usein näkymättömänä erilaisten arkielämämme tapahtumien ja ajatusmallien takana.

Tutustuin systeemiajatteluun ja systeemisyyteen Peter M. Sengen teoksen *The Fifth Discipline - The Art & Practice of The Learning Organization* avulla. Sengen kirja on systeemiajattelun perusteos vuodelta 1990. Kirja on tehty avustamaan organisaatioita ymmärtämään omia toimintamallejaan. Oli hyvä huomata, että organisaatioiden ongelmat olivat aina olleet saman tyyppisiä ja niitä oli tutkittukin kovasti.

Systeemiajattelun lisäksi tutustuin systeemiällyn käsitteeseen. Systeemiäly on entisessä Teknillisessä korkeakoulussa, nykyisessä Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulussa, tutkittava monitieteinen ala, joka soveltaa muun muassa Sengen systeemiajattelua.

Sengen teos tuntuu käsittelevän miltei suoraan oman organisaatiomme ongelmia. Olen muotoillut oman näkemykseni siitä, miten aiheet näkyvät koulutusohjelman elämässä. Kirjasta ei ole suomenkielistä laitosta ja näin parhaaksi suomentaa osan tutkielmaani varten.

Aluksi Sengen teos esittelee organisaatioiden oppimisvaikeuksia eli ongelmia, jotka estävät organisaatiota kukoistamasta. Oppiva organisaatio on sellainen, missä pahimmat oppimisvaikeudet on selätetty. Tällainen organisaatio pystyy kehittymään ja siellä on hyvä toimia.

Oppimisvaikeuksiksi Senge nimeää seuraavat seitsemän ajatustapaa (Senge 1990, 18-25):

1. *Olen oma asemani.* Ihmiset on opetettu huolehtimaan vain omasta asemastaan ja työnkuvastaan, eikä heillä ole käsitystä osastaan koko organisaation toiminnassa.
2. *Vihollinen on tuolla muualla.* Ei nähdä oman aseman ulkopuolelle eikä oman toiminnan vaikutuksia organisaation muille alueille. Koska kaikki ongelmat ovat jossain muualla, ratkaisujakaan ei voida löytää omasta organisaatiosta.
3. *Hallitsemisen illuusio.* Kuvitellaan, että ollaan proaktiivisia, vaikka ollaan reaktiivisia
4. *Tapahtumiin jämähtäminen.* Luullaan, että asiat ovat peräkkäisiä tapahtumia (event), joihin kaikkiin on oma syynsä.
5. *Kiehuvan sammakon vertauskuva.* Kun muutokset tapahtuvat hitaasti, organisaation hälytysjärjestelmät muuttavat samanaikaisesti muotoaan.
6. *Kokemuksista oppimisen harha.* Oppisimme parhaiten kokemuksista, mutta päätöstemme vaikutukset näyttäytyvät niin pitkän ajan kuluttua, ettemme havaitse niitä.
7. *Johtamistiimien myytti.* Tiimien sisällä toimitaan niin, etteivät omat heikkoudet näy ja hymistellään näennäisessä yhteisymmärryksessä.

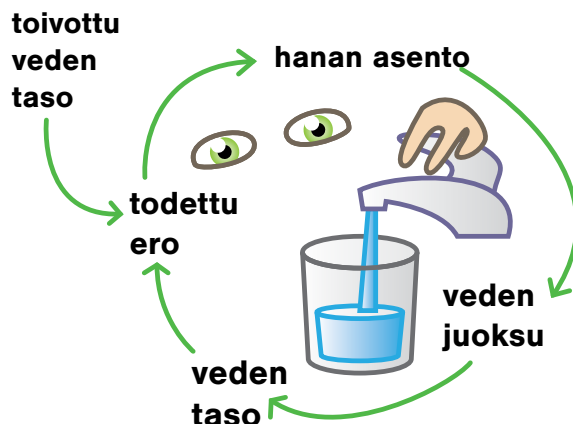
Systeemiajattelun lait

Systeemiajattelun, eli viidennen opin (Fifth Discipline) laeiksi Senge esittää yksitoista asiaa tai ajatusta kirjansa neljännessä luvussa (Senge 2007, 58-67.):

1. Tämän päivän ongelmat ovat seurausta eilisen "ratkaisuista".
2. Mitä lujempaa työntää, sitä lujemmin systeemi tönäisee takaisin.
3. Asiat paranevat ennen kuin ne huononevat.
4. Helpoin tie ulos johtaa usein takaisin sisään.
5. Hoito voi olla huonompi kuin sairaus.
6. Nopeammin on hitaammin.
7. Syy ja seuraus eivät ole lähekkäin paikassa ja ajassa.
8. Pienet muutokset voivat tuottaa suuria ratkaisuja - mutta suurimman vipuvoiman alueet ovat useimmiten vähiten selvät.
9. Voit pitää ja syödä kakun.
10. Elefantin puolittaminen ei tuota kahta pientä elefanttia.
11. Ei ole syyllisyyttä.

Systeemikuvaajat

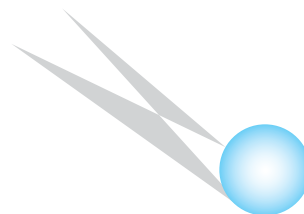
Systeemiajattelun ja perinteisen syy-seuraussuhteen eroa Senge esittelee esimerkillä vesilasin täyttämisestä. Arkiajattelussamme ajattelisimme usein, että täytän lasin. Kuitenkin kyseessä on "veden säännöstely" -systeemi. Jos tavoitteenani on täyttää lasi, käännän hanaa. Tämä vaikuttaa veden tuloon, mikä tietenkin vaikuttaa lasissa olevan veden määrään. Loppujen lopuksihan emme olekaan "täyttämässä lasia" vaan tarkkailemassa "täyden lasin" ja nykyisen vedenpinnan tason eroa. Lasin täyttämisen systeemikuvaaja näyttäisi siis tältä: (73-79)



Kuva 2. Systeemikuvaaja "lasin täyttö"

Systeemiajattelun peruspilarit ovat **vahvistava palaute** (reinforcing feedback 80-83), **tasapainoittava prosessi** (balancing process, 84-88) sekä **viive** (delay, 89-92). Vahvistava palaute luo kasvua, tasapainoittava rajoittaa sitä. Vahvistuva systeemi ruokkii kasvuaan itsekseen kuin lumivyöry. Tasapainoittavassa systeemissä jokin taas pyrkii aina johonkin tavoitteeseen. Esimerkiksi kehomme pyrkii olemaan aina saman lämpöinen ja käyttää sen saavuttamiseen erilaisia menetelmiä. Se esimerkiksi aiheuttaa meille kylmän tunteen, jolloin lisäämme vaatetusta. (80-88)

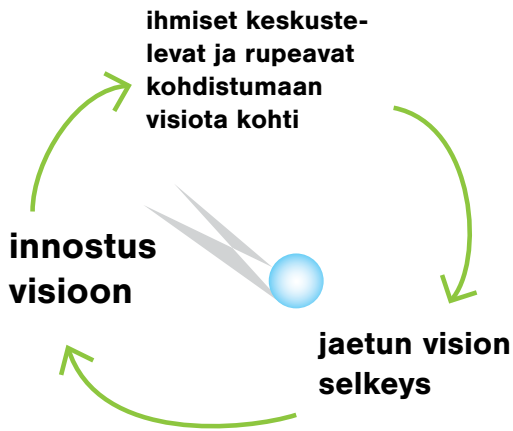
Kolmas ja eniten ongelmia aiheuttava peruspilari on viive. Suurin osa asioista tapahtuu viiveellä, joskus tulevaisuudessa. Tämä aiheuttaa monenlaisia ongelmia meille, koska se poistaa syyn ja seurauksen selkeän hahmottamisen. Senge käyttää esimerkkinä sitä, että suihkusta tulevan veden lämpö säätyy viiveellä. Mitä rivakammin sitä kääntelemme, sitä todennäköisemmin poltamme ihomme liian kuumaan veteen tai joudumme hyisen veden alle. (89-92)



Kuva 3. Vahvistavan palautteen "lumivyöry"



Kuva 4. Tasapainoittava prosessi



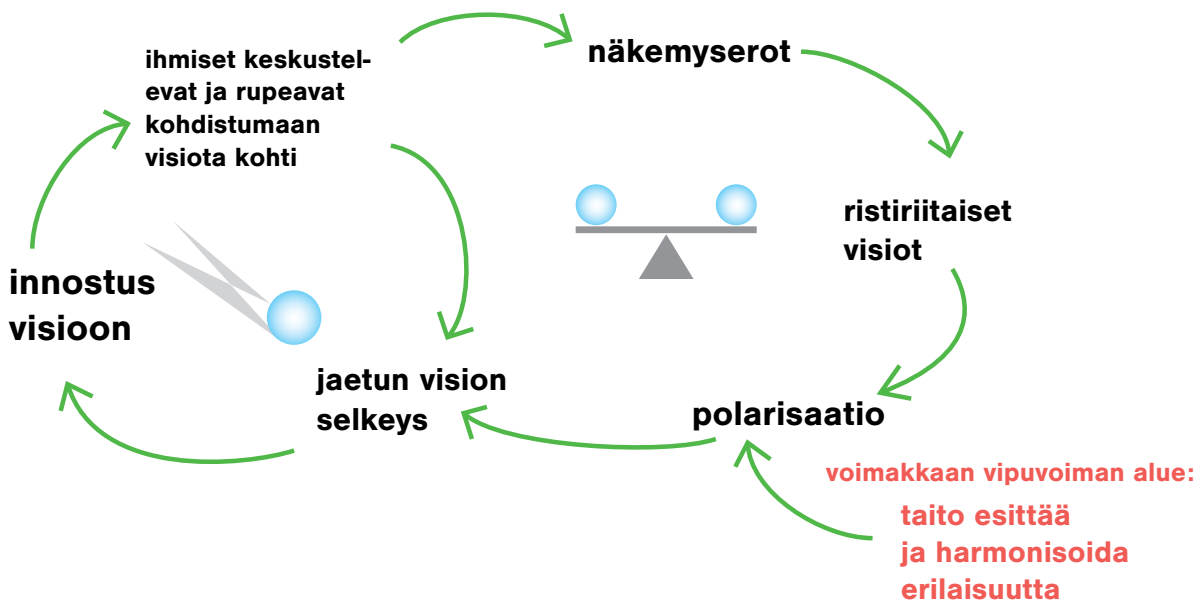
Kuva 5. Vision innostavuus – vahvistava kuvaaja

Esimerkkejä systeemikuvaajista – vahvistava ja tasapainottava kuvaaja

Toivottavassa tilanteessa visio toimisi vahvistavassa systeemissä, missä visio innostaa ihmisiä keskustelemaan ja miettimään sitä. Tämä taas johtaa vision selkiytymiseen, mikä taas on omiaan lisäämään innostusta.

Tällainen vahvistava systeemi saa rinnalleen nopeasti tasapainottavan systeemin, joka alkaa tasapainottamaan sitä.

Jos systeemiä halutaan vahvistaa edelleen, tulee tunnistaa nämä tasapainottavat systeemit ja etsiä niistä parhaan vipuvoiman paikat. Vipuvoima voi tulla ”henkilökohtaisesta taituruudesta”, tai ”ajatusmalleista”.



Kuva 6. Vision innostavuus – tasapainottava kuvaaja ja vipuvoima

Koulutusohjelmamme hankaliksi koetuissa aiheissa olen huomannut toteutuvan näitä tai näiden kaltaisia oppimisvaikeuksia. Koulutusohjelman henkilökunnalla oma asema ja oma taidekasvatuksen erityisala tulee helposti oman identiteetin jatkoksi. Tämä tuntuu akateemisessa maailmassa luonteelta, koska omaan tutkimus- ja opetusalaan ollaan yleensä uhrattu niin paljon aikaa ja vaivaa. Joskus saattaa olla hankalaa ajatella koko organisaation toimintaa tämän takia.

Vihollisen näkeminen muualla kuin omassa toiminnassa on tullut myös hyvin näkyviin organisaatiomuutoksen aalloissa. Useimmista ongelmista on helppo syyttää organisaatiomuutosta ja Aalto-yliopistoa. Organisaatio on kohdannut valtavan määrän muutoksia, jotka ovat tehneet päivittäiset toiminnat haastaviksi. Palautetta on hyvä antaa, mutta se kannattaa antaa siellä, missä sillä on suurin vipuvoima.

Senge mainitsee kolmannessa ajatustavassa proaktiivisuuden harhan. Reaktiivisuus, tai sen välttäminen, on iso haaste opettajankoulutuksessa. Koen, että koulutusohjelman tulisi kouluttaa nimenomaan tulevaisuuden taitajia. Kuitenkin esimerkiksi mediapedagogiikka on pitkään ollut hieman huonossa jamassa koulutusohjelman toiminnassa. Tieto- ja viestintätekniikka, mobiiliteknologia, internet ja digitaaliset pelit ovat olleet jo vuosikymmenen koululaisien tärkeimpiä visuaalisen kulttuurin toiminta-alueita. Koulutusohjelmassa tämä on kyllä tiedostettu, mikä näkyy jo opinto-oppaan tasolla. Proaktiivisuus tarkoittaisi, että pyritäisiin aktiivisesti vaikuttamaan yhteiskuntaan jo tulevissa toimintaympäristöissä.

Mitä Senge ja systeemiajattelu tarjoaa lääkkeeksi oppimisvaikeuksiin?

Systeemiajattelu perustuu siihen, ettei maailmassa kovinkaan moni asia toimi selkeän syy-seuraussuhteen mukaan. Tai ainakaan syy ja seuraus harvoin ovat lähekkäin toisiaan paikallisesti tai ajallisesti. Systeemiajattelussa otetaan erityisesti huomioon kaikkia ilmiöitä ympäröivä systeemi. Eli

otetaan huomioon se, että asiat maailmassa ovat monimutkaisten ja monisuuntaisten vuorovaikutusvoimien keskellä ja itse osa niistä. Systeemiajattelun lähtökohta on siinä, että ymmärtää systeemien olemassaolon ja niiden voimakkaan vaikutuksen elämässämme. Sengen lähtökohta on avata organisaatioiden oppimisvaikeuksia systeemiajattelun valossa. Systeemiajattelun ydin on siinä, että systeemit ovat läsnä kaikilla elämämme alueilla.

Systeemien eräs ominaisuus on, että ne tahtovat piilottaa itsensä. On vaikeaa nähdä systeemin toimintaa, koska olemme itse osa systeemiä. Emme myöskään usein osaa toimia systeemeissä, koska näemme ikään kuin vain oireen, emme sairautta. Emme näe systeemiä vaan vain sen osan, tapahtuman.

Sengen mukaan kieli luo systeemiajattelua häiritseviä ajatusmalleja, koska sen ominaisuuksiin kuuluu lineaarisuus. Kun puemme jonkin asian sanoiksi, joudumme aina tiputtamaan osan systeemistä pois. Visuaalisessa kulttuurissa toimivilla on erityisen hyvät edellytyksen kukoistaa. Taiteen ja taidekasvatuksen toiminta ja tutkimus eivät perustu pelkästään kielelle, joten niillä voisi olla paremmat edellytykset kuvata systeemejä.

Yksi kiinnostavimpia asioita systeemiajattelussa on syyllisten tai syyllisyyden puute. On vapauttavaa, ettei syitä etsitä ihmisistä, vaan heitä ympäröivistä systeemeistä ja niiden ristiriitaisesta vaikuttavuudesta.

Asioita ohjailevat Sengen mukaan monimuotoiset järjestelmät, jotka ovat meiltä usein piilossa. Senge esittelee kuitenkin usean systeemin toiminnan arkkityypin. Nämä arkkityypit on hyvä tunnistaa. Ne tulevat tutummiksi, jos etsii omasta ympäristöstään esimerkkejä. Pohdin, miten arkkityypit näkyvät koulutusohjelmassamme.

Ensimmäinen arkkityyppi on ”kasvun rajat”. Kun jokin asia kasvaa vahvistavassa systeemissä, se vääjäämättä törmää kasvua hidastaviin tasapainottaviin tekijöihin. Tähän ongelmaan vastataan usein yrittämällä vahvistaa kasvua. Kuitenkin tehokkaampi ja systeemin kannalta järkevämpi ratkaisu on poistaa hidastavat tekijät. (Senge 1990, 95-104)

Organisaatiossa olisi hyvä löytää sen omat kasvun rajat. Minkä takia jotkut asiat tuntuvat haasteellisilta? Ovatko syyt yksittäisissä henkilöissä tai päätöksissä, vai voisiko syytä etsiä koulutusohjelman ja laitoksen systeemeistä?

Toinen arkkityyppi on ”taakan siirtäminen”. Jos törmäämme vaikeisiin ongelmiin, yritämme usein siirtää taakan muihin ratkaisuihin. Ikään kuin peitämme ongelman näennäisratkaisulla. Tämä ei tietenkään poista syytä ongelmiimme ja ne tulevat pintaan yhä useammin. Pitää siis välttää oireiden hoitamista ja hoitaa itse sairaus. (Senge 1990, 104-113)

Vipuvoima

Tärkeä käsite Sengellä on myös vipuvoima (leverage). Vipuvoimalla viitataan siihen pisteeseen, josta saadaan mahdollisimman pienellä vaivalla mahdollisimman suuri vaikutus (Senge 1990, 114-126). Kannattaa siis etsiä systeemin se osa, jonka manipuloiminen aiheuttaa voimakaimman tuloksen (ks. kuva 6, s. 32). Esimerkkinä voisi olla jonkin asian opettaminen. Voi olla kannattavampaa aloittaa tarpeeksi perusteellisella opetuksella kuin järjestää myöhemmin jatkokoulutusta. Tietenkin systeemistä riippuen paremman vipuvoiman voikin saada vastakkaisesta toimintatavasta. Koulutusohjelman haasteita, niin näkyvyyteen kuin muihinkin liittyviä, ratkaistaessa kannattaisikin miettiä sitä, missä ovat suurimman vipuvoiman alueet.

Oppivan organisaation opit

Tärkein sisältö Sengen kirjassa ovat neljä oppia (discipline), jotka tukevat yhteisön oppimista. Kaikkia oppeja kuitenkin täydentää viides oppi, joka on systeemiajattelu. Neljää oppia pitää katsoa systeemisestä näkökulmasta. Oppeja pitää käsitellä taitoina ja niitä pitää harjoittaa, jotta niissä tulisi taitavaksi. Käyn seuraavaksi läpi Sengen neljä oppia.

Personal mastery - Henkilökohtainen taituruus

Ensimmäinen Sengen neljästä opista on *henkilökohtainen taituruus*, joka on lähtökohta systeemin ymmärtämiselle. Taituruudella ei viitata jonkin voittamiseen tai huippuunsa viritettyyn itsevarmuuteen, vaan paremminkin nöyryyteen ja elinikäiseen oppimiseen. Usein edistyneet taitajat ovat huomanneet sen, kuinka vähän he osaavatkaan.

Henkilökohtainen taituruus lähtee henkilökohtaisen vision määrittämisestä ja sen mukaan elämisestä. Toinen tärkeä osa henkilökohtaista taituruutta on nykyisen tilanteen ymmärtäminen. Nykyisen tilanteen ymmärtäminen on sitä, että tietää omat taitonsa, tietonsa, vahvuutensa ja heikkouutensa. Vision ja nykyhetken ero luo luovan jännitteen, joka rohkaisee itsensä kehittämiseen. Jos ero on liian suuri, luova jännite muuttuu emotinaaliseksi jännitteeksi, joka helposti johtaa siihen, että visioiden tavoittelemisen hidastuu.

Tutkimushanke toi havainnollisesti esiin, että koulutusohjelmassa on jännite kasvanut liian suureksi.

Suurimmaksi taituruuden hidasteeksi Senge ei aseta henkilökohtaista, vaan rakenteellisen ongelman, “voimattomuuden voiman”. Olemme lapsesta asti oppineet, ettemme saa tai voi tehdä joitakin asioita. Jos ajatteleamme, että haluaisimme muuttaa maailmaa tai itseämme, nopeasti takaraivossa alkaa jyskyttää epäily. “En minä ole tarpeeksi hyvä,” “Ei tästä lopputyöstä tule millään tavalla merkittävä.” Tämä voimattomuuden voima on tullut voimakkaaksi koulutusohjelman nykyhaasteissa, kun henkilökunnan jäsenet eivät ole tunteneet voivansa vaikuttaa esimerkiksi Aalto-yliopiston perustamisessa. Voimattomuuden ja pelon otin voimakkaasti esille systeemisyyssesityksessäni, jonka esittelen tutkielman pääluvussa sivulta 62 alkaen.

Mental models – Ajatusmallit

Toinen Sengen opeista on *ajatusmallit*. Ajatusmallit ohjaavat meitä. Olemme omien ajatusmalliemme orjia. Luomme hyvin nopeasti jonkinlaisen tavan suhtautua asioihin, ja se tapa ohjailee ajatuksiamme ja tekojamme. Jos käsityksemme mukaan joku on ”hyvä tyyppi” tai ”itsekes tyyppi”, kohtelemme häntä sen mukaan. Usein tällaiset ajatusmallit syntyvät hyvin pienistä asioista, joskus pelkästään huhupuheiden ansiosta. Ajatusmallien mukaan toimivat niin yksilöt kuin organisaatiotkin. ”Teknillisyyys tarkoittaa luovuuden tuhoa,” ”Tottakai teemme näin, kun olemme aina ennenkin tehneet.”

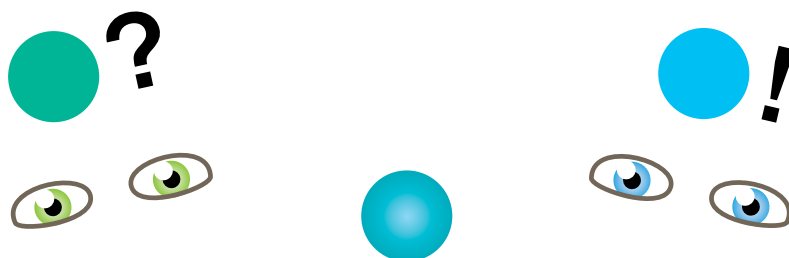
Ajatusmallien hyödyntäminen alkaa niiden tunnistamisella. Omat ajatusmallit voi tunnistaa refleктоimalla omaa käyttäytymistään ja ajatteluaan.

Sengellä on esittää kaksi reflektion ohjaavaa kysymystä: ”Mihin ’tietoon’ yleistykseni perustuu?” ja ”Olenko valmis pohtimaan, onko yleistykseni epätarkka tai virheellinen?” (Senge 1990, 194).

Organisaatiomuutoksessa on paljon tilanteita, joissa tulisi tunnistaa omat ajatusmallinsa. Tällöin toisen asemaan asettuminen helpottuisi ja konfliktit vähenisivät.

Senge esittää, että jos tiedostaen harjoittelemme omien ajatusmalliemme avaamista, siitä tulee alitajuinen taito. Opimme ymmärtämään paremmin ajatusmallien taustoja (systeemejä), emmekä joudu vain reagoimaan tapahtumiin.

Erilaisia ajatusmalleja pitäisi Sengen mukaan oppia hyödyntämään, koska näin voidaan saada kokonaisvaltaisempi ja laajempi kuva tilanteista. Hän puhuu eräänlaisesta ”hologrammikuva”, jossa yhdistämällä ajatusmalleja saadaan kokonaisvaltaisempi kuva.



Kuva 7. Hologrammikuva

Shared vision – Jaettu visio

Jaettu visio on kolmas oppi ja se on erittäin tärkeää oppivalle organisaatiolle. Visio on yhteinen, jos siihen ollaan sitouduttu yhdessä, eikä vain itse kukin erillään (Senge 1990, 206). Yhteinen visio perustuu henkilökohtaisiin visioihin. Ilman tätä pohjaa yhteinen visio ei toimi. Yhteinen visio on tietenkin vaikea saavuttaa, mutta onnistuessaan se tukee henkilökohtaista luovaa jännitettä ja on koko organisaatiolle innostavaa. Senge erittelee ”hyvien” yhteisten visioiden ominaisuuksiksi esimerkiksi positiivisuuden ja totuudenmukaisuuden.

Jaetun vision luomiseen tarvitaan keskusteleva yhteisö. Keskustelun tulee myös olla aitoa dialogia. Aidon dialogin synnyttämien on yksi suurimpia haasteita organisaatioissa.

Team learning – Ryhmäoppiminen

Ryhmäoppiminen on neljäs Sengen oppi. Senge käyttää ryhmäoppimisen vertauksena joukkueurheilua. Ryhmäoppimisen ydinajatuksena on, että useimmiten yksilöt toimivat toisistaan riippumattomina, mistä aiheutuu paljon hukkaenergiaa. Kun yksilöt ovat ottaneet yhteisen vision osaksi omaa visiotaan, heidän energiansa linjautuu samansuuntaiseksi.

Sengen (1990) mukaan David Bohm (1965) antaa kolme ehtoa dialogin onnistumiselle:

1. Kaikkien osallistujien pitää pidättää omat ennako-oletuksensa.
2. Kaikkien osallistujien pitää pitää toisia kollegoina.
3. Pitää olla ”fasilitaattori”, joka pitää dialogia pystyssä.

Dialogin ja oppimisen viholliset ovat defenssiiviset rutiinit (s. 250) ja nykyinen todellisuus. Ihmiset menevät kovin helposti puolustuskannalle, jos he ajatte-

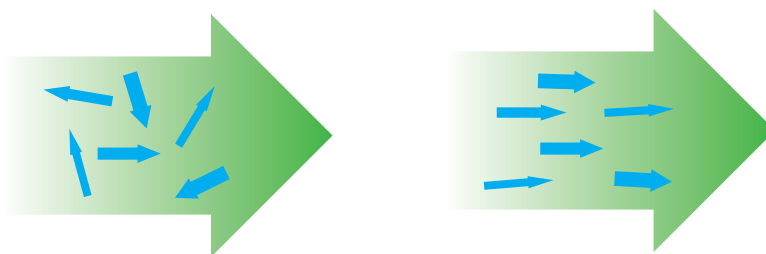
levat, että asia on sama kuin he. He eivät osaa ajatella, että asiaa voi katsoa usealta kannalta. Defenssiivistä ihmistä ei kuitenkaan kannata syyttää defenssiivisyydestään, koska se lisää defenssiivisyyttä (Argyris. Strategy, change and defensive routines). Sengen lääke tähänkin on omien defenssiivien paljastaminen. Sitä kautta molemmat keskustelijat voivat tutkia defenssiivisyyttä.

Senge huomauttaa, että kaikkia taitoja, myös ryhmäoppimista, pitää harjoitella. Dialogin mahdollistavan tilanteen luominen on tällainen harjoite, jossa on yhdessä sovitut säännöt.

Ihmiset ovat yleisestikin sitä mieltä, että ryhmä on enemmän kuin osiensa summa, mutta tämän hyödyntäminen unohtuu melko usein individualistisuutta korostavassa yhteiskunnassamme.

Linjautumista helpottamaan Senge suosittelee keskustelukulttuurin muutosta. Hän puhuu David Bohmin ajatuksesta kahdesta pohjadiskurssista: keskustelusta ja dialogista (The Special Theory of Relativity, 1965). Keskustelu on Bohmin mukaan väittelyä, jossa yritetään voittaa toinen. Dialogi taas on yhdessä tehtävää toimintaa, jossa etsitään uusia näkökulmia. Kun keskustelussa jäädään helposti jumiin omiin ajatusmalleihin, niin dialogissa puolestaan ryhdytään oman ajattelun tutkailijoiksi (Senge 1990, 242). Dialogissa saadaan näin suurempi osa keskustelijoiden potentiaalista hyötykäyttöön.

Jonkinlainen linjautuminen tulisikin olla tavoitteena koulutusohjelman sisällä. Jotta pystymme ajamaan tärkeäksi kokemiamme asioita, tulee meidän pitää yhtä.



Kuva 8. Linjautuva energia

Kaikissa neljässä Sengen opissa tulee pitää mielessä viides, täydentävä oppi, joka on systeemiajattelu. Ilman systeemistä käsittämistä neljän muun opin teho jää heikoksi.

Systeemiajattelusta systeemiälyyn

Systeemiäly on systeemiajattelusta ja monesta muusta osa-alueesta kehitetty monitieteellinen tutkimusala, jota on kehitetty Aalto-yliopiston systeemiaanalyysin laboratoriossa. Laboratoriossa toimii Raimo P. Hämäläisen ja Esa Saarisen johtama systeemiällyn tutkimusryhmä.

Systeemiäly tuntuu käsitteenä tärkeältä juuri koulutusohjelmaamme ajatellessani. Systeemiällyn tärkeimpiä ajatuksia ovat systeemisyy ja positiivisen psykologia. Ihmisillä on systeemiällyn mukaan valtava potentiaali kukoistaa työssään ja elämässään, mutta systeemistä johtuvat kahlitsevat ilmiöt rajoittavat tätä (Hämäläinen & Saarinen 2004).

Hämäläinen & Saarinen kuvailevat systeemiälyä näin:

Tarkoitamme systeemiälyllä älykästä toimintaa, joka hahmottaa vuorovaikutuksellisia takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia tarkoituksenmukaisesti ja luovasti. Systeemiälykäs henkilö osaa toimia järkevästi monimutkaisissa systeemirakenteissa. Kokonaisuus muovaa häntä ja hän osaltaan itse muovaa kokonaisuutta - usein intuitiivisesti, vaistomaisesti, tiedostamattaan mutta tavalla, jota on olennaisen tärkeä ymmärtää.

(Hämäläinen & Saarinen 2004)

Systeemiälykäs ihminen on sellainen, joka tajuaa asioiden systeemisen luonteen ja osaa toimia yhteisössä sen huomioon ottaen. Systeemiällyn ajatuksia avaam lisää tutkielman pääosiossa.

Systeemiällyn käsite on ikoninen, se siis avaa itse itsensä (Hämäläinen & Saarinen 2004, 3). Systeemiällyn tutkimusryhmän julkaisut ovat moninaisia, monimuotoisia ja monitieteisiä. Julkaisujen artikkelit ovat usein näkökulmia erilaisiin caseihin, joissa systeemiälyä ilmenee, ei ilmene tai tulisi ilmetä. Osa artikkeleista on matemaattisia, toiset taas kasvatustieteellisiä lähtökohdiltaan.

Julkaisujen alussa Hämäläinen & Saarinen selkeyttävät ja vievät eteenpäin systeemiällyn ajatusta aikaisempien artikkeleiden pohjalta. Systeemiällyn tärkeitä taustoja on myös toimintatutkimus, joka hahmottaa inhimillistä toimintaa sisältä käsin ja samalla kun se tapahtuu (Hämäläinen & Saarinen 2006,4). Tähän liittyy myös ajatus siitä, että systeemiälytutkimus on systeemien hahmottamista systeemien sisältä käsin (Hämäläinen & Saarinen 2006,3). Systeemiälytutkimusta ei siis voi tehdä kuin systeemien sisältä, kuten toimintatutkija tutkimusta tekeekin.

Toimintatutkimus siis tietyllä tavalla aina sisältää systeemisen näkökulman ja toivottavasti vielä *systeemiälykkään*. Systeemiäly antaa tukea toimintatutkimuksen tekemiseen luoden myös rakenteiden intuitiiviselle hahmottamiselle teoreettisen pohjan.

Systeemistä hahmottamista ja systeemiälykästä toimintaa häiritsee pelko. Imagotyön aikana huomasin, että koko koulutusohjelma on kriisitilassa. Henkilökunnan vähäisyys ja rakennemuutoksen tuoma epävarmuus kalvoi monien mielissä. Tämä aiheutti mielialan, joka sai koko kuvataidekasvatuksen tuntumaan olevan ahdingossa.

Kuten kriiseissä saattaa usein käydä, ihmiset olivat keskittyneet enimmäkseen oman työnsä hoitamiseen ja koulutusohjelman yhteisöllisyys ei ole ollut kovinkaan voimakasta. Ihmisten kohtaamisten vähäisyys on ruokkinut taipumusta asioiden ja mielipiteiden polarisoitumiseen ja sitä kautta konflikteihin. Työntekijöitä on saattanut myös hämmentää uusi johtamisjärjestelmä ja osastoneuvoston toiminnan päättyminen.

Aloin pohtimaan, miten koulutusohjelman haastavaa tilannetta voisi käsitellä systeemisyyden kannalta. Pidinkin koulutusohjelmassa esityksen systeemisyydestä ja systeemiällystä.

Toiminta imagotyöryhmässä

Näkyvyydellä on kuitenkin nykyään oikea tilaus. Koulutusohjelmassa on identiteettikriisi ja siellä pelätään taidekasvatuksellisen näkökulman ja erityisesti kuvataideopettajuuden vesittymistä. Ei ole mahdollista enää olla seinäruusuna. Nyt on selkeä hetki teroittaa koulutusohjelman imagoa. Koulutusohjelman pitäisi näkyä ja kuulua niin Aalto-yliopiston sisällä kuin ympäröivissä instituutioissa ja yhteiskunnassa. Sen pitäisi ottaa oma paikkansa maan johtavana visuaalisen kulttuurikasvatuksen yksikkönä ja opettajankoulutusta ja pätevyyttä tarjoavana yksikkönä.
(Valja 30.9.2011)

Tämä on toimintatutkimusraporttini pääluku. Käsittelen kuvataidekasvatuksen koulutusohjelman imagotyöryhmän toimintaa, jonka puitteissa tein tutkielman toiminnallisen osion. Käyn läpi limittäin itse toimintaa ja sitä tukevia teorioita. Luku alkaa imagotyöryhmän esittelyllä, jonka jälkeen kerron sen piirissä ja liepeillä tehdyistä interventioista, joissa minulla on toimintatutkijana ollut aktiivinen rooli.

Luvun alussa olen käyttänyt materiaalina toiminnan aikana kirjoittamiani blogitekstejä.

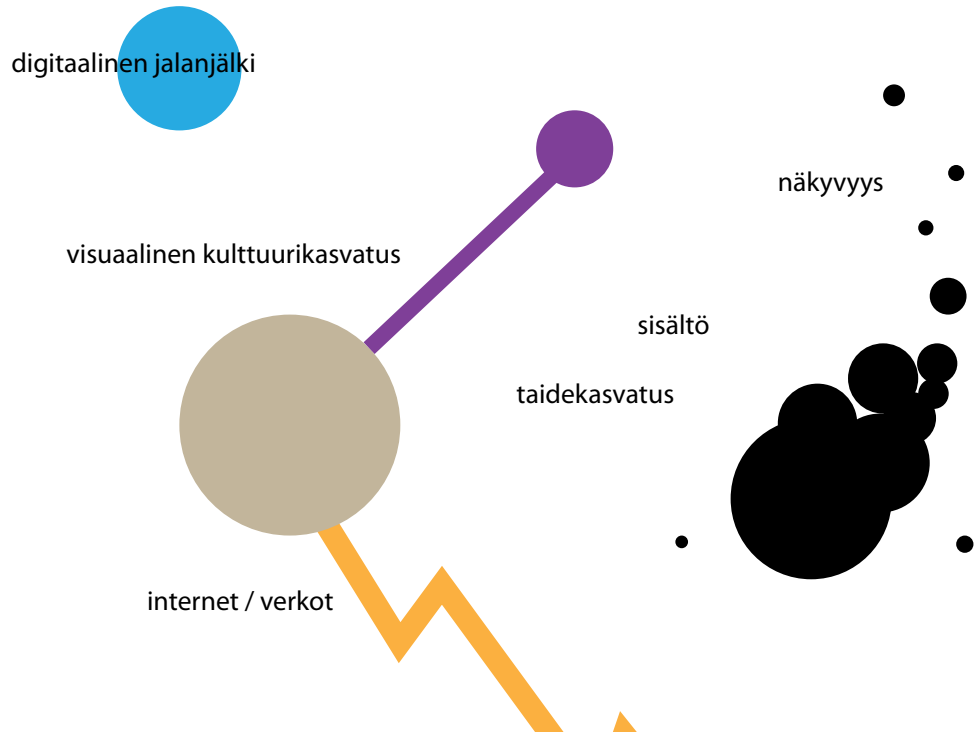
Keväällä 2011 perustettiin koulusohjelmaan imagotyöryhmä. Työryhmä syntyi yliopiston verkkosivu-uudistuksen innoittamana. Imagotyöryhmä, johtajanaan professori Pirkko Pohjakallio, oli huolissaan siitä, että organisaatiomuutoksessa Taidekasvatuksen osasto lakkaisi olemasta ja näin ollen myös termi *taidekasvatus* korkeakoulun organisaatiosta. Uudella Taiteen laitoksella olisi nyt vain Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelma.

Itse tulín varhaisessa vaiheessa mukaan imagotyöryhmään. Imagotyöryhmän tavoitteet ja rakenne olivat hyvin löyhiä. Toimintatutkijan roolissa ryhdyin aktiiviseen toimintaan imagotyöryhmässä.

Aluksi imagotyöryhmä keskittyi pohtimaan koulutusohjelman verkkonäkyvyyttä. Tutustuin aiheeseen suomalaisten alan asiantuntijoiden Antti Isokankaan ja Riku Vassisen kirjan Digitaalinen jalanjälki (2010) johdolla. He käyttävät näkyvyydestä termiä ”digitaalinen jalanjälki”, mikä tarkoittaa sitä, miten yritys, organisaatio tai yksittäinen ihminen näkyy digitaalisissa viestimissä (Isokangas & Vassinen 2010, 16).

Isokangas ja Vassinen peräänkuuluttavat internetin valtavan roolin tunnistamista kaikkien instituutioiden näkyvyydessä. Internetissä toimiminen on tehnyt jokaisesta yrityksestä mediayrityksen ja työntekijöistä sisällöntuottajia. Organisaation tulisi ymmärtää, että sillä on verkossa hallittavia ja hallitsemattomia kosketuspisteitä viiteryhmiinsä. Hallittuja kosketuspisteitä ovat esimerkiksi organisaation kotisivut ja hallitsemattomia organisaatiosta käytävä keskustelu verkon keksustelupalstoilla. (Isokangas & Vassinen 2010, 49-93)

Vaikka kirja onkin tarkoitettu kaupallisten organisaatioiden käyttöön, voi samoja periaatteita soveltaa myös julkisen organisaation tapauksessa.



Kuva 9. Kuvitusta blogissani

Koulutusohjelman digitaalinen jalanjälki

Tein imagotyöryhmän toiminnan alkuvaiheessa pienen tutkimuksen koulutusohjelman nettinäkyvyydestä ja esitin sen tulokset blogissani. Etsin hakukone Googlella taidekasvatuksen keskeistä termistöä ja katsoin viittaavatko ne koulutusohjelmaan tai sen tavoitteita lähellä oleviin teemoihin.

Selvityksessäni oli epävarmuustekijöitä, kuten se, että hakukone näyttää eri tuloksia eri käyttäjillä. Selvityksen tarkoitus oli olla suuntaa-antava, ja tähän tarkoitukseen tulokset lienevät riittävän kuvaavat.

Tulosteni perusteella (ks. viereinen sivu) voidaan päätellä, että koulutusohjelmamme näkyvyys verkossa oli hyvin pientä. Termit *kuvataidekasvatus* ja *visuaalinen kulttuurikasvatus* toivat melko lähelle koulutusohjelmaamme. Ongelmana näissä termeissä kuitenkin piilee se, että ne eivät ole kovinkaan tuttuja suurelle yleisölle. Ihmiset puhuvat vieläkin *kuvaamataidosta* viitatessaan oppiaineeseen *kuvataide*. Itsekin ihmettelin pari ensimmäistä opiskeluvuottani, mitä kuvataidekasvatus tarkoittaa.

Hakutuloksissa *taidekasvatus* viittasi valitettavan usein asioihin, jotka olivat kovin kaukana kuvataidekasvatuksen nykyisistä tavoitteista.

Hakutuloksia koulutusohjelmalle tärkeillä termeillä

Taidekasvatus, 76 300 osumaa. Termillä taidekasvatus tuli useampi osuma Jyväskylän yliopistoon, jossa on mahdollista opiskella taidekasvatusta. Jyväskylä ei kuitenkaan valmista kuvataideopettajia. Hakutulosten kärkipäässä oli myös taidekasvatus-artikkeli Wikipediassa. Artikkelin oli valittavasti tynkä ja vanhentunut. Linkit koulutusohjelmaamme olivat vanhentuneet ja tietokin oli ajalta ennen Aalto-yliopistoa. Termi taidekasvatus viittaa tottakai muuhunkin kuin kuvataiteeseen. Sibelius-akatemian täydennyskoulutuksen verkkomateriaali olikin kiipinyt useammallekin sijalle ensimmäisellä sivulla. Listalla oli myös Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen artikkeli ja Helsingin kaupungin taidekasvatuksen sivu, eli lasten ja nuorten kuvataidekoulu Annantalo. Henkilökohtainen suosikkini oli taidekasvatus.fi-domainin omistavan Riihimäen Luomuruokapiirin pari vuotta sitten päivitetty kotisivut.

Hauulla Taidekasvatuksen opiskelu löytyi vain Turun sivuaine ja Jyväskylän Yliopisto sekä Suomi24-keskustelu meidän koulutusohjelmaamme hakemisesta. Tuomio: Koulutusohjelmamme ei löydy hauulla taidekasvatus.

Kuvataidekasvatus, 10 500 osumaa. Kokeilin seuraavaksi onneani koulutusohjelman nimellä. Hakusana kuvataidekasvatus toi onneksi sentään enemmän näkyvyyttä koulutusohjelmalle. Kymmenen ensimmäisen listaan mahtuivat opiskelijaksi hakeutuvien palvelut Opintoluotsi ja Studentum niin Aallon kuin Lapin Yliopiston osalta. Kolmas sija oli kuitenkin jouduttu luovuttamaan Turun Yliopiston sivuaineopiskelijoiden blogille. Uusi opiskelija löytäisi myös Aalto Studies -sivun, joka onkin hänelle tarkoitettu. Aalto-yliopistosta korkeimmalle keri kuitenkin Taikin sivujen Frami, johon opiskelijat voivat laittaa omia töi-

tään esille. Viimeiset kolme linkkiä eivät toimineet.

Tuomio: Koulutusohjelmamme hakuohjeet löytyvät, jos tajuaa etsiä tällä termillä. Google pitää blogeista enemmän kuin nettisivuista.

Visuaalinen kulttuurikasvatus, 3600 osumaa. Pääaineemme nimi tuotti hyvän määrän oikeasuuntaisia osumia. Taikin ulkopuoliset löydöt olivat taidekasvatusblogeista ja sinällään ihan hyviä lisiä. Huomionarvoista oli se, että kolme kymmenestä ensimmäisestä osumasta olivat entisen ylioppilaskunnan hallitukseen.

Tuomio: Visuaalinen kulttuurikasvatus näyttäisi olevan selkeästi koulutusohjelmamme "omaisuutta".

Kuvis, 82 200 osumaa. Sanalla kuvis löytyi paljon koulujen ja opettajien blogeja. Meinasin saada halvauksen, kun ensimmäisellä osumalla: "Nämä pikku-kisut teimme siten, että opetin vaihteittain oppilaita dokumenttikameran avulla. Eli piirsin ensin itse, ja oppilaat perässä. Tuli ilmeikkäitä katteja:)" Eli sitä ihka-aitoa puuhastelua, johon 90 prosenttia vanhemmista ja nuoremmistakin sukupolvista taidekasvatuksen yhdistää. Hakusanalla löytyi myös ensimmäinen Facebook-linkki: Kuvis Karkkila -niminen pseudohenkilö, joka edustaa Karkkilan Taidekoulua.

Monissa hauissa löytyi myös blogilistan avainsanahaku. Blogit olivat muutenkin melko vahvasti esillä hakuehdoissa. Myös keskustelupalstat tulevat melko usein esille. Blogit ja keskustelupalstat nousevat esiin nimenomaan eloisuutensa ansiosta. Tällainen eloisuus ei näy helposti instituutioiden kotisivuilla tai muissa jäykissä ja muodollisissa sivustoissa.

Valja 9.6.2011

Nettitoimintojen historiaa

Olin hieman ihmeissäni organisaation digitaalisen jalanjäljen pienuudesta. Tiesin, että koulutusohjelmassa oli kuitenkin tehty kaikenlaista internetissäkin. Imagotyöryhmässä toimineet henkilökunnan jäsenetkin osasivat nimetä useita verkkosivuja, joita koulutusohjelmassa oli käytetty. Päätin selvittää, miten internetiä oli käytetty koulutusohjelman toiminnassa. Haastattelin alkukesästä 2011 koulutusohjelmassa erityisesti verkkoasioissa toiminutta Esa Salmiota. Keskustelussa nousivat esiin verkkopedagogiset seikat ja erityisesti Virt@-koulutusohjelma. Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelmassa oli mahdollista pätevöityä etä- ja monimuoto-opetuksessa. Virt@ on ollut ilmeisesti pioneeri-projekteja verkkopedagogiikassa ja saanutkin osakseen mielenkiintoa. Verkkoa on hyödynnetty myös Sivuaineverkossa, joka tukee luokan- ja aineenopettajien sivuaineopintoja.

Koulutusohjelmassamme ollaan tehty urauurtavaa työtä monimuoto-opiskelun parissa. Tämä on yliopiston tasollakin kiinnostanut monia. Koulutusohjelman verkossa toimivaa ePedagogy-maisteriohjelmaa kiitellään esimerkiksi Aalto-yliopiston opetuksenarviointiraportissa (TEE 2010-2011). Erityistä kiitosta saivat sen monimuotoiset työskentelymallit ja motivoituneet opiskelijat (TEE, 52).

Koulutusohjelman muita verkkoprojekteja vuonna 2012:

Arted.uiah

arted.uiah.fi/doku.php

Projektitietokanta

arted.uiah.fi/projektitietokanta/

Taidekasvatuksen kuva-arkisto
tka.taik.fi/tka

Aalto ArtEd -blogi

aaltoarted.wordpress.com

Synnyt-lehti

wiki.aalto.fi/display/Synnyt

Kuviscast-podcastit

arted.uiah.fi/kuviscast/

Hollo-instituutti

www.hollo-instituutti.fi

Verkkoprojekteja on ollut paljonkin, mutta ne eivät ole läpäisseet koko koulutusohjelmaa. Opiskelijat ja opettajat eivät ole olleet kovinkaan aktiivisia näiden yksittäisten verkkoprojektien ja -sivustojen markkinoinnissa koulutusohjelman sisälläkään.

Imago ja viestintä

Salmion mukaan tulevaisuudessa tarvitaan erityisesti ihmistietoa, tiedon analysointia ja tiedon visualisointia. Näitä kaikkia pitäisi löytyä visuaalisen kulttuurikasvatuksen ammattilaisilta.

Imagotyöryhmän lähtökohta oli ulkoisessa imagossa ja sitä kautta viestinnässä. Viestintää ajatellaan usein spesifinä tieteenä tai taitona, jota tekee organisaation viestintäyksikkö. Tuntumani mukaan taidekasvatuksen alalla viestintää ei ole pidetty valtavassa arvossa. Ainakin kuvataidekasvatuksen koulutusohjelmassa on keskitytty projektien ja prosessien tekemiseen ja niiden viestiminen ulospäin on laiminlyöty.

Havaintoni oli, että kuvataidekasvatuksen koulutusohjelman näkyvyys verkossa ei ole vahvaa. Ongelmana ei ole toiminnan tai muun substanssin puute. Koulutusohjelmassa tapahtuu ja siellä tehdään valtava määrä kiinnostavia asioita.

Kooman blogi

www.ainejarjestokooma.blogspot.com/

Lehtori Timo Kuohukosken opetusblogit:

Mediapedagogiikka

mediapeda2011.blogspot.com/

Kuvan tarkastelu

kuvantarkastelu.blogspot.com/

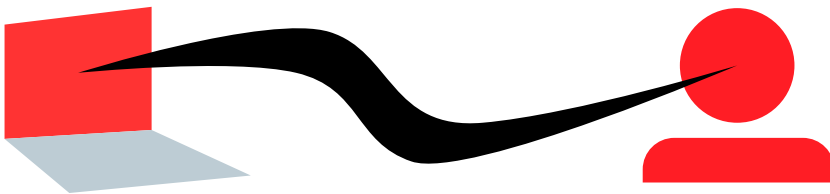
Introduction to Photography

phototaik2011.blogspot.com/

Yksi ongelma on, että koulutusohjelmassa ei ole henkilöä, jonka tehtävänä näkyväksi tekeminen tai viestintä olisivat. Toiminnan näkyväksi tekeminen on rankkaa työtä. Se vaatii omistautuneisuutta ja selkeitä tavoitteita.

Laitoksen tasolla on yksi opintokoordinaattori, jonka työtehtäviin kuuluu viestintä. Hän ei pysty hoitamaan tällaista työtaakkaa yksinään. Amanuenssien harteille ei voi tällaista kaiken muun työtaakan rinnalla laittaa. Viestinnästä vastaavan henkilön pitäisi olla vahvasti mukana koulutusohjelman toiminnassa ja olla aktiivinen tiedon hankkija. Hänen pitäisi vaatia muiltakin selkeää tiedottamista.

Akateemisessa maailmassa tiedottaminen on yleensäkin jäänyt vähälle huomiolle, koska esimerkiksi rahoitus ei ole ollut kiinni tunnettuudesta, vaan se on pohjautunut muille perusteluille, toisin kuin markkinataloudessa. Tätä ei kuitenkaan voi pitää enää itsestäänselvyytenä uudenlaisessa yliopistomaailmassa. Viestinnän ja imagonhallinnan tulee olla koko organisaation tehtävä.



Kuva 10. Verkkoviestintä – kuvitusta blogissani

Brändit ja strategiat

Imagotyöryhmässä syntyi keskustelua brändäykseen liittyvistä aiheista. Termiä *brändi* tunnutaan vieroksuttavan akateemisella ja taidealalla, koska sen konnotaatiot ovat vahvasti kaupallisuuteen liittyviä. Onkin hyvä pohtia sitä, minkälaisia asioita yritysmaailmasta halutaan akateemisiin yhteisöihin tuoda. Oli miten oli, niin imago liittyy brändäykseen, tai on tarkemmin sanottuna osa brändiä. Brändiasioiden asiantuntijoiden havainnot voivat kaiketi auttaa koulutusohjelmaa, vaikka emme kaikkia brändäyksen termejä haluaisikaan käyttää.

Tutustuin brändityöhön ja -johtamiseen imagotyöryhmän työn puitteissa. Brändeistä kirjoittavat Nando Malmelin ja Jukka Hakala kirjassaan *Radikaali brändi* (2007). Heidän kirjansa ydinajatus on, että brändit eivät synny viestintä- tai markkinointiosastojen työnä tai erillisinä projekteina, vaan koko organisaation yhteistoiminnasta. Imagotyössä pitää siis olla mukana koko koulutusohjelma johtajineen päivineen. Johtajan pitäisi olla Malmelinin ja Hakalan mielestä myös brändijohtaja.

Koska imagotyöryhmässä ei ollut koulutusohjelman eikä laitoksen toimivaa johtajaa koko imagotyöryhmän olemassaolo

Radikaalin brändijohtamisen logiikan voi tiivistää seuraavasti:

1. Brändin arvojen, visioiden ja tavoitteiden on ohjattava koko organisaation toimintaa ja viestintää.
2. Kun organisaatio viestii brändin ohjaamana, se näyttäytyy johdonmukaisena eri sidosryhmien edustajille.
3. Brändin viestintä näkyy julkisuudessa, mutta brändistä keskustellaan myös yrityksestä riippumatta. Erilaiset julkisuudet vaikuttavat kuluttajien tietoihin ja mielikuviin brändistä.
4. Mielikuvat brändistä ja sen tulevaisuudesta muodostavat kaikista niistä kohtaamisista, joita kuluttajalla ja sidosryhmien edustajilla on brändin kanssa.
5. Brändistä kerrottavista tarinoista ja maininnoista muodostuu yhteisöllinen maine, joka mielikuvien kanssa ohjaa kuluttajien toimintaa ja brändin arvon muodostumista.

(Malmelin 2007, 40)

oli hieman ongelmallinen. Imago- tai brändityön pitäisi olla koko organisaation johtamisen pohjalla.

*Ensinnäkin, koko organisaatio rakentaa brändiä.
Toiseksi. Brändi ohjaa organisaation toimintaa ja viestintää. (Malmelin 2007, 41)*

Keskustelimme työryhmässä siitä, tarvitseeko koulutusohjelmaa brändätä ja mitä brändäys edes tarkoittaa. Ketä varten brändäys tehtäisiin ja ketkä olisivat ”asiakkaita”? Itse ajattelin asiaa niin, että yritämme tavoitella mahdollisimman hyviä opiskelijoita. Vaikka onkin mahdotonta määrittää yhtä hyvää opiskelijatyyppeä, olisi kuitenkin koulutusohjelman etu, että opiskelijoiksi hakisi mahdollisimman paljon ihmisiä, joita kuvataidekasvatus kiinnostaa. Itsestäni tuntuu, että koulutusohjelmaan hakijoissa on paljon ihmisiä, jotka eivät varsinaisesti ymmärrä koulutusohjelman sisältöä vaan ovat enemmän kiinnostuneet esimerkiksi taiteen tekemisestä kuin pedagogisesta työstä. Tähän vaikuttaa varmasti esimerkiksi koulutusohjelman nimessä oleva kuvataide-sana. Sana kuvataide vaikuttaa voimakkaasti koulutusohjelman brändiin.

Miesten vähyys koulutusohjelmaan hakijoiden keskuudessa on herättänyt keskustelua. Tämäkin liittyy osaltaan koulutusohjelman brändiin tai imagoon. Onkin ehkä aihetta ajatella, mitä asioita toiminnassa pidetään tärkeinä.

Radikaali brändi, termi, jonka Malmelin & Hakala kirjassaan esittävät, on koko organisaation lävistävä johtoajatus. Brändi on organisaation tärkein omaisuus. Siihen kuuluvat kaikki organisaation toiminnot ja strategiat.

Jos jotain koetaan tärkeäksi tulevaisuuden kannalta, siihen olisi myös hyvä pyrkiä. Strateginen puhe, joka ei ole kovin tuttua akateemisessa maailmassa, saattaisi tarjota jotain eväitä pyrkimysten tavoittamisessa. Strategian pohjana pidetään arvoja, visiota ja missiota (Hämäläinen & Maula 2004). Näiden termien käyttöä pidetään strategiapuheena. Arvot ovat ne toimintaperiaatteet, jotka organisaatiossa on omaksuttu. Strategia perustuu aina identiteettipohdintaan, siis sen pohdintaan, mitä halutaan

olla. Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelmassa identiteetti on varsin muuttuvainen ja moninainen asia. Ei ole yhtä identiteettiä, mutta tietynlainen perusta sille on kuitenkin löydettävissä. Tämä identiteetin moninaisuus voi ja pitääkin olla osa imagoa ja strategiaa. Identiteettipohdinnan pohjalta voidaan luoda strategia, joka kuvaa, miten organisaatio aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan.

Koulutusohjelman imagotyön tavoitteena on ollut helpottaa ihmisiä käsittämään mitä ollaan ja tehdään. Opettajankoulutuksesta vastaavana organisaationa meillä ei ole varsinaisia asiakkaita, joille imago pitäisi tehdä tutuksi, mutta voimme ajatella, että imagon selkeys on tärkeää myös yhteistyöorganisaatioille ja opiskelijoiksi hakeville. Viimeksi mainitut ovat erityisen riippuvaisia tiedottamisestamme, koska heillä ei ole kuin rajattu määrä kosketuspintoja organisaatioon.

Tavoitteellisessa tilassa kaikilla organisaatiossa työskentelevillä ja opiskelevilla olisi käsitys siitä, mihin suuntaan koulutusohjelmaa halutaan viedä. Tietoisuuden pitäisi näkyä teoissa ja tekojen pitäisi näkyä ulospäin. Tämä johtaisi siihen, että visiota toteutettaisiin. Koulutusohjelman johtajan pitäisi pystyä ulottamaan organisaation tavoitteet jokaisen opiskelijan ja henkilökuntaan kuuluvan tietoisuuteen.

Strategian pohjana tulisivat olla organisaation arvot. Kuvataidekasvatuksen arvoja voidaan löytää erilaisista lähteistä. Lähteenä voitaisiin pitää esimerkiksi perusopetuksen opetussuunnitelman perusteita, jossa mainitaan esimerkiksi:

Perusopetuksen arvopohjana ovat ihmisoikeudet, tasa-arvo, demokratia, luonnon monimuotoisuuden ja ympäristön elinkelpoisuuden säilyttäminen sekä monikulttuurisuuden hyväksyminen. Perusopetus edistää yhteisöllisyyttä, vastuullisuutta sekä yksilön oikeuksien ja vapauksien kunnioittamista. (POPS 2004, 14)

Kuvataiteen opetuksessa kehitetään taitoja, joita tarvitaan kestäväen tulevaisuuden rakentamisessa. (POPS 2004, 236)

Opetussuunnitelman perusteissa mainitut arvot eivät ole sama asia kuin koulutusohjelman arvot, mutta tämän tyyppiset opetushallinnon asettamat arvot voitaisiin ottaa voimakkaammin huomioon. Niiden virallinen luonne saattaisi nostaa kuvataidekasvatuksen statusta ja luoda varmuutta henkilökunnan ja opiskelijoiden keskuuteen.

Strategiaan kuuluu arvojen lisäksi missio. Missio voidaan määrittää organisaation olemassaolon tarkoituksiksi.

Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelman perimmäinen Opetus- ja kulttuuriministeriön antama tehtävä on kouluttaa kuvataiteen aineenopettajia. Tämän lisäksi tehtäväksi on kirjattu, että koulutusohjelma kouluttaa muita visuaalisen kulttuurikasvatuksen ammattilaisia ja tekee taidekasvatuksen tutkimusta (mm. koulutusohjelman kotisivut ja Opinto-opas 2011-2012, 163).

Visiolla viitataan organisaation haluttuun tulevaisuuden tilaan. Opinto-oppaassa (2011-2012) koulutusohjelman tulevaisuuden painopistealueiksi nimetään taiteiden- ja tieteidenvälisyys, kansainvälinen ja monikulttuurinen taidekasvatus sekä taidelähtöinen media- ja verkkopedagogiikka.

Koulutusohjelma perustaa tehtävänsä valtion antamalle määräykselle opettajankoulutuksesta. Koulutusohjelmassa on määriteltä tulevaisuuden tavoitteet sanamuodossa Future competencies, jotka olen tähän lyhentänyt:

- 1. The programme strenghtens co-operation and cross-disciplinarity.*
- 2. The programme responds to new challenges of exploding growth of media culture by critical media and visual culture studies.*
- 3. The programme gives art teacher students relevant competencies and pedagogical interaction skills for working in cross-cultural and international educational situations and environments.*

(Marja Rastas 2011. Vapaasti lyhentänyt Heikka Valja)

Tämä Future competencies -lista voisi hyvinkin toimia yhteisen vision pohjana. Jos koulutusohjelmassa pidettäisiin vision kehittämistä tärkeänä, voisivat nämä tulevaisuuden painopistealueet varmastikin olla sen lähtökohdat.

Koulutusohjelman opinto-oppaassa tai muussakaan viestinnässä ei ole käytetty termiä visio. Tämä ei ole välttämättä ongelmallista. Tärkeintä on päättää, mitä käsitteitä omassa organisaatiossa käytetään (Hämäläinen & Maula 2004, 14).

Strategiapuhe on melko uutta yliopistomaailmassa. Käsitteissä on tiettyä voimaa, mutta strategiapuhetta on myös syytä kritisoida. Yliopistouudistuksessa strategiapuhetta on käytetty viemään uudistuksia eteenpäin. Strategiapuheen lähtökohdat ovat yritysmaailmassa, jossa tarkoituksena on tuottaa voittoa. Sitä on täten helppo käyttää sellaisten asioiden puolesta puhumiseen, jotka ovat lähellä yritysmaailman diskursseja. Yliopistot toimivat kuitenkin muillakin tavoin, eikä strategiapuhe kaikilta osin sovellu yliopiston diskursseihin.

Koulutusohjelman tasolla on ymmärrettävä, ettei sillä ole varsinaista viestintäorganisaatiota. Viestinnän ja strategioiden periaatteet toimivat kuitenkin myös mikroviestinnässä.

Brändeistä puhuttaessa on hyvä muistaa yliopiston erityinen rakenne. Yliopisto on löyhä järjestelmä, joka mahdollistaa tutkimuksen ja järjestää opetusta. Tutkijan toiminnan tulee olla melko vapaata, jotta tutkiminen on mahdollista. Brändiä ei voida siis rakentaa siitä lähtökohdasta, että se rajaisi tutkijoiden mahdollisuuksia toimia. Brändin tehtävä olisikin kertoa hyvästä opetus- ja tutkimusympäristöstä ja arvojen moninaisuudesta. Brändin hallintaa ei tarvitse eikä voi ajatella yliopistojen yhteydessä yhtä tiukasti kuin yritysmaailmassa.

Koulutusohjelman imagotyöryhmässä on käytetty paljon termiä näkyväksi tekeminen. Näkyväksi tekeminen viittaa jo olemassa olevan viestintään. Se on siis kommunikatiivista toimintaa, joka tähtää yhteisön jäsenten keskeisen yhteisymmärryksen saavuttamiseen (Nieminen 2000, 110).

...Viestinnän keskeisenä tehtävänä on luoda sellaiset olosuhteet, että jokaisella yhteisön jäsenellä on tasavertaiset mahdollisuudet osallistua yhteisymmärrykseen tähtäävään julkiseen keskusteluun. (Nieminen 2000, 110)

Koulutusohjelma on julkisyhteisö ja sen viestinnän tulisikin olla ensisijaisesti kommunikatiivista. Kommunikatiivisen viestinnän pitäisi liittyä johtamiskulttuuriin, avoimuuteen, esimiesviestintään, sisäisen viestinnän muotoihin ja asemaan yhteisössä. (Nieminen 2000, 115)

Joskus akateemisessa yhteisössä saatetaan unohtaa se, että sen työ on julkista toimintaa. Yliopistojen toiminta kuitenkin on julkista ja yliopiston ja erityisesti opettajan-koulutusohjelman henkilökunta kuuluu Deweyn (1927) määrittelemään *julkisoon*. Dewey määrittelee julkison ryhmänä, joka huolehtii erityisistä intresseistään (Dewey 1927, 65). Se ei ole siis yleisö vaan aktiivinen toimija. Julkison läpinäkyvä toiminta on demokratian lähtökohta. Julkison ja julkisen toiminnan perustana tulee pitää viestintää. Julkiso syntyy, kun asiantuntijat ja kansalaiset viestivät arkisesti keskenään (Kunelius 2006, 29).

Julkinen keskustelu ja dialogi on koulutusohjelmassa otettu huomioon esimerkiksi koulutusohjelmatapaamisten, Kustojen, muodossa. Tapaamiset ovat kuvataidekasvatuksen ainejärjestön järjestämiä keskustelutilaisuuksia. Julkinen keskustelu on kuitenkin niin tärkeää, ettei sitä ole ikinä liikaa ja harvoin tarpeeksi. Tärkeää on se, että henkilökunta tuntee olevansa julkisessa toimessa ja antaa työnsä näkyä niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellekin.

Julkisen toiminnan periaatteet tulisi ottaa vahvemmin huomioon koulutusohjelmassa strategiatasolla. Julkisen toiminnan periaatteiden aktiivisempi huomioon ottaminen saattaisi muuttaa koulutusohjelman toimintaa kommunikaatiivisemmaksi ja näin tukea näkyväksi tekemistä.

Johtaminen

Tampereen yliopiston rehtori Jorma Sipilä kirjoittaa johtamisen vaikeudesta nyky-yliopistossa kirjassaan *Valta yliopistossa* (2007).

Tieteenharjoittajat pitävät vallasta, kunhan se on teellistä valtaa. Sen sijaan on usein vaikeaa löytää tutkijaopettajaa, joka suostuisi käyttämään hallinnollista valtaa. Suurin syy on siinä, että hallintotyö vie aikaa tutkimukselta ja opetukselta. (Sipilä 2007, 55)

Jos jotain haluaa muuttaa, on suostuttava käyttämään valtaa. (Sipilä 2007, 66)

Koulutusohjelman ja laitoksen johtaminen ja johtamiskulttuuri ovat mielenkiintoinen osa sen toimintaa. Johtaminen näyttlee myös erittäin tärkeää roolia strategioissa ja oppivan organisaation luomisessa. Akateemisessa yhteisössä johtajat nousevat ammattiyhteisön keskeltä ja heillä harvoin on johtamiskoulutusta. He siis ikäänkuin johtavat muiden töidensä, kuten tutkimisen ja opettamisen, ohessa. Tämä myös tarkoittaa sitä, että johtamistyö vie aikaa tutkimiselta ja opetukselta. Käytännön asioiden ja ydinprosessien, kuten opetussuunnitelmatyön, johtaminen kuuluu esimerkiksi koulutusohjelmajohtajan harteille, mutta muunlaista vallankäyttöä yliopistossa tunnutaan karsastavan. Valta ja vallankäyttö kuitenkin ympäröi kaiken inhimillisen toiminnan, tiedostimme sen tai emme.

Olen tuntenut, että laitoksella on ollut haasteita johtamisessa. Tämä liittyyne johtamistehtävien ja vallankäytön karsastamiseen. Yliopistoissa harva tahtoo johtamistehtäviin, koska vastuutehtävät häiritsevät omaa perustyötä. Yliopistoissa lienee yleistä se, että harmitellaan, että kukaan ei ota ohjia käsiinsä ja sitten kun joku ottaa, niin valitetaan, että on ottanut liikaa. Ongelmia saattaa siis olla yhtä lailla johtamisessa kuin johdettavana olemisessa. Johtajilla on suuri voima vaikuttaa siihen, miten organisaatio toimii. Heihin pätevät erityisesti vaatimukset systeemiälykkäästä toiminnasta, josta enemmän myöhemmin.

Brändijohtaminen on myös erittäin tärkeää, kuten edellisessä kappaleessa ilmaistiin. Kaikessa johtamisessa kommunikaatio on ensiarvoista. Jos työyhteisöissä on ongelmia, on miltei aina osasyynä kommunikointi tai sen puute. Jos johto ei kommunikoi, voivat ongelmat kasvaa erityisen suuriksi. Johtajien pitää siis johtaa, kommunikoida ja johtaa kommunikaatiota. Tätä kautta voidaan tuoda ilmi haluja ja toiveita, eli voidaan keskustella visioista. Johtajan tulisi pyrkiä myös työyhteisön linjaamiseen erityisesti viestintäasioissa.

Laitoksella on ollut valitettavia konflikteja, jotka ovat johtuneet johdon viestinnän ongelmista. Kommunikoinnin tavoitteena tulisi olla hyvän hengen ja turvallisuuden luominen. Systeemiälykäästä on, jos työntekijöiden omanarvontunnetta tuetaan aina viestintätilanteessa.

Sipilä nostaa esiin myös, että erityisen hankalaa on yhdistää nopea projekteihin perustuva uudenlainen tutkimustempo yliopistojen pitkän aikavälin tehtäviin (Sipilä 2007, 63-64). Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelmassa tehdään runsaasti opiskelijaprojekteja. Koulutusohjelman perustyyöhön kuuluvat näyttelyiden ja tapahtumien järjestäminen, opetusharjoittelut ja muut projektit voivat olla hyvinkin lyhytaikaisia. Nämä projektit voivat olla hyvinkin moninaisia ja irrallaan perusopetuksesta. Tämä aiheuttaa tietenkin hankaluuksia käsittää koko koulutusohjelman toimintaa. Myöhemmin esittelen tähän haasteeseen liittyvää interventiota.

Imago vai identiteetti?

Huomasin nopeasti, että imagotyöryhmän puhuessa imagosta puhuttiinkin oikeastaan identiteetistä. Kyse ei ollutkaan vain imagon kriisistä, vaan identiteetin. Taidekasvatuksen luonteeseen kuuluu identiteettipohdiskelu, joka saattaa johtaa identiteettikriisiin. Taidekasvatuksen identiteettiin kuuluu pitkä historian taakka, mutta se toimii samalla jatkuvasti muuttuvassa visuaalisessa kulttuurissa muuttuen itsekin.

Taidekasvatuksen erilaiset, toisistaan paljolti eroavat diskurssit ovat jatkuvassa myllerryksessä ja joskus myös konfliktissa. Myös esimerkiksi omat taidekasvatuskäytännöni

ovat eläneet ja muuttuneet paljonkin joskus aivan lyhyessä ajassa. Tämä on otettava huomioon pohdittaessa identiteetti-asioita.

Kuvataidekasvatuksen identiteetin pohdintaa joutuvat tekemään koulumaailmassa toimivat taidekasvattajat. Kuvataiteen asema kouluissa ei ole ollut kovinkaan kaksinen johtuen esimerkiksi tuntien vähyydestä. Useimmissa kouluissa ei tästä syystä ole kuin yksi kuvataideopettaja jos sitäkään. Kouluissa eri aineiden välillä on aina jonkinlainen kilpailutilanne, halusimme sitä tai emme. Kaikki ihmiset luovat omaa identiteettiään suhteessa muihin, erottamalla itsensä toisista. Kuten Stuart Hall asian ilmaisee teoksessa *Identiteetti*:

Maailma jaetaan ensin symbolisesti hyvään ja pahaan, meihin ja muihin, [...] Kaikki muut erot näiden kahden välillä yksinkertaistetaan ja sulautetaan toisiinsa eli ne stereotyyppistetään. (Hall 1999, 123)

Samanlainen kilpailutilanne on myös yliopiston, sen korkeakoulujen ja laitostenkin sisällä. Jako meihin ja muihin tapahtuu nopeasti ja automaattisesti.

Huomattuani, että pohdimme enemmänkin identiteettiämme kuin varsinaisesti imagoamme, toimintatutkimukseni suuntautui uudella tavalla. Monet imagotyön interventiot, joita esittelen seuraavissa luvuissa, tuntuivat erityisen tärkeiltä koulutusohjelman oman identiteetin pohdinnassa ja tukemisessa. Toimintatutkimuksen arviointi-osuudessa nostan esiin henkilökunnan näkemyksiä siitä, miten imago-työryhmän projektit tukivat identiteettiä. Luvussa nousee esiin voimakkaasti myös koulutusohjelman opettajankoulutusidentiteetti.

Tässä vaiheessa tutkimusongelmani selkiytyivät muotoihin ”Voivatko interventiot design-tuotteiden muodossa tukea organisaation identiteettiä ja me-henkeä?” ja ”Miten imagotyö ja toimintatutkimus voisivat tukea systeemiälykästä käytöstä organisaatiossa?”.

Interventiot ja niiden vaikuttavuus

Tässä osassa käsitellään toimintatutkimuksen tärkeintä osaa eli interventioita. Esittelen osiossa imagotyön puitteissa tehdyt interventiot ja analysoin niiden vaikuttavuutta. Arvioin interventioita myös kyselytutkimuksen tulosten perusteella.

Interventio on toimintatutkijan tietoista vaikuttamista tutkittavaan ryhmään. Interventio saattaa paljastaa esimerkiksi tiedostamattomia toimintatapoja ja vallankäyttöä (Heikkinen 2006, 28). Interventiot ovat oleellisia sekä systeemiällyn teorialle että toimintatutkimukselle, koska molemmat pyrkivät muutokseen. Interventioihin tulisi mielestäni kiinnittää huomiota enemmänkin. Koulutusohjelmassahan on mahdollisuus vaikka minkälaisiin interventioihin, koska sinne tulee opiskelijoiksi vuosittain lisää lahjakkaita ihmisiä. Interventio on toimintatutkimusta tekevän tärkeä osa työyhteisössä, kuten menetelmä-osiossa selvitän. Toivonkin, että tekemäni interventiot voisivat tuoda työyhteisön toimintaan systeemistä näkökulmaa ja tukea systeemiälykkään toiminnan kehittämisessä.

Imagotyöryhmän puitteissa ja läheisyydessä tehdyt interventiot, jotka tein tai olin mukana tekemässä, olivat Taidepedagoginen studio -verkkosivusto, KuvisMovies-Vimeotili, koulutusohjelman logon suunnittelu, koulutusohjelman henkilökunnalle tehty systeemisyyksesitys ja laitoksen uusiin tiloihin liittyvät projektit.

Käsittelen seuraavaksi imagotyöryhmän puitteissa tehtyjä interventioita ja arvioin niitä. Käsittelen myös kyselyaineistosta esille nousseita teemoja liittyen imagotyöhön.

Alkusyksyllä 2012, interventioiden toteuduttua, tein melko vapaamuotoisen kyselyn imagotyöhön liittyvistä interventiosta. Kysely lähetettiin koulutusohjelmassa toimiville ja pitkään toimineille henkilökunnan jäsenille. Mukana on professoreita ja lehtoreita, muuta opetushenkilökuntaa sekä laitoshenkilökuntaa. Kysely lähetettiin 22 henkilölle ja siihen

vastasi yhdeksän. Kyselyn esipuheessa mainitsin visuaalisen ilmeen suunnittelun, Taidepedagoginen studio -sivuston ja KuvisMovies -Vimeotilin. Kyselyssä oli neljä kysymystä, joihin sai vapaasti kirjoittaa vastauksensa. Kysely on melko suppea, mutta se nostaa onnistuneesti tutkittavan yhteisön käsityksiä toiminnasta ja imagotyöstä ylipäätänsä.

En näe tarpeelliseksi tuoda esiin vastaajien profileita, koska se ei toisi mielestäni lisäarvoa vastausten tulkintaan. Käsittelen vastauksia kysymyksittäin, eikä vastausten suhde toisiinsa paljastu. Suojelen näin myös vastaajien anonymiteettiä. Pyrin esittämään erityisesti erilaisia näkökulmia tarjoavia vastauksia. Jaoin kyselyn neljään kysymykseen ja yhteen vapaaseen kenttään. Kysymykset olivat seuraavat:

- 1. Ovatko jo tehdyt projektit mielestäsi auttaneet koulutusohjelman näkyvyyden parantamisessa?*
- 2. Ovatko jo tehdyt projektit mielestäsi tuoneet esille koulutusohjelmalle oleellisia teemoja?*
- 3. Mitkä olisivat mielestäsi tärkeitä teemoja nostaa esille koulutusohjelman imagotyössä?*
- 4. Mitkä olisivat mielestäsi hyviä tapoja tehdä koulutusohjelman imagotyötä?*
- 5. Haluaisin vielä sanoa:*

Kysely koettiin tärkeäksi, päätellen erityisesti opetushenkilökunnan suuresta vastausmäärästä, ja kysymyksiin vastattiin monisanaisesti. Kyselyn toteuttaminen oli myös eräänlainen interventio. Henkilökunta ohjattiin ajattelemaan imagotyötä kyselyn kautta.

Vastauksissa korostuu Taidepedagogisen studion rooli. Studio on saanut siis sellaista tunnettuutta, mitä muut interventiot eivät. Vastauksissa tuli esiin myös olettamani koulutusohjelman ongelmallinen tilanne.

Ensimmäisenä interventiona esittelen systeemisyyksien, jonka jälkeen käsittelen laajemmin organisaation haasteisiin liittyvää kyselyaineiston materiaalia.

Interventio: systeemisyyesitys

Kesäkuussa 2012 pidin koulutusohjelman henkilökunnalle esityksen systeemisyydestä. Paikalla oli parikymmentä henkilökuntaan kuuluvaa, eli miltei kaikki koulutusohjelman lähellä toimivat henkilöt. Olisin kovasti toivonut, että paikalla olisi ollut myös laitoksen johtaja, koska hän on tärkeä vallankäyttäjä koulutusohjelmassa. Tilaisuudessa esiteltiin myös imagotyöryhmän työtä. Henkilökunta vaikutti kiinnostuneelta ja tilaisuudessa syntyi keskustelua.

Aloitimme tilaisuuden professori Pohjakallion esipuheella imagotyöryhmän toiminnasta, josta keskustelimme jonkin aikaa. Seuraavaksi esittelin Sengen systeemianalyysin periaatteita ja Hämäläisen ja Saarisen systeemiälyn perusajatuksia. Sengeltä esitin neljä oppivan organisation oppia ja systeemisyyden ajatuksen. Oma osioni esityksestäni kesti keskusteluineen noin tunnin verran. Minusta tuntui, että valitsemani ajatukset sopivat hyvin herättelemään paikalla olleita ihmisiä.

Systeemiälystä olin valinnut esitettäväksi osan Systeemiäly 2004 -julkaisun viidestäkymmenestä kiteytyksestä ”Systeemiäly vastaan systeemidiktatuuri”. Rajasin kiteytykset koulutusohjelman nykytilanteen kannalta oleellisimpiin viiteentoista. Esityksessä olevat kiteytykset on esitetty ohessa alkuperäisen numeroinnin mukaisesti.

”Systeemiäly vastaan systeemidiktatuuri” -kiteytykset esityksessä

2. Systeemiälyn taustaoletukset

Ihmisessä on piileviä voimavaroja ihmisenä ja osajina.

Rakenteet kätkevät nämä voimavarat.

Pieni muutos inhimillisessä ulottuvuudessa voi laukaista valtavan muutoksen kokonaissysteemissä.

4. Systeemiälyn viisi ulottuvuutta

Kokonaisuuden näkökulma (systeemi-ajattelu)

Inhimillisten mahdollisuuksien näkökulma (positiivisen psykologia)

Symbolisen merkitysvaruuden tunne-, tulkinta- ja uskomuspainotteinen näkökulma

Henkilökohtaisen vastuun näkökulma

Läpimurtoajattelu

8. *Systeemiäly hyödyntää*

Ihmisten kykyä tulkita pieni muutos in-
nostavuutena ja arvonantona

Ihmisten tunnetason vastenmielisyyttä
latistavuutta kohtaan

Ihmisten halua kukoistaa arjessaan ja
työssään

Ihmisen yhteisöluonnetta ja halua onnis-
tua toisten kanssa

9. *Systeemiälyn ihmiskuva*

Ihmisissä on kätkeytyä voimavaroja, jot-
ka nykysysteemi peittää.

Vallitsevat organisatoriset vuorovaiku-
tuskäytännöt synnyttävät pelkoa, ah-
distusta ja latistumista sen sijaan, että
synnyttäisivät vapautunutta yhteisöluo-
vuutta.

13. *Näkyvä systeemi*

Näkyvä systeemi on hahmotettavissa ob-
jektivoivan koneistokielen kautta.

Organisaatioita kehitetään näkyvän sys-
teemin ehdoin, esimerkiksi etsimällä
nykysysteemistä kustannussäästöjä tai
tehostamalla jotakin sen osaa.

Useimmiten myös ihmisten johtaminen
ja leadership hahmotetaan näkyvän sys-
teemin ehdoin.

14. *Haamusysteemi*

Syväinhimillinen systeemi näkyvän sys-
teemin takana

Syntyy ihmisen tunne- ja symboliolemuk-
sesta käsin.

Subjektiiiviset muuttujat ratkaisevia, haa-
musysteemi ei ole palautettavissa objek-
tiivisiin koneistomuuttujiin.

Ohjaa organisaation kohtaloa yhtä pal-
jon tai enemmän kuin näkyvä systeemi

20. *Systeemiälyn vastavoimat*

Systeemidiktatuuri. Organisaation
haamusysteemi synnyttää pakkokoneis-
ton, joka kahlehtii ihmisten luovuutta,
tuottavuutta ja vapautta. Ihmiset latistu-
vat ja vuorovaikutus köyhtyy.

Pelko on systeemidiktatuurin keskeisin
käyttövoima ja ominaismääre. Ihmiset
tuottavat kelposuoritteita ja näennäisesti
systeemi pelaa. Samalla pelko ja ahdistus
kätkeytyvät.

Koneistoajattelu. Uskomus, jonka mu-
kaan organisaation käyttäytyminen on
palautettavissa mekaanisten järjestelmi-
en logiikkaan. Inhimillistä ymmärrystä ja
tajua ei viime kädessä tarvita.

21. *Systeemidiktatuuri*

Johtuu rakenteesta

Diktatuuria ilman diktaattoria

Kahlitsee ihmisiä

Synnyttää toimintoja, jota kukaan ei ole
valinnut tai halunnut

Näennäisesti murtumaton valtarakenne,
jolle kukaan ei voi mitään

Yliyksilöllinen voimakenttä, jonka sisällä
jokainen yksilö muuttuu

Synnyttää salailua ja oman edun tavoitte-
lua

Saa voimansa sen kautta, että kätkeytyy

Ei paljastu koneistonäkökulmasta

Jatkuu seuraavalla aukeamalla.

Pyrin esityksessäni tuomaan esille systeemisiä näkökulmia koulutusohjelman haasteisiin sillä tavalla, että ne eivät ole osoittelevia. Systeemisessä näkökulmassa ei ole syyllisiä (ks. s. 32). Uudenlaisen avoimemman kulttuurin luominen on hidasta ja vaikeaa ja siihen tarvitaan kaikkia työyhteisön jäseniä. Ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla systeemisistä syistä. Esityksen keskiössä oli systeemidiktatuuri, eli ajatus siitä, että systeemi itsessään toimii usein työoloja huonontavasti ja pelkoa luovasti. Systeemidiktatuuria (ks. kohta 20 s.61) syntyy aina, jos sitä ei aktiivisesti torjuta. Tulisi myös muistaa, että ainostaan omaan käyttäytymiseen pystyy voimakkaasti vaikuttamaan.

Olen kokenut, että systeemiäly on loistanut poissaolollaan koulutusohjelmassa organisaatiomuutoksen aikana. Kriisitilanteessa on keskitytty erityisesti omaan tekemiseen unohtaen systeeminen näkökulma kokonaisuudesta. Samalla ollaan ehkä unohdettu henkilökohtainen vastuu esimerkiksi työyhteisön viihtyvyydestä.

Kuten jo aikaisemmin totesin (mm. s. 56), organisaation haasteet ovat usein kommunikaation ja johtamisen haasteita. Aalto-yliopiston perustamisessa ei ole onnistunut näissä kummassakaan. Yliopistouudistus on viestitty ja johdettu huonosti, mikä on aiheuttanut epävarmuutta henkilökunnan ja opiskelijoiden keskuudessa.

22. Pelko

Kaventaa ajattelun mittakaavaa

Korostaa yksilön selviytymistä kokonaisuuden onnistumisen sijasta

Leikkaa tuottavuutta ja innovaatiokykyä

Leikkaa arjen onnellisuutta

Kätkeytyy

Aiheuttaa rooliutumista, eristäytymistä ja salaliittoja

Ruokkii itsepetosta: jokainen kiistää pelon omalla kohdallaan

Saa ihmiset epäilemään toistensa takaja-ajatuksia

Ruokkii itseään

Koneistojohtajan näkökulmasta ”tekee vain hyvää” ja synnyttää tervettä kilpailua

Yliopistossa ja laitoksella ei olla ehkä ymmärretty johtamisen syvää merkitystä. Johtajan tulisi olla yhteisöä tukeva voima kaikilla tasoilla. Johtajien, opettajien ja kaikkien auktoriteettiasemassa olevien tulee kuunnella opiskelijoitaan ja alaisiaan ja käyttäytyä heitä kohtaan siten, että he tuntevat itsensä arvokkaiksi. Jos asioiden annetaan sujua kuin itsensä, niin haamusysteemi, eli näkymätön organisaatiokulttuuri, johtaa.

Pelosta on ongelmallista puhua tilanteessa, jossa ihmisillä on hyvä syy olla peloissaan. Tällainen tilanne oli koulutusohjelman kannalta Aalto-yliopiston perustaminen ja osastojen yhdistäminen. Pelon ilmapiiriä tulisi kuitenkin aktiivisesti poistaa erilaisin keinoin. Erityisen tärkeää on, että työntekijöillä on selkeä käsitys omasta positioistaan. Position selkeyttämisessä on tärkeässä roolissa johtajien kommunikointi. Tämä ei koske pelkästään lähiesimiestä vaan myös muita esimiehiä.

Mikroikäyttö on yksi suurimpia ilmapiiriä muuttavia asioita. Innostavan käytöksen ympäristössä kaikki voivat paremmin. Koulutusohjelmassa ja laitoksella on tässä paljon haasteita. Keskustelin aiheesta erään laitokselle töitä tehneen ulkopuolisen kanssa, ja hän oli huomannut heti, että laitoksella on kovia haasteita viihtyvyydessä juuri mikrotasolla. Mikroikäytöksen ongelmat ovat tulleet esille esimerkiksi

23. Peruspelkoja ovat 1/2

En ole ammatillisesti uskottava
 Olen menettänyt otteeni
 Olen menettänyt asemani
 En suorita tarpeeksi
 Olen pehmentynyt
 Olen osaamaton
 En ole tarpeeksi älykäs
 En ole tarpeeksi sanavalmis

24. Peruspelkoja ovat 2/2

Paljastun tietämättömäksi.
 Minut sivuutetaan.
 Parhaat vuoteni ovat takana eikä tulevaisuutta ole.
 Minua ei arvosteta.
 Minua vastaan on liittouduttu.
 Minulle naureskellaan.
 Minua pidetään lapsellisena.

Jatkuu seuraavalla sivulla.

26. Systeemiälykämästä mikrokäytöstä on

Hyväksyvyys, epätuomitsevuus

Lämmin asiallisuus

Kiinnostus ja hyväntahtoisuus

Huumori

Kuunteleminen

Kiitos

Vilpittömyys

Kannustavuus

Ystävällisyys

33. Tarvitaan

Mielikuvitusta: hahmottamaan, mitä ei synny mutta voisi syntyä.

Systeemistä tajua: ei-syntyvä syntyy ei-syntyvänä nykysysteemin takia, mutta systeemi voidaan muuttaa.

Systeemi-interventioita, joista käynnistyy lumivyöry.

Systeemiälyä, joka yhdistää mielikuvituksen, systeemisen tajun, henkilökohtaisen vastuun ja interventioiden oikein ajoitetun toteutuksen.

43. Interventiolla lumivyöryihin

Nykyinen systeemi voi olla toimiva, mutta kun katsot EI – X:ään, niin ymmärrät, miten monet asiat voisivat olla dramaattisesti paremmin kuin nykysysteemin vallitessa.

Pienikin ulkoinen muutos tai sytyke (interventio) voi olla avaus lumivyöryyn.

50. Askeleet eteenpäin

Tiedosta pelkoparametri organisaatiosi haamusysteemissä.

Tiedosta organisaatioosi kätkeytyvä systeemidiktatuuri.

Tee systeemiällyn käsitteistö osaksi organisaation elämää.

Avaa kulttuurin johtaminen, ihmisten johtaminen, arvojohtaminen ja innovaatiokyvyn johtaminen tästä näkökulmasta.

Avaudu itse.

Lyhennetty

*Esa Saarinen, Raimo P. Hämäläinen ja Ville-Valtteri Handolin:
Systeemiäly vastaan systeemidiktatuuri – 50 kiteytystä, 2004*

taipumuksena riitaantua. Monissa tapauksissa laitoksen sisällä on tullut riitoja, koska ihmiset ovat kommunikoineet asiansa liian kärkevästi.

Koulutusohjelman henkilökunnalle pitämäni esityksen keskiössä oli systeemidiktatuurin ajatus ja pelon voima. Monet koulutusohjelman ongelmat johtuvat mielestäni meitä ympäröivästä haamusysteemistä. Esimerkiksi uusi johtamisjärjestelmä ei sinällään vaikuta vahvasti arjessa, mutta ajatus siitä, mitä se tekee, vaikuttaa. Ajatus siitä, että olemme epädemokraattisessa järjestelmässä saa meidät toimimaan sen mukaan. Tällaisessa järjestelmässä toimivat ihmiset alkavat toimimaan yksinään. Tämä johtaa pelkoon, joka taas ruokkii kierrettä entisestään. Totta on, että koulutusohjelmassa on pitänytkin olla peloissaan. Lehtoraatteja ja muita työsuhteita on lopetettu. Koulutusohjelmassa oli ollut myös vakavia työolo-ongelmia johtuen henkilökohtaisten suhteiden tulehtumisesta. Tällaiset tilanteet ovat tietenkin niin vaikeita, että niihin on vaikea vaikuttaa millään keinoin. Tästä suunnasta esittelemäni ajatukset saivatkin kritiikkiä.

Kyselyaineistosta nousseita huolia koulutusohjelman nykytilasta

Systeemisyyys-esitykseen ei suoraan kyselytutkimuksessa oltu otettu kantaa. Esitystä ei luultavasti pidetty osana imagotyöryhmän toimintaa, eikä sitä nostettu esiin kyselyn alussa. Systeemisyyys ja organisaation oppimisvaikeudet näkyivät kuitenkin kyselyaineistossa. Nostan tässä esiin kyselyaineistosta nousseita huolia liittyen koulutusohjelman tilanteeseen. Luvussa olevat viitetiedottomat lainaukset ovat kyselyn vastauksia. Vastauksissa on eroteltu eri vastaajat eri kappaleisiin.

Osa vastaajista oli selvästi tyytymättömiä koulutusohjelman nykyiseen tilanteeseen. Erityisesti oltiin huolestuneita opettajankoulutuksen asemasta koulutusohjelman ja laitoksen sisällä.

Koulutusohjelma on ollut yllättävän helppo nujertaa ja sen resursseja kaapata täysin vieraisiin tarpeisiin. Nyt on käynnissä uusi temppu, eli "fokusointi", joka tietenkin vain yrittää vahvistaa opettajakoulutuksen alasajoa.

Milloin ylipäänsä koulutusohjelmassamme on viimeksi paneuduttu peruskoulun ongelmiin?

Kyselyssä ei suoranaisesti kysytty koulutusohjelmassa mahdollisesti esiintyvistä ongelmista, mutta ne tulivat kuitenkin esiin. Ongelmat liittyivät esimerkiksi keskustelun puutteeseen ja koulutusohjelman asemaan laitoksella. Vastauksista voitaneen päätellä, että ongelmat ovat todellisia ja vakavia, kuten olen tutkielmassa olettanutkin. Koulutusohjelma on ollut historiansa aikana eräällä tavalla ulkopuolinen. Se oli niin Taideteollisen korkeakoulun, kuten nyt Aalto-yliopiston, ainoa opettajankoulutusta antava koulutusohjelma. Koulutusohjelmaan ja sen liepeille tulleet painotusalueet, kuten kuratointi, ovat varmasti muuttaneet jollain tapaa koulutusohjelman toimintaa. Tässä ehkä polarisoituu se suunta, johon koulutusohjelmaa on tunnut vievän. Nykyaikaisen tutkimus esimerkiksi mainitaan ennen taidekasvatuksen tutkimusta laitoksen kotisivuilla. Osa vastaajista on selvästi tuntenut tämänlaiset "fokusoinnit", kuten mainittiin, vievän tässä tapauksessa esimerkiksi tutkimusta pois päin taidekasvatuksen ja erityisesti opettajankoulutuksen tavoitteista.

Opettajankoulutusta ja koulumaaailmassa toimivaa vaikuttamista toivottiin vahvemமாகsi koulutusohjelmassa.

Minusta meidän koulutusohjelman vakuuttavuus kasvaisi, mikäli toisimme paremmin esiin kiinnostustamme paitsi taidekasvatuksen edistämisestä myös koululaitoksen ja sen toimintatapojen kehittämisestä laajemminkin.

Imagotyön kannalta on hyvä kuunnella näitä mielipiteitä. Huoli koulumaailmasta on varmastikin tärkeää ottaa huomioon myös koulutusohjelman strategioissa.

Kaikki vastaajat pitivät imagotyötä tärkeänä. Imagotyöhön liitettiin erilaisia tapoja ja kanavia. Esiin nousi Taidepedagogisen studion lisäksi perinteisempiäkin kana-

via, kuten yleisönosastokirjoitukset. Vastaajat peräänkuuluttivat muun muassa seuraavia viestinnän ja vaikuttamisen kanavia:

Täpäkämpä ja rohkeampi kannanottojen tekeminen tai ajankohtaisiin asioihin tarttuminen ja reagointi (niin Aallon sisällä, kuin muussa yhteiskunnassa) taidekasvatuksen ja taidekasvattajien näkökulmasta.

Laitoksen professoreitten julkiset puheenvuorot lehdistössä ym. ovat erittäin tärkeitä.

Yleisönosastokirjoitukset.

Hesarin yleisökirjoitukset olisivat mainio paikka.

Imagotyöhön liitettiin paljolti yhteiskunnallinen toiminta. Useat vastaajat kokivat, että yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen oli parasta imagotyötä. Imagotyötä haluttiin tehdä monella rintamalla, mutta erityisesti populaarilla, kuten yleisönosastoilla. Vaikuttaminen muissa opettajankoulutuksissa toimiviin koettiin myös tärkeäksi.

Pelkkään akateemiseen keskusteluun pitäytyminen on sellaista akateemisesta norsunluutornista toiseen samanlaiseen norsunluutorniin huutelemista

Eräs vastaaja osasi hyvin kiteyttää imagotyön toivottavia tavoitteita:

Imagotyön tulisi toimia tai ainakin pyrkiä toimimaan siten että se:

- tukee ja vahvistaa koulutusohjelman sisäistä omanarvontunnetta ja me-henkeä
- rakentaa ja vahvistaa myönteistä, anteliasta, osaavaa ja houkuttelevaa imagoa myös ulospäin
- tekee näkyväksi koulutusohjelmaan kuuluvien ja siitä valmistuneiden toimintaa, erityisosaamista ja ajattelua sekä jakaa sitä muiden kanssa
- osoittaa, että koulutusohjelma aidosti edustaa ja kannattaa sitä, mitä varten koulutusohjelma on olemassa, eli kuvataiteen ja visuaalisen kulttuurin pedagogiikkaa ja opettajankoulutusta ja myös uskoo tehtävänsä merkittävyYTEEN

Vastauksessa nousevat esiin imagotyön sisäiset ja ulkoiset tavoitteet. Myös muissa vastauksissa nousi esiin samankal-

taisia teemoja. Erityisesti toive koulutusohjelman kiinnittymisestä perustarkoitukseensa, eli taidepedagogiikkaan ja opettajankoulutukseen, nousi vahvasti esiin. Vastauksessa tulevat esiin myös systeemiajattelun perusteet. Sengen opeista juuri yhteisen vision löytäminen on suuressa roolissa yhteisen tien ja ”me-hengen” löytymisessä. Tässä mielessä systeemisyyden teorioiden aktiivinen hyödyntäminen voisi tuoda käytännön hyötyä koulutusohjelman yhteisön hyvinvoinnin parantamiseen. Esimerkiksi omanarvontunteen vahvistaminen kuuluu systeemiälykkääseen toimintaan. Omanarvontunne kasvaa puolestaan sellaisessa ympäristössä, jossa on yhteisiä tavoitteita ja jossa ei tarvitse toimia pelon vallassa.

Myös brändääminen nousi vastauksissa esiin. Jotkut vastaajat peräänkuuluttivat selkeämpiä painotusalueita.

Ne alueet jotka olemme valinneet painotusalueiksi. Niitä pitäisi markkinoida ”meidän juttuina”, asioina joiden spesialisteja olemme. Tämä silläkin uhalla vaikka ettei kaikki itseään ja työtään näistä painotuksista tunnista. Esim Lapissakaan [Lapin yliopiston taidekasvatuksen koulutusohjelma] kaikki eivät tee yhteisöllistä talvitaidetta, mutta siitä he silti ovat tunnettuja.

Painotus- tai vahvuusalueiden esiin tuominen koettiin tärkeänä. Vahvuusalueiden löytäminen on brändäämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Painotusalueiden pohjana voitaneen pitää koulutusohjelman *Future competencies* -listausta. Se, miten se käytännössä näkyy koulutusohjelmassa, on haastava kysymys. Pitäisikö esimerkiksi juuri noihin kirjattuihin tulevaisuuden näkymiin panostaa vielä vahvemmin? Ja minkä kustannuksella tämä tapahtuisi?

Vastaajat kirjoittivat myös koulutusohjelman sisäisistä haasteista. Joissain vastauksissa esiintyi koulutusohjelman yhteisen suuntautumisen puute (ks. kuva 8. s.37):

Tämä ei ole kasa erillisiä yksilöitä vaan yhteisö jolla on yhteisesti jaettu tavoitteita.

Sengen oppivan organisaation kolmas oppi on jaettu visio (Senge 1990). Ilman sitä ei organisaatio voi kukoistaa ja

mennä eteenpäin. Tässä tilanteessa voitaneen miettiä, ovatko koulutusohjelman visiot selkeitä ja yhteisesti jaettuja. Jos halutaan kasvattaa toimivaa yhteisöä, pitäisi päästä eroon, erään vastaajan sanoin, ”sooloilukulttuurista”. Koulutusohjelmassa pitää pyrkiä tunnistamaan voimakaimman vipuvoiman alueita, joissa saadaan mahdollisimman suuri vaikutus tässä tapauksessa yhteisen vision jaettavuuden kannalta.

Taidepedagoginen studio, interventio, jonka esittelen myöhemmin, sai kehuja positiivisesta esimerkistään.

Studiosivusto on täynnä myönteisyyttä ja se on miellyttävää. Ehkä se on parempaa politiikkaa, kuin pohtia kuinka suuressa vaarassa koulutusohjelma on [...]

Vastauksessa tulee esiin imagotyössä tavoitteena ollut myönteinen vahvistaminen. Positiivinen psykologia on systeemiälyn peruspilareita ja se on toiminut toimintatutkimuksen innoittajana.

Vastauksesta voidaan kuitenkin tulkita epäily positiivisen voimasta. Samanlaista kritiikkiä esitettiin myös koulutusohjelman henkilökunnalle pitämäni systeemisyyksesityksen synnyttämässä keskustelussa. Onkin tärkeää miettiä, millä keinoilla pystytään tarttumaan minkäkinlaisiin ongelmiin. Vastaaja näkee koulutusohjelman tilanteen erittäin huonona ja saattaa kokea, että tarvittaisiin voimakkaampia keinoja. Imagotyöryhmän ei liene ollut tarkoitus kuitenkaan tehdä radikaalimpia kannanottoja, vaan pyrkiä tukemaan työyhteisöä positiivisen kautta.

On kuitenkin tärkeää etsiä niitä systeemiä syitä, mitkä vaikuttavat koulutusohjelman oletettuun uhkaan. Vastauksista voi päätellä, että koulutusohjelmassa ollaan huolissaan sen tulevaisuudesta. Systeemiajattelu ja systeemiälykäs toiminta voisi tarjota työkaluja syiden etsimiseen ja työyhteisön toiminnan parantamiseen. Systeemiajattelua tarvittaisiin myös laitoksen ja korkeakoulun johdon tasolla. Olisi hyvä, että laitoksen ja korkeakoulun johdossa ymmärrettäisiin, että koulutusohjelmissa ollaan huolissaan tulevaisuudesta. Vielä tärkeämpää olisi tietenkin se, että tähän pelkoon myös vastattaisiin.

Interventio: visuaalinen ilme

Visuaalisen ilmeen uudistaminen oli minulla mielessä heti, kun imagotyöryhmä aloitti toimintansa. Ehkä voitaisiin paremminkin puhua visuaalisen ilmeen luomisesta kuin uudistamisesta, koska koulutusohjelmalla ei visuaalista ilmettä varsinaisesti ollut ollutkaan. Tämä visuaalisen ilmeen puuttuminen oli oikeastaan aika kummallista. Luulisi, että taidekasvattajat tietäisivät visuaalisuuden voiman.

Ensimmäisiä imagotyöryhmän pohdinnan alla olleita asioita oli koulutusohjelman nimeäminen. Millainen nimi toimisi imagoa terävöittävänä asiana, ikään kuin brändinä? *Kuvataidekasvatus* sanana tuntui työryhmän jäsenistä kovin kankealta käytettäväksi visuaalisesti. Työryhmässä sen miellettiin viittaavan liikaa taidemaailmaan ja korkeataiteeseen sanan *kuvataide* johdosta. Toisaalta siinä ei nähty laajan visuaalisen kulttuurin osuutta, joka miellettiin tärkeäksi osaksi koulutusohjelman toimintaa. Tarvitsimme siis yhtenäisesti käytettävän kutsunimen.

Pitkällisen pohdinnan jälkeen totesimme, että sana *kuvis* sopii parhaiten kuvaamaan koulutusohjelmaamme. Se sisältää samaan aikaan sanat *kuvataidekasvatus* ja *visuaalinen kulttuurikasvatus*, siis koulutusohjelman ja pääaineen nimet. Jos kirjoitusmuoto on vielä *KuVis*, niin yhteyden lähtökohta tulee vielä selkeämmin esille. Sanalla *kuvis* on myös viitattu oppiaineeseen vuosikymmenet. *Kuvis*-sanana foneettinen ja kuvallinen muoto on myös hyvä. Se on lyhyt eikä se sisällä skandinaavisia kirjaimia. Se on selkeästi suomea, mutta sen muoto toimii myös muunkielisissä yhteyksissä.

Tutkintouudistuksessa vuonna 2014 pääaineen nimi tullee muuttumaan Visuaalisesta kulttuurikasvatuksesta Taidekasvatukseksi, koulutusohjelman nimeä mukaillen. On mielestäni kuitenkin hyvä, että termi *visuaalinen kulttuuri* jää osaksi ainakin koulutusohjelman logon muotoa.

Visuaalisen ilmeen kannalta oli ensiarvoisen tärkeää, että saimme nimiasian kuntoon, sillä nimi on tärkein osa visuaalista ilmettä.



Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelma
Visuaalinen kulttuurikasvatus

Kuva 11. Valmis logo violettina, teksti alla



Kuva 12. Valmis logo valkoisena, teksti vieressä

Imagotyöryhmä antoi tehtäväkseni Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelman visuaalisen ilmeen suunnittelun. Teen graafista suunnittelua työkseni, joten tehtävä tuntui luontevalta. Lopullisessa muodossa visuaalisen ilmeen suunnittelu oli oikeastaan vain koulutusohjelman logon, eli kirjoitusmuodon, suunnittelu. On ehkä kuitenkin harhauttavaa puhua visuaalisen ilmeen suunnittelusta, koska logo on variaatio Aalto-yliopiston visuaalisesta ilmeestä. Aallon visuaalisen ilmeen on suunnitellut Rasmus Snabb (esim. Taideteollisen korkeakoulun verkkosivut).

Suunnittelin koulutusohjelman logon siten, että se on yhtenevä yliopiston visuaalisen ilmeen kanssa. Tämä oli käytännössä ainoa mahdollinen ja järkevä vaihtoehto. Olemme tietenkin myös osa Aalto-yliopistoa ja ilmeessä näkyy ison yliopiston arvovalta. Aalto-yliopiston visuaalisen ilmeen eteen on nähty paljon vaivaa ja siinä on hyvät lähtökohdat moniin sovellutuksiin. Yhtenäiseen ilmeen ansiosta pystymme helpommin käyttämään omaa logoamme ja voimme käyttää yliopiston ilmettä omien projektien pohjana.

Visuaalisen ilmeen tai sittemmin logon suunnittelussa koin tärkeäksi, että koulutusohjelman henkilökunta olisi mukana suunnittelussa. Aloitimme suunnittelun imagotyöryhmässä, jossa loimme pohjan suunnittelutyölle. Myöhemmin esittelimme imagotyöryhmän toimintaa ja logoa koko henkilökunnalle koulutusohjelmakokouksessa (14.12.2011). Henkilökunta suhtautui erittäin positiivisesti logoehdotukseen ja tuolloin logo hyväksyttiin pienin muutoksin.

Visuaalisen ilmeen voima syntyy siitä, että sitä käytetään. Logon käyttötarkoitukset ovat vielä avoimet. Se ei sovi viralliseen viestintään, koska tällöin käytetään Aalto-tunnusta. Epävirallisempia yhteyksiä ollaan vielä etsimässä. Nyt logo löytyy Taidepedagoginen studio -verkkosivustolta ja sitä on käytetty joissain koulutusohjelmaa esittelevissä esityksissä. Logo tulee jakaa eri muodoissaan mahdollisille käyttäjille. Hyviä käyttötilanteita voisivat olla opiskelijoiden projektit ja koulutusohjelman sisäinen viestintä.

Tärkeintä koulutusohjelman logossa on sen voima yhteisöä tukevana symbolina. Sen on tarkoitus luoda jokin konkreettinen asia, joka kuvastaa koulutusohjelman luonnetta ja johon kiinnittyä.

Saattaa kuulostaa yllättävältä, mutta visuaalisen ilmeen muutosprosessiin liittyvä keskeinen hyöty voi olla oman erityislaadun selvittäminen ja konkretisointi. (Pohjola 2003, 43)

Logo kyselyaineistossa

Logo tai visuaalinen ilme sai melko vähän huomiota kyselyaineistossa epäilemättä johtuen osittain siitä, että sitä ei ollut juurikaan käytetty. Juuri kyselyn aikana koulutusohjelman uusiin tiloihin tosin laitettiin iso Kuvis-tunnus, mutta se ei kyselyaineiston vastauksissa näkynyt. Paikan päällä useat henkilökuntaan kuuluvat tulivat kehumaan tunnusta. Logo mainittiin kyselyaineistossa kertaalleen ja silloin se sai kiitosta:

Koulutusohjelman oma logo tuntuu yllättävän tärkeältä ja se tulee tunnetuksi mitä enemmän sille löydetään käyttökohteita. Ilmeisesti tällaiset yhteisöt tarvitsevat oman visuaalisen ”merkin” joka luo yhteenkuuluvuutta.

Logo kuvaa mielestäni erinomaisesti koulutusohjelman henkeä ja sisältöä. Oli erinomaista että koulutusohjelman väki osallistettiin sen suunnitteluun.

Koulutusohjelman osallistaminen logon suunnitteluun oli tärkeää käytännöllisestikin, koska imagotyöryhmän toiminta eli koko ajan virallisen ja epävirallisen välillä. Sen toiminta tuli pitää mahdollisimman avoimena, jotta kenelläkään ei tulisi epävarma olo sen päätöksistä, kuten uuden logon suunnittelusta. Henkilökunnan osallistaminen heidän työyhteisöään käsittelevään toimintatutkimukseen oli myös tärkeä tutkimusmenetelmällinen ratkaisu. Jos tavoitteena on uuden, dialogisemman yhteisön rakentaminen, tulee imagotyön projektienkin olla avoimia ja osallistavia.

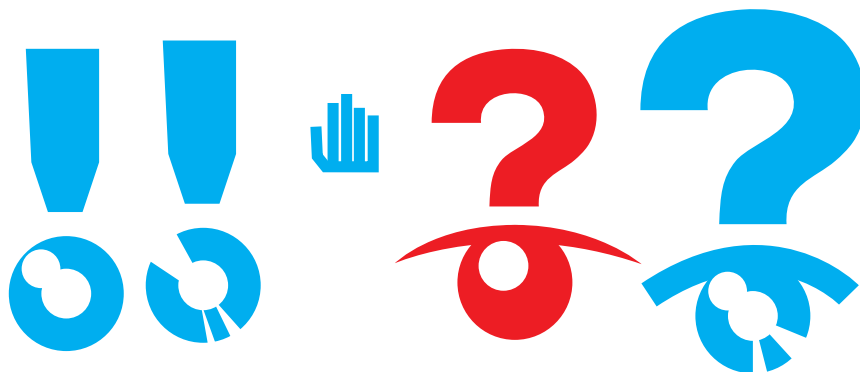
Kuva 13. Luonnoksia logoa varten

Heikan ehdotuksia koulutusohjelman nimeksi ja logoksi.

Kuvis on yleinen, vanha ja kuvaava sana.

Se sisältää kuvataiteen ja visuaalisen kulttuurin.

Koulutusohjelmaa myöskin on vuosikymmenet kutsuttu kuvikseksi



Logon suunnittelun vaiheita

Keskustelimme imagotyöryhmässä erilaisista mahdollisista symboleista, jotka voisivat kuvata koulutusohjelmaamme. Esiin nousi symboleita, kuten käsi ja silmä, sekä pääjalkainen, jota joskus onkin käytetty osaston julkaisuissa. Totesimme heti, että pääjalkainen ei tuota sellaisia ajatuksia kuin haluaisimme. Se viittaisi turhaan lapsuuteen ja taantumiseen.

Tein muutaman luonnoksen, joissa oli silmä-, sekä käsisymboleita (ks. kuva 13). Ajattelin heti, että KuVis -teksti tarvitsee selittäviä tekijöitä logon alle. Logo tarkoittaa vakiintunutta kirjoitustapaa. Oli myös selvää, että logossa ja mahdollisessa tunnuksessa olisi viittauksia Aalto-yliopistoon. Ensimmäisissä luonnoksissa tein pastisseja Aallon huuto- ja kysymysmerkeistä lisäämällä niihin silmäsymbolin.

Aalto-yliopiston viestinnän ohjeistukset ovat tietenkin melko tarkkoja siitä, minkälaisia tunnuksia ja grafiikoita yliopistossamme esiintyy. Tästä syystä tutustuin tarkkaan Aalto-yliopiston visuaalisen ilmeen ohjeisiin. Keskustelimme logoasiasta myös imagotyöryhmässä, jossa vieraillut Esa Salmio kehoitti, ettei erityisiä tunnuksia kannattaisi luoda.

Toisessa luonnoksessani syntyi ajatus logon sisällä olevasta tunnusmaisesta elementistä. Yhdistin V-kirjaimeen salamasympolin. Salama on mielestäni nykyaikainen symboli, jota esiintyy esimerkiksi nuortenvaatemerkeissä ja yhteiden tunnuksissa.

Salamasympolilla varustettu luonnos saavutti suurta suosiota työryhmässä. Sitä pidettiin dynaamisena ja sopivana koulutusohjelman uuteen alkuun.

Logon ensimmäinen versio oli varustettu syaanilla tekstillä. Tulin kuitenkin

nopeasti siihen tulokseen, että logon värien olisi hyvä olla lähempänä Aallon tunnusta. Teinkin seuraavaksi erivärisiä versioita. Kaksiväriset tunnukset tuntuivat turhan villeiltä, joten toinen väreistä karsiutui. Kirjaimet olisivat siis kaikki mustia ja tunnus jonkin värinen, aivan kuten Aalto-tunnuksessakin.

Logon alle tulivat selostavat tekijät mustalla ja harmaalla. Keskustelimme näistä teksteistä ja tulimme siihen tulokseen, että ne olisivat koulutusohjelman ja pääaineen nimet. Näin ne toimisivat kuin alaotsikot selittämässä logoa. Tein tunnuksesta kaksi versiota eri koossa käytettäväksi. Toisessa alaotsikot ovat logon alla pienehköillä ja toisessa sen oikealla puolella logoon suhteutettuna suuremmalla. Ensimmäistä voisi käyttää isommassa koossa ja toista pienemmässä. Tämä käyttötapa, kuten lopulliset väritkin, noudattavat Aallon visuaalista ilmettä.

KuVis-logoa olisi helppo myös varioida liittämällä siihen lisäsanoja. Tätä voisi käyttää esimerkiksi vanhojen termien, kuten KuvisMovies, kanssa. Suunnittelin myös pienemmän, tunnusmaisen merkin, missä on vain K-kirjain ja salama. Tätä voidaan käyttää erilaisissa yhteyksissä esimerkiksi avatar-merkkinä (käyttäjän tunnuksena) tai faviconina (nettisivun pikkukuvana).

Luonnoksissa olin käyttänyt logon fonttina Gothamia, koska minulla ei ollut Nimbus Sansia käytössäni. Imagotyöryhmä oli kuitenkin sitä mieltä, että Gotham oli sopivampi logoa ajatellen. Erot näillä fonteilla eivät ole suuret, mutta Gothamin aukinaisempi s-kirjain miellytti enemmän ihmisten silmää. Jätin Gothamin logoon ja ja Nimbus Sansia käytetään alaotsikoissa.

Kuva 13. Logo eri väreissä

KuVIs

KuVIs

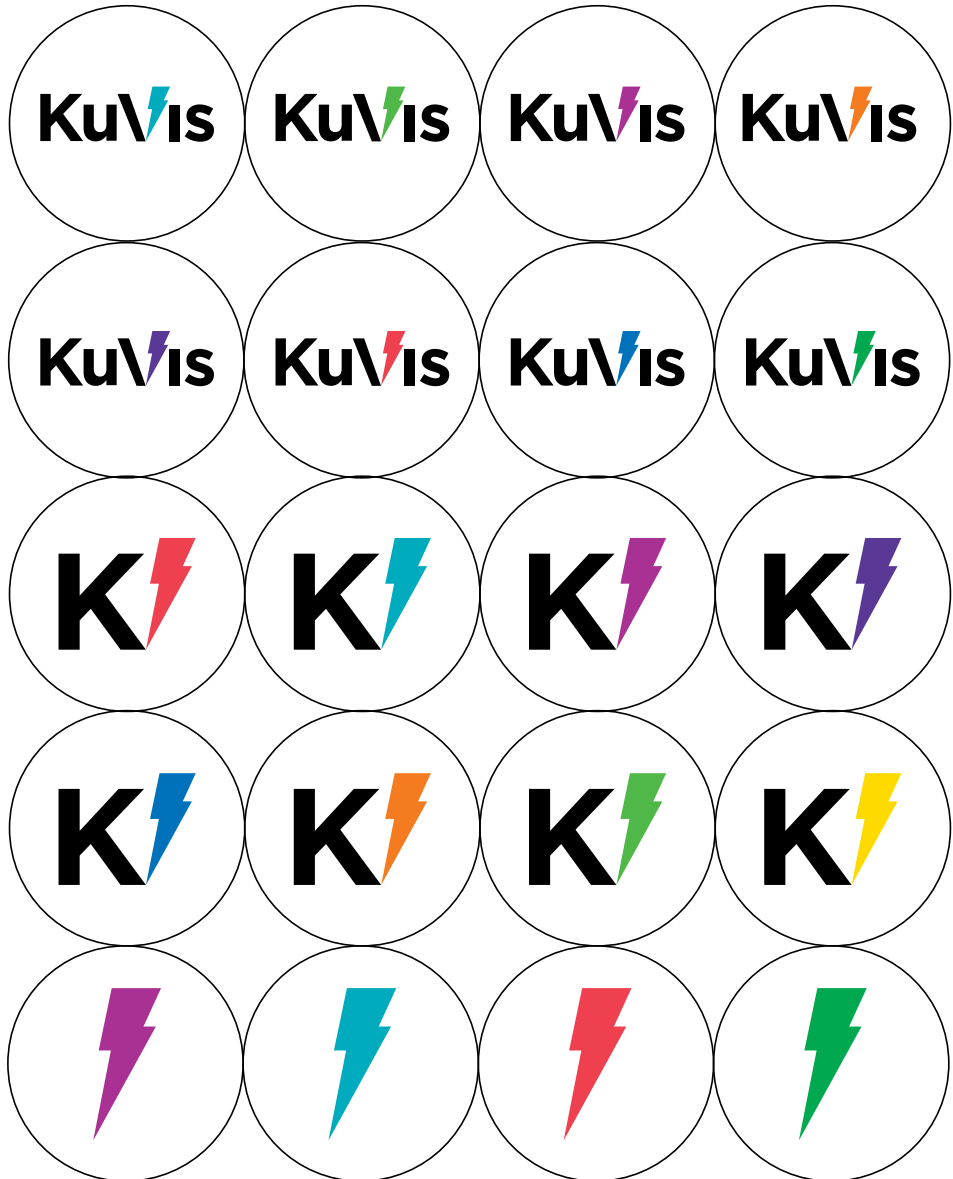
KuVIs

KuVIs

KuVIs

KuVIs

Kuva 14. Muotovariointia ja tunnusmaista käyttöä



Interventio: taidepedagoginen studio

Yksi imagotyöhön liittyvä tärkeä projekti, jota olin valmistelemassa, on Taidepedagoginen studio -internetsivusto. Puhun koko projektista nimellä Studio. Studio syntyi tilaan, jonka koulutusohjelman sivuaineverkon verkkopalvelu oli jättänyt. Koulutusohjelmassa oli toiminut Sivuaaineverkko-niminen yhteistyöhanke, jossa opettajankoulutuksen yksiköiden taidekasvatus-henkilökunta voi tavata toisiaan.

Koulutusohjelmajohtaja Marja Rastas halusi kehittää tätä toimintaa vielä eteenpäin ja luoda vapaamman tilan, studion, jossa voitaisiin jakaa taidepedagogisia projekteja ja keskustella ajankohtaisista asioista. Keskusteluun voisivat liittyä kaikki, jotka ovat koulutusohjelmaamme lähellä. Taidekasvatusyhteistyö esimerkiksi Sibeliuksen akatemian ja Teatterikorkeakoulun kanssa on tärkeää toimintaa, jota kannattaisi tehdä myös vapaamuotoisemmin verkossa.

Studiota suunnitellessamme kirjasin sen tavoitteeksi olla palvelu, johon haluttaisiin osallistua. Koulutusohjelmassa tehty paljon erinäisiä verkkoprojekteja. Aiempiin projekteihin ja sivustoihin verrattuna Rastas halusi nimenomaan luoda yhteisön. Studion ei olisi tarkoitus olla vain puolen vuoden projekti vaan pitkäikäinen oppimisympäristö.

Opintoprojektit

Opintoprojekteilla tarkoitetaan väliaikaisia projekteja, jotka tapahtuvat yliopiston opiskelijoiden ja yliopiston ulkopuolisten toimijoiden välillä. Tällaisia projekteja koulutusohjelmassa tehdään valtavasti koko ajan. Projekteja on tehty koulujen, museoiden, kaupungin, vankiloiden ja vaikka minkäläisten toimijoiden kanssa. Projektit eivät kuitenkaan näy varsinaisesti koulutusohjelman virallisissa papereissa, kuten opetussuunnitelmassa. Opintoprojektit ovat kuitenkin erittäin tärkeitä niissä toimineille opis-

kelijoille. Niihin saatetaan kuluttaa valtavat määrät aikaa ja vaivaa. Myös lopputulokset voivat olla huimia. Esimerkiksi vuoden 2011 Juhlaviikoilla ollut ja paljon julkisuutta saanut Eläimet kylässä -kuvataideprojekti oli suurimmilta osin kuvataidekasvatuksen opiskelijoiden järjestämä.

Opintoprojekteja ja Taidepedagogista studiota esiteltiin ”Se oli loistava projekti” -illassa 19.10.2011.

Kuva 15. ”Se oli loistava projekti” -illan juliste

SE OLI LOISTAVA PROJEKTI

**Tänä keskiviikkona 19.10.
Kello 16-18.
Luokassa 6014.**

Kuvataidekasvatuksen opintoprojekti-kavalkadi

Näytillä Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelman opiskelijoiden ja opettajien mahtavia taidepedagogisia ja taiteellisia ja pedagogisia opintoprojekteja!

Esittelyssä Taidepedagoginen Studio -nettiprojekti!

Tervetuloa koko koulutusohjelman väki, yhteistyökumppanit, sekä kaikki muut kiinnostuneet!

Tule esittelemään oma projektisi projektikavalkadiin! Tee se haluamallasi tavalla, mutta ”kuva olis kiva” ja esittelyn kesto mielellään noin 10-15 minuuttia.
Projektin esittelijä: Merkkä kuvataidekasvatuksen 6. kerroksen liitutaalulle projektin nimi ja esittelijä - jotta saadaan vähän esimakua siitä mitä on tulossa.
Ellet hyppää Taikissa jatkuvasti niin ilmoittaudu sähköpostilla marja.rastas@aalto.fi.
Opettaja, jos sinulla on samaan aikaan opetusta niin harkitse haluatko osallistua opiskelijoittesi kanssa.

Toinen tärkeä rooli, jota sivuston tulisi toteuttaa, olisi opintoprojektien (ks. s. 78 ja kuva 15 s. 79) raportointi ja niistä viestiminen.

Opintoprojektit ovat tärkeitä linkkejä koulutusohjelman ja ympäröivän yhteiskunnan välillä. Erilaiset opintoprojektit tuovat koulutusohjelman lähelle sellaisia ihmisiä, joita muuten ei tavoitettaisi. Projektit ovatkin tärkeitä tunnettuuden rakennuspalikoita. Niissä on suuri potentiaali näkyväksi tulemiselle.

Rastas toivoi minut mukaan auttamaan Studion ideoinnissa ja käytännön toteutuksessa. Kävimme ensin läpi Aalto-yliopiston omia kanavia, kuten Aalto-blogeja. Kävi kuitenkin nopeasti ilmi, että Aallolla ei ollut tarjota meille sopivaa julkaisualustaa. Keskusteluissamme päädyimme siihen, että alustan pitäisi olla mahdollisimman helppo käyttää, mutta kuitenkin tarpeeksi monipuolinen. Ajatuksena olisi se, että julkaisussa ei tarvitsisi olla välikäsiä, vaan että valitut kirjoittajat pystyisivät omatoimisesti käyttämään sivustoa. Myös jos sivusto olisi Aallon ulkopuolella, sitä eivät sitoisi Aallon mahdolliset viestintästrategiat tai muut pakotteet.

Blogimuotoisuus oli luonnollisin ratkaisu sivuston toteutukseen. Sivuston oli kuitenkin tärkeä sisältää myös muuta informaatiota kuin pelkät blogitekstit. Itselläni on kokemusta

Taidepedagogisen Studion visuaalinen ilme

Tein Studiosivujen ulkonäöstä mahdollisimman yksinkertaiset, koska sinne tuleva sisältö tulisi olemaan melko monenkirjavaa. Taustaväriksi oli luontevaa valita valkoinen. Mustan tekstin lisäksi väreiksi valikoituivat syaanin ja magentan sävyt. Ne toimivat mielestäni mukavan raikkaasti valkoisen seurana, mutta niissä on kuitenkin energisyyttä. Valkoinen tausta saattaa olla raskas silmille pitkissä teksteissä, mutta Studion käytössä pitkiä tekstejä ei juurikaan tule.

Studio rakentuu blogitekstien ympärille. Pääsivun lisäksi sivustolla on muutamia temaattisia sivuja, joissa on pienten luonnehdintojen lisäksi linkit aihealueen blogiteksteihin. Sivustolla on myös kolme staattista sivua, missä on Studion tietoja suomeksi ja englanniksi sekä galleriatilan kalenteri.

Sivujen lisäksi sivustolla on asiasanapilvi, jossa näkyvät kirjoituksiin liitetyt asiasanat. Näistä valitsemalla tulevat näkyviin kaikki kirjoitukset, mihin ko. asiasana on liitetty. Sivuston oikeasta marginaalista löytyy myös linkkejä yhteistyöorganisaatioiden sekä opiskelijoiden ja opettajien sivuille.

Kuva 16. Taidepedagoginen studio: otsikkobanneri, layout ja asiasanat

TAIDEPEDAGOGINEN studio

Studio **Uutta** Taiteidenvälistä Tieteidenvälistä Kansainvälistä Virtuaalista
Tapahtumia Opintoprojekteja Näyttelytila Tulevaisuuden taidekasvattajia in English

Asiasanat

Ainedidaktiikka (2) Aineidenvälisyys (5)
Ajankohtaista opiskelijalle (11) Helsingin OKL (7) Hämeenlinnan OKL (6) Jyväskylän OKL (2)
Jyväskylän yliopisto (1) Kajaanin OKL (2)
Kansainvälistä (24) Kestävä kehitys (12) Koulutuspolitiikka (4) Kulttuurienvälisyys (11) KuVa (3) Lapin Yliopisto (3) Lastenkulttuuri (6)
Luokanopettajakoulutus (3) Mediakasvatus (9) Muotoilukasvatus (6) Muutokoulutus (9)
Nykytaidekasvatus (14) Näyttelypedagogiikka (8)
Näyttelytila (28)
Opettajankoulutus (13) Opetusharjoittelu (4) Opinnäytetyöt (12) Opintoprojektit (14)
Oppimateriaalit (1) Palkittuja (4) SibA (10) Studio (1)
Taide ja hyvinvointi (6) Taideperustainen ympäristökasvatus (15) Taideterapeuttisuus (2)
Taideyliopisto (2) Taiteidenvälisyys (16)
Tampereen yliopisto (3) **Tapahtumia (30)**
TeaK (7) Tieteidenvälistä (11) TOKL (4)
Tulevaisuuden taidekasvattajia (28) Tulevat projektit (2) **Tutkimusta (23)**
Verkkopedagogiikkaa (4) Virtuaalista (7)
Visuaalinen kulttuurikasvatus (9)
Yhteisötaidekasvatus (3) Yleisötyö (8)
Yliopistopedagogiikka (3) Åbo Akademi (1)

The screenshot shows the 'TAIDEPEDAGOGINEN studio' website. The header has the title in a large, stylized font. Below it is a navigation bar with tabs: Studio, Uutta (highlighted), Taiteidenvälistä, Tieteidenvälistä, Kansainvälistä, and Virtuaalista. Underneath are more tabs: Tapahtumia, Opintoprojekteja, Näyttelytila, Tulevaisuuden taidekasvattajia, and in English. The main content area is divided into several sections. The first section is 'Uusia työkaluja muotoilu- ja arkkitehtuurikasvatukseen' with an image of a classroom. The second section is 'Kansainvälistä' with a list of international links. The third section is 'Näyttelytila' with an image of a gallery. The footer includes the 'KuVis' logo and social media links.

erityisesti Googlen Blogger -blogipalvelusta. Niinpä teinkin ehdotuksen sen käyttämisestä. Bloggerin etuja ovat sen helppo muokattavuus ja hyvä näkyvyys Googlen hakukoneessa. Bloggerin koodia pystyy muokkaamaan, mikä mahdollistaa useimmat tarvittavat ominaisuudet.

Studio alkuaikoina, vuoden 2012 ensimmäisellä puoliskolla, tekstit olivat eri kirjoittajien kirjoittamia, mutta minun tai Rastaan sivustolle toimittamia. Tulevaisuudessa on tarkoitus, että mahdollisimman monella olisi keinot ja rutiini kirjoittaa sivulle. Tätä varten on tarkoitus kouluttaa koulutusohjelman opetushenkilökunta järjestelmän käyttöön. Aika näyttää, miten hyvin saadaan ihmiset innostumaan Studioon käytöstä. Studioon on löytynyt jo monia kirjoittajia. Jo muutamalla innostuneella toimittajalla voitaisiin saada nopeasti päivittyvä ja kiinnostava sivusto, joka toimisi itsestään, ilman alkuperäisten tekijöiden jatkuvaa toimitustyötä.

Studio rakentamisen lähtökohtana oli matalan kynnyksen osallistaminen. Blogipohjainen käyttöliittymä valittiin, jotta sivuston päivittäminen olisi kaikille halukkaille helppoa. Kun sisältö päivittyy nopeasti, pysyy sivusto elinvoimaisena, jolloin siellä käydään useammin ja kävimäärätkin nousevat.

Tärkeä osa Studiota on myös sen toivottavasti tuoma näkyvyys. Mahdolliset yhteistyökumppanit on helppo ohjata katsomaan koulutusohjelman toimintaa sivustolle.

Haasteita uusilla verkkoalustoilla on aina. Sosiaalisen median käyttö kuitenkin lisääntyy koko ajan kuvataidekasvattajien piirissä, joten olenkin luottavaisilla mielillä, että Taidepedagogisen studion käyttö kasvaa tulevaisuudessa.

Taidepedagogisen studion vaikuttavuuden arviointia kyselymateriaalin pohjalta

Taidepedagoginen studio sai paljon huomiota aineiston kysymyksissä 1 ja 2, joissa kysyttiin imagotyön projekteista. Yksi syy huomiolle saattaa johtua käytetyistä termeistä. Taidepedagoginen studio on tarkoitettu erityisesti opinto- projektien esittelyyn. Kysyttäessä imagotyön projekteista osa vastaajista saattoi yhdistää interventiot suoraan näihin studiossa esitettyihin projekteihin. Kaiken kaikkiaan Taidepedagogisen studion toimintaa pidettiin tärkeänä ja enimmäkseen hyvänä.

Palaute studiosta on ollut pelkästään positiivista ja tiedän että opettajat ja opiskelijat viestittävät sen kautta asioita taas omille viiteryhmillään. Minusta on selvää että tämä parantaa ”näkyvyyttä”.

Taidepedagogisen studion sisältö on hyvä[...]

Taidepedagogista studiota kritisoiitiin siitä, että se oli niin projektivetoinen. Vastaajat olisivat toivoneet myös koulu- maailmaan ja tutkimukseen liittyviä postauksia.

Voisi siellä olla jotain hyvin arkistakin koulupuurtamista (esim. opetusharjoittelusta).

Tutkimus on vähemmän näkyvässä.

Taidepedagogisen studion tarkoitus on lähtökohtaisesti opintoprojektien esittely. Tätä osaa koulutusohjelman toiminnassa pidettiin erityisen näkymättömänä ennen Studion syntyä. Toinen tarkoitus oli muiden yhteistyökuvioiden esittely, erityisesti entisen Sivuaineverkon kesken. Vastaajat tuntuivat kuitenkin toivovan Taidepedagogiselta studiolta vielä lisää ominaisuuksia.

Erityisesti niiden [projektien esittelyn] arvona on ollut koulutusohjelman sisällön monipuolisuuden esittely ja näkyväksi tekeminen. Tulee hyvin näkyväksi myös se, miten hieno kirjo lahjakkaita ja taitavia opiskelijoita meillä on, ja miten kiinnostavia, monialaisia ja kekseliäitä projekteja he tekevät.

Osassa vastauksissa koettiin tärkeäksi juuri mitä erilaisimpien projektien esiin tuominen. Studio on varmaankin tällä hetkellä parhaimmillaan opintoprojektien esittelyssä. Opintoprojektien levittäytymisellä koko koulutusohjelman tietoisuuteen on varmasti paljonkin suotuisia vaikutuksia. Niiden esittelyä Studiassa voitaneen myös pitää interventiona koulutusohjelman suuntaan. Kuten aiemmin mainitsin, koulutusohjelmassa on hienot mahdollisuudet uusiutua jatkuvasti, koska joka vuosi opiskelunsa aloittaa uusi ja innokas opiskelijajoukko.

Suurimmat epäilyt kohdistuivat sivuston saavuttavuuteen. Vastaajat epäilivät, onko Studion toiminta vielä tarpeeksi hyvin markkinoitu ja antoivatkin siihen hyviä ideoita.

Sitä pitäisi jaksaa tehdä tunnetuksi esim. kuvisopelistalla ja linkittää kaikkiin mahdollisiin yhteyksiin esim. Aallon sivustoilla. Opettaja-lehteenkin voisi asiasta jonkun vinkin vääntää.

Tähän oli kuitenkin jo toisella vastaajalla osaltaan vastaus valmiina:

Esim. tiedotus kuvisopelistalle studiosta on tuonut hyvää palautetta kentän opettajilta.

Saavuttavuuden ongelmat ovat tietenkin aiheellisia huolenaihteita. Tiedottaminen tuntuu olevan organisaatiossa kuin organisaatiossa se suurin ongelma, kuten tässäkin raportissa on todettu moneen kertaan. Suurin ongelma on tietenkin se, että koulutusohjelman asioista viestiminen ei ole kenenkään yhden henkilön vastuulla. Tähän lääkkeenä on tietenkin se, että Studiota ja muita näkyväksi tekemisen projekteja työstetään aidosti yhdessä. Taidepedagogisessa studiassa on kuitenkin ollut oikein hyvin kävijöitä. Alkuvuodesta 2013 käyntejä Studiassa oli reilu viisitoista tuhatta.

Studio kohtasi myös muuta kritiikkiä. Eräs vastaaja kritisoi Studion ulkoasua.

Ei sivusto ainakaan vielä ole erityisen toimiva tai kiinnostava. Pakostakin mieltii, että kenelle se mahtaa olla suunnattu – meille itsellekö vain, ja keitä me olemme?

Vastaaja osasi myös hyvin eritellä Studiossa kokemiaan ongelmakoh tia:

Sen ulkoasu ei houkuttele, ja siellä on luettavissa vain yhdenlaista artikkelityyppiä eli uutisblogeja. Sitäpaitsi melkein kaikkien otsikoiden ja kategorioidenkin takaa tulee aina ensimmäisenä samat blogitekstit.

Sivuston visuaaliseen ilmeeseen on varmasti niin monta mielipidettä kuin on käyttäjiäkin. Kohderyhmäajattelu on tärkeä osa palveluiden tuottamista. Studion kohdalla alunperin tarkoitus oli esitellä nimenomaan opintoprojekteja. Ulkomuodon suunnittelussa pidettiin tärkeimpänä mahdollisimman selkeää muotoa. Kirjoitusten tyypeihin kohdistuva kritiikkiä käsitellessä pitää muistaa käyttötarkoitus. Studiossa tarkoitus on ollutkin ensisijaisesti tiedottaminen ja sivusto on eräänlainen uutissivusto. On hyvä miettiä kuitenkin, kannattaisiko sivustoon sisällyttää muunkinlaista toimintaa.

Vastaajilta tuli myös käytännön neuvoja sivuston parantamiseen.

Mitä tulee Studioon, olisi hienoa, jos esimerkiksi eri tahojen ja ihmisten blogeista ja verkkosivuista näkyisi vähän enemmän kuin pelkkä tekijän nimi taidepedagogisen studion näytön jossakin nurkassa ja että myös niiltä voisi laittaa parin rivin ilmoituksen vaikkapa omaan pikku teaseri-uutisvuoboksiin kiinnostusta herättämään, kun on julkaissut jotain uutta. Kommenttivuokin voisi olla kiinnostava...

Nythän kaikki studioon ilmestyvät jutut valikoi yksi tai kaksi toimittajaa ja se on ikään kuin jonkinlainen blogimuotoinen yhden uutisvuon verkkolehti, ja aika stabiili sellainen. Sivut voisivat kuitenkin olla ainakin joltakin osaltaan vähän elävämmät ja avoimemmat, jotta myös muut opettajat, opiskelijat ja alumnitkin voisivat toimittaa sinne juttujaan. Mieleen tulevat heti esimerkiksi näyttelyilmoitukset, sijaisuuskeikat yms. mutta paljon muutakin se voisi olla.

Vastaajat kohdistavat Studioon sellaisia toiveita, mihin Studiota ei ole alun perin suunniteltu. Tämä tarkoittaa sitä, että näille ominaisuuksille olisi tarvetta. Studion alkuperäistä tarkoitusta voidaan laajentaa, tai tulee miettiä pitäisikö muihin toivottuihin sisältöihin olla jokin muu palvelu. Studiossa ei ollut alunperin lähtökohtana esimerkiksi tutkimuksen näkökulma ja Taiteen laitoksen tutkimuksella onkin oma bloginsa. Käytännön mahdollisuutena kokeilimmekin alunperin etusivulla muiden blogien uutisvuota (feed), mutta se vei liikaa tilaa muulta sisällöltä. Olemme suunnitelleet myös rinnakkaista blogia, joka olisi enemmän mielipidesuuntautunut tai jopa pamflettimainen.

Taidepedagoginen studio on ollut toimiva alusta sen pääasialliseen tarkoitukseen, opintoprojektien esittelyyn. Opintoprojektien esittäminen sivustolla on tuonut niitä suuremman yleisön tietoisuuteen kuin olisi ilman sivustoa ollut mahdollista. Tämä voitaneen päätellä Studion suuresta kävijämäärästä. Taidepedagogisella studiolla on toivottavasti myös laajempia vaikutuksia. Sen käyttö toivottavasti innostaa koulutusohjelmassa toimivia viestimään tekemisistään enemmän yleisemminkin.

Interventio: KuvisMovies

Yksi tärkeä imagotyöhön liittynyt projekti on ollut KuvisMovies -elokuvien jakaminen. KuvisMovies on koulutusohjelman elokuvakurssien töiden vuosittainen gaala. Se on ollut joka vuosi erittäin suosittu ja esityksissä on ollut suuri osa koulutusohjelman opiskelijoista. Koulutusohjelmassamme on tehty valtava määrä elokuvia, jotka on arkistoitu elokuvan lehtori Tapani Lundgrenin toimesta. Imagotyöryhmään osallistuttuani minulle tuli mieleen näiden elokuvien huomattava arvo näkyvyyden saavuttamisessa. Elokuvat ovat juuri sopivia internet-levitykseen. Useimmat ovat hauskoja, taitavasti tehtyjä lyhytelokuvia. Lundgren oli jo pitkään suunnitellut videoiden jakamista, mutta sai uteluistani vielä enemmän puhtia. Puhuimme Lundgrenin kanssa ja päädyimme lopputulokseen, että sopivin kanava elokuvien levittämiseen on Vimeo -internetsivusto (www.vimeo.com). Vimeolla on maine laadukkaiden videoiden jakokanavana.

Elokuvien jakaminen Vimeon kautta on käynnistymässä. Vuoden 2013 alussa sinne oli ladattu kuusitoista videota, joiden joukossa oli taide-elokuvia ja dokumentaarisia sekä fiktiivisiä elokuvia.

The logo for KuvisMovies features the word 'Kuvis' in a bold, black, sans-serif font, followed by a stylized orange lightning bolt icon. To the right of the icon, the word 'Movies' is written in a bold, blue, sans-serif font.

Kuva 17. Kuvis-tunnuksen variaatio KuvisMoviesin käyttöön

Interventio: uusien tilojen toiminnot

Koulutusohjelmassa ollaan eletty muutosten aikaa myös siten, että koulutusohjelma muutti uusiin tiloihin osan laitoksen muita toimia kanssa. Syksy 2012 oli ensimmäinen lukuvuosi, joka alkoi uusissa tiloissa.

Uusien tilojen sisääntuloaulaan toivottiin taidetta, joten järjestimme kilpailun koulutusohjelman johtajan ja sisustusarkkitehdin kanssa. Kilpailu oli avoin taidekasvatuksen opiskelijoille. Saimme neuvoteltua laitokselta pienen rahapalkinnon voittajalle houkuttelemaan osallistujia.

Hakijat olivat tehneet erinomaiset ehdotukset. Kaksi hakemusta olivat niin hyviä, että tahdoimme molemmat työt uusiin tiloihin. Voittajatyöksi valikoitui Janne Kärkkäisen ja Simo Siitosen tilaustaideteos. Teoksen rakentumisessa pyydettiin opiskelijoita ja henkilökuntaan kuuluvia äänestämään erilaisia teemoja, aiheita ja värejä, jotka opiskelijakaksikko sitten maalasi sisääntuloaulan seinään. Toiseksi kilpailussa sijoittui puinen, mosaiikkimainen työ, joka sijoitettiin erään neuvotteluhuoneen seinälle.

Voittajatyöstä tuli hieno ilme uusiin tiloihin. Demokraattisella äänestyksellä työn sisällöstä saatiin useimmat opiskelijat ja henkilökuntaan kuuluvat osallisiksi työn tekemiseen. Lopullisessa työssä on esimerkiksi turkoosia, okraa, eläimiä ja anarkiaa (Rastas 2012).

Uusissa tiloissa toimii myös uusi galleriatila. Gallerialla on tärkeä imagollinen tehtävä. Hoidin muuton siirtymäaikana gallerian tilavarauksia ja käytännön järjestelyitä. Gallerian hoitajiksi saatiin sittemmin koottua nelihenkinen ryhmä kuvataidekasvatuksen sekä kuratoinnin ja näyttelypedagogiikan opiskelijoista. Tämä uusi ryhmä vastaa galleriasta seuraavat kaksi vuotta. Galleriatilalla on tärkeä rooli koulutusohjelman henkilökunnan ja opiskelijoiden kohtaamispaikkana. Entisissä tiloissa ei vastaavanlaista yhteistä tilaa ollut. Aula- ja galleriatilan lasiseinään tein suurikokoisen teippauksen, jossa on koulutusohjelman logo. Näin logollekin tulee näkyvyyttä laitoksen sisällä ja sen ulkopuolelle.

Seinätaidekonseptisuunnittelukilpailu KuViksen opiskelijoille

Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelma muuttaa yhdessä muun Taiteen Laitoksen kanssa uusiin tiloihin viidennen kerroksen Araloksen puoliseen päätyyn.

Sinä saat suunnitella ja toteuttaa KuViksen uusien tilojen sisäänkäynnin aulan seinään TAITEEN!

Leveyttä seinällä on kuusi ja puoli metriä ja korkeutta reilu kaksi.

Osallistu kilpailuun yksin tai yhdessä toimittamalla suunnitelma teoksesta 30.3.2012 mennessä.

Palkintona 500e

* Kilpailuun saavat osallistua Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelman opiskelijat.

Seinään pääsee tutustumaan 12.3. Tapaaminen 6. kerroksen hissiaulassa kello 13.

Suunnitelmassa pitää tulla ilmi teoksen visuaalisuus, tekotapa ja alustava budjetti.

Suunnitelma palautetaan kirjukuoreen Helena Sederholmin postilokeroon 6.krs.

Työryhmän jäseniä ei laiteta suljettuun kuoreen ehdotuksen ohuen.

Voittajajohdokkaaseen otetaan yhteyttä ja muut yhteydetokkoooret tuhoetaan.

Kilpailun voittajan valitsee rausti, jossa on edustettuna uusien tilojen suunnittelutoimisto

ja KuViksesta henkilökunta ja opiskelijat.

Voittajajohdotuksen työryhmälle maksetaan 500 euron rahapalkinto.

Kilpailuun liittyvät kysymykset sähköpostitse osoitteeseen heikka.jaana@aalto.fi

KuVis
Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelma
Visuaalinen kulttuurikasvatus

Kuva 17. Kilpailun mainos

Kuva 18. Taiteilijat voittajatyön edessä (kuva: Tarja Trygg 2012)



Tulevaisuus

Esittelemäni imagotyöhön liittyneet interventiot ovat vaikuttaneet koulutusohjelman toimintaan. Interventiot, erityisesti Taidepedagoginen studio, nähtiin hyväksi tavaksi edistää organisaation näkyvyyttä. Henkilökunnalle tehty kysely näytti selkeästi sen, että jonkinlaista muutosta koulutusohjelman arjessa tarvitaan. Mikä tämä muutos sitten on, jää nähtäväksi. Kysely toivottavast herätteli niitä henkilökunnan jäseniä, jotka eivät ole imagotyöryhmän toiminnassa olleet aktiivisesti mukana.

Koko imagohanke on mielestäni ollut tärkeä mutta sen vaikutukset saattavat näkyä vasta pitkän ajan kuluessa. Interventioiden tarkoitus oli tuoda positiivisella tavalla koulutusohjelmassa tehtävää työtä esille. Taidekasvatuksen on päästävä lopullisesti eroon itsetunto-ongelmista ja kuvitelmista, että koko maailma on meitä vastaan. Se mitä eniten tarvitsemme, on, että opimme uudenlaisia tapoja kertoa (itsellemme ja muille) keitä olemme, mitä teemme ja mitä ajattelemme.

Yhteiseen visioon suuntautumisen tulisi olla organisaation tärkeimpiä tavoitteita. Jos tilanne ei tue yhteisen vision löytymistä, tulisi tätä seikkaa kartoittaa ja tutkia. Minkälainen on se tavoiteltava tulevaisuuden tila, jonka eteen ollaan valmiita tekemään yhteisesti työtä? Kun asetetaan tavoitteet yhdessä tekemiselle, voidaan niitä kohti ruveta matkaamaan. Näissä näkymissä voisi auttaa se, että asioita käsiteltäisiin niin konkreettisina ja pragmaattisina kuin mahdollista.

Miten tämä työ on sitten käytännössä toteutettavissa? Uskoisin, että työyhteisön haasteiden systeeminen hahmotaminen mahdollistaa organisaation oppimisen kannalta mahdollisen ilmapiirin. Sengen opit, yhteistyötä helpottava henkilökohtainen avautuminen, ajatusmallien laajentaminen ja halu oppia yhdessä voivat olla työkaluja tavoitetilan saavuttamisessa. Työyhteisön on ymmärrettävä, että sillä saattaa olla haasteita, jotka johtuvat systeemisistä syistä. Kun tämä on tiedostettu, on haasteita helpompi käsitellä. Tärkeää on, että koko yhteisö otetaan mukaan ja se sitoutuu työyhteisön parantamiseen. Kyse ei ole tässä tapauksessa pelkästään koulutusohjelmasta vaan koko laitoksesta.

On tärkeää, että koko laitoksella yhteistyö toimii, mutta pienemmän yksikön, eli koulutusohjelman, oman identiteetin selkeyttämistä ei mielestäni saisi kuitenkaan tuomita.

Toivoisin, että koulutusohjelman mikrokäytöksessä voitaisiin nähdä muutoksia. Uudet tilat tarjoavat hyvät puitteet kohtaamisille. Olisi hyvä, jos nuo kohtaamiset käytettäisiin yhteisen hengen luomiseen hyväksyvyyden, vilpittömyyden ja huumorin kautta. Tällainen systeemiälykäs käytös on erityisen tärkeää johtajille. Johtajilla on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisöön kuin muilla, joten heidän tulisi ottaa erityiseen tarkasteluun oma mikrokäyttäytymisensä. Johtajilla on mahdollisuus joko luoda tai kumota pelon ilmapiiriä. Kaikkea vastuuta ei tietenkään voida säilyttää johtajille – jokaisen yhteisön jäsenen tulee ottaa vastuu omasta käyttäytymisestään.

Tärkeä yhteishengen nostaja on myös imagotyö. Se on osoittautunut tärkeäksi erityisesti yhteisön oman identiteetin selkeyttäjänä. Tekemässäni kyselyssä koettiin imagotyö erittäin tärkeäksi.

Imagotyötä tehdään yhdessä. Tärkeää on tuottaa sellainen toimintakulttuuri, jossa ihmisten on hyvä työskennellä. Imagon tai brändin ei tarvitse olla siloteltu tai yhtenäinen

Validointi

Heikkinen ja Syrjälä kirjoittavat toimintatutkimuksen validoinnista teoksessa *Toiminnasta tietoon* (Heikkinen ym. 2007). He käyttävät Steinar Kvalen viittä periaatetta toimintatutkimuksen arvioimiseksi:

Historiallinen jatkuvuus

Toimintatutkijan pitää suhteuttaa tutkimus historiaan ja tulevaisuuteen.

Reflektiivisyys

Tutkimus perustuu aiemman toiminnan reflektointiin.

Dialektisuus

Todellisuus rakentuu keskustelussa ja tutkimuksessa näkyy erilaisia näkökulmia.

Toimivuus

Tutkimus tuottaa käytännön hyötyä.

Havahduttavuus

Toimintatutkimuksen raportti on elävä ja todentuntuinen.

(Heikkinen & Syrjälä 2007, 149-160)

perinteisellä tavalla, vaan se voi hyvinkin olla erojen ja erilaisuuden ylistystä. Kuitenkin on hyvä pitää tulevaisuuden näkymät kirkkaina ja mennä myös eteenpäin ympäröivän maailman mukana. Mitä tämä sitten tarkoittaa, onkin mielenkiintoinen kysymys.

Aalto ARTS:ssa uudistetaan kandidaatin tutkinto vuoteen 2014 mennessä. Sosiaalisessa mediassa on käyty mielenkiintoinen keskustelu aiheesta. Keskustelu on pyörinyt erityisesti pääaineen nimen, Visuaalisen kulttuurikasvatus, ympärillä. Koulutusohjelmassa on pohdittu nimen muuttamista Taidekasvatukseksi. Tämä on yksi suuri askel siinä, mihin suuntaan kuvataidekasvatusta halutaan tulevaisuudessa viedä. Tällä hetkellä näyttäisi siltä, että pääaineen nimeksi tulee Taidekasvatus. Visuaalinen kulttuurikasvatus -termi saattaa siis jäädä historiaan tutkintouudistuksen myötä.

Koulutusohjelmassa on yhteisesti keskusteltu koulutusohjelman tulevaisuudesta. Seuraavana askeleena tarvitaan kommunikaatiota, joka tuottaa kiinnostusta imagotyötä kohti (ks. kuva 6, s.30). Tiedon jakaminen ja kommunikaatio on oppivalle organisaatiolle erittäin tärkeää. Kun kommunikaatiota pidetään tärkeänä, muuttuu viestintä osaksi arkityötä. Laitoksen johdon olisi tuettava koko henkilökunnan viestintätaitoja ja -mahdollisuuksia. Viestintätaidot pitäisi ottaa yhä enenevässä määrissä myös opetukseen. Koulutusohjelman opiskelijoilla ja opintoprojekteilla on valtava potentiaali luoda kiinnostusta koulutusohjelmaa kohtaan, joten on luonnollista, että niitä käytetään hyväksi. Onkin hyvä, että Taidepedagogiseen studioon on viime aikoina saatu enemmän opiskelijoidenkin kirjoituksia.

Voitaneen todeta, että imagotyöryhmän toiminta on auttanut koulutusohjelman näkyvyydessä verkossa. Erityisesti Taidepedagogisen studion 15 000 kävijää ovat tästä vahva osoitus. Vielä voimakkaammin imagotyö on avannut näkymiä koulutusohjelman sisäisesti. Se on herättänyt keskustelua imagoasioista. Tärkeintä on kuitenkin huomata, että imagotyölle ja sen tekemiselle on selvästi tilausta kou-

lutusohjelmassa. Se koetaan tärkeäksi osaksi tulevaisuuden toimintaa.

Imagotyön tärkein tavoite voisi olla yhteisen vision luomisessa ja sitä kohti pyrkimisessä.

Käytännön kehittämisehdotuksia

Tässä toimintatutkimuksen raportissa on käsitelty haastavassa muutostilassa olleen koulutusohjelman toimintaa. Monet haasteet ovat jo muuttaneet muotoaan opinnäytteen kirjoittamisen aikana. Henkilövaihdokset ja muut luonnolliset muutokset ovat muuttaneet organisaation dynamiikkaa jo tänäkin aikana. Monet opinnäytteessä esitetyt haasteet ovat lieventyneet nopeassakin tahdissa. Laitos on jo kasvattanut opiskelijaedustusta kokouksissaan, verkkopedagogiikan rooli on kasvanut uuden professuurin myötä ja laitokselle on saatu ulkopuolista apua haastaviin tilanteisiin.

Toimintatutkimus nosti kuitenkin esille kehittämiskohteita, joiden eteen pitää itse kunkin aktiivisesti tehdä töitä. Työyhteisöä ja tieteenalaa pitää kehittää proaktiivisesti, eikä ajatella, että taidekasvatus pysyy merkityksellisenä ilman uudistumista.

Jo luodut palvelut, kuten Taidepedagoginen studio ja KuvisMovies -Vimeotili, tulisi ottaa täysimittaisesti käyttöön. Tämä edellyttää ensi vaiheessa henkilökunnan kouluttamista Taidepedagogisen studion tekniseen käyttöön. Tällainen koulutus on helppo toteuttaa ja sitä onkin jo alettu toteuttamaan. Vuoden aikana luodut alustat ovat hyvät verkkoviestintää silmällä pitäen. Taidepedagoginen studio tarjoaa hyvät mahdollisuudet koulutusohjelmalle tärkeiden asioiden jakamiseen. Olisi tärkeää saada sosiaalisen median kanavat tutuiksi laajemminkin koulutusohjelman henkilökunnalle. Sosiaalinen media tulee varmasti olemaan tärkeä vaikuttamisen kanava myös kuvataidekasvatuksen alalla. Sosiaalisen median käytöstä voitaisiin järjestää esimerkiksi kattavampi seminaaripäivä. Tällaisesta on myös alustavasti keskusteltu koulutusohjelmassa. Imagotyön kannalta on tärkeää, että yhteisön jäsenet ymmärtävät roolinsa myös

suhteessa muuhun yhteiskuntaan. He kaikilla toimillaan tai toimimatta jättämisillään vaikuttavat koulutusohjelman imagoon tai brändiin, tahtoivat he sitä tai eivät.

Koulutusohjelmaa ja sen me-henkeä luodaan juuri viestinnän kautta. Nyt eri osat koulutusohjelmaa ja laitosta jäävät turhan yksin tekemistensä kanssa. Olisi erittäin tärkeää, että tieto liikkuisi ylhäältä alas, alhaalta ylös ja vielä syvyys suunnassakin. Koulutusohjelmassa ja laitoksella tulisi selvittää, voidaanko kommunikaatiota esimerkiksi verkon kautta edellyttää työntekijöiltä. Toivottavaa olisi, että kaikkien työntekijöiden työaikaan sisältyisi tietty määrä vaikkapa verkkoviestintää tai muuta julkista työtä. Viestinnän tulisi olla elimellinen osa kaikkien yliopiston työntekijöiden työtä ja sitä tulisi tehdä kaikissa ympäristöissä.

Sosiaalisen median laajempi käyttö ammatillisessa mielessä tukisi tätä viestinnän lisääntymistä. Tähän asiaan kannattaisi mielestäni panostaa. Verkkopedagogiikan ja mediakulttuurin opetushenkilöstöä kannattaisi hyödyntää myös henkilökunnan kouluttamisessa.

Laitoksella olisi hyvä järjestää tilaisuuksia, joissa voitaisiin keskustella yhteisistä tavoitteista yhteisen arvonannon merkeissä. Jotta dialogi onnistuisi, tulisi sitä harjoitella. Esimerkiksi Senge (1990, 259-266) neuvoo, miten dialogin käymistä voidaan harjoitella. Jos tämäkin tuntuu laitoksella hankalalta, voitaisiin miettiä jonkun ulkopuolisen asiantuntijan avun hankkimista. Vastaavankaltaiset haasteet lienevät tuttuja kaikille työhyvinvoinnin ammattilaisille.

Tärkeässä roolissa dialogisen demokratian tukemisessa ovat koulutusohjelmatapaamiset. Myös opiskelijoiden ja tuntiopettajien äänen kuuleminen laitoksen toiminnoissa tulisi olla laajempaa. Keskustelut eivät saisi jäädä vain käytännön tasolle, vaan koko koulutusohjelman tulisi keskustella sen tulevaisuuden visioista, jotta ne voisivat olla yhteisiä.

Akateemisten johtajien tulisi saada riittävä apu oman työnsä toteuttamiseen. Olisikin hyvä, että laitoksella johtajat voisivat keskittyä omaan työhönsä. Johtajilla tulisi olla mahdollisuus saada tukea vaikeissa tilanteissa. Johtajien tulisi olla

erityisenä tukena omille alijohtajilleen. Johtajille tulisi myös olla tarjolla riittävä johtajakoulutus ja tarvittava rauha myös sen hyödyntämiseen. Johtamisessa on niin suuressa osassa ihmisten kanssa toimiminen, että kaikkien johtajien tulisi ottaa omat vuorovaikutustaitonsa erityisen huomion alle.

Opiskelijat tulisi ottaa voimakkaasti mukaan imagotyöhön. Heitä pitäisi rohkaista tekemiensä opintoprojektien raportointiin ja viestintään niin henkilökohtaisesti kuin koulutyön puitteissa. Kursseilla tulisi ottaa käyttöön erilaiset mediat näkyvyyden lisäämiseksi. Olisi toivottavaa, että kaikki kurssit tallentaisivat toimintaansa esimerkiksi kurssiblogien tms. muodossa. Kurssien opettajat, jotka usein eivät ole vakituista henkilökuntaa, tulisi ottaa mukaan koulutusohjelman kulttuuriin. Selkeästi muotoillut strategiat saattaisivat helpottaa heidän työnsä suuntautumista. Tällä tarkoitan sitä, että koulutusohjelma pystyisi jollakin tavalla ytimekkäästi kertomaan, mitkä sen tavoitteet ovat.

Toimintatutkimuksen kyselyaineistoa voitaisiin käyttää pohjana imagotyön jatkolle. Siellä näkyvät huolet ja ajatukset kertovat koulutusohjelman henkilökunnan arjesta. Koulumaailma esiintyi vahvasti kyselyaineiston vastauksissa. Professorien roolia mielipidevaikuttajina haluttiin vahvistaa ja heidän ääntään toivottiin kuultavan laajemmin esimerkiksi yleisönosastokirjoituksissa.

Kenties jonkinlainen profiloituminen ja fokusointi voisivat myös tehdä hyvää koulutusohjelmalle. Future competencies -listan sisällöt voitaisiin ottaa erityisesti mukaan koulutusohjelman kehittämisessä. Fokusointi saatetaan kokea yliopistomaailmassa ”kirosanana”, mutta rakenteen tiivistäminen tai selkeämpien opintopolkujen luominen saattaisi helpottaa myös opiskelijoiden opintojen suorittamista.

Kaikista tärkeintä on demokraattisen ja dialogisen kanssakäymisen vahvistaminen koulutusohjelmassa ja koko laitoksella. Koulutusohjelmatapaamiset ovat tärkeä osa tätä työtä. Osastoneuvoston jälkeisenä aikana on erityisen tärkeää, että

myös opiskelijoita kuullaan ja opiskelijat tuntevat voivansa vaikuttaa päätöksiin. Myös koko henkilökunta tulisi pitää mukana päätösten teossa. Esimerkiksi muuton yhteydessä esille tulleet haastavat tilanteet ovat enimmäkseen olleet kommunikaatio-ongelmia, siis dialogin puutetta.

Koulutusohjelmassa on ollut hyviä avauksia uudenlaiseen toimintakulttuuriin. Koulutusohjelmajohtaja on aktiivisesti pyrkinyt tukemaan dialogista keskustelukulttuuria. Organisaatiomuutos ja henkilöstön vaihtuminen on ollut raskasta, mutta se on myös tuonut uudenlaisia tuulia laitokselle. Onkin loppukädessä jokaisen henkilökohtainen päätös, miten muutokset kohtaa Toivottavasti yhteisesti tehtävä imagotyö ja erilaiset interventiot auttaisivat organisaatiota kukoistamaan.

Lähteet

Aittola, T. 2007. teoksessa Aittola, T., Eskola, J. & Suoranta, J. (toim.) Kriittisen pedagogiikan kysymyksiä. Tampere: Vastapaino

Fiske, J. 1992. Merkkien kieli. Tampere: Vastapaino

Giroux, H. 2007. teoksessa Aittola, T., Eskola, J. & Suoranta, J. (toim.) Kriittisen pedagogiikan kysymyksiä. Tampere: Vastapaino

Dewey, J. 2006. (alkuteos 1927). Julkinen toiminta ja sen ongelmat. Tampere: Vastapaino

Hall, S. 1999. Identiteetti. Tampere: Vastapaino

Heikkinen, H. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon – toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura

Heikkinen, H., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2006. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon – toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura

Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2006. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon – toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997/2006. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Hämäläinen, R. & Saarinen, E. 2004. Esipuhe. Teoksessa Hämäläinen, R. ja Saarinen, E. (toim.) Systeemiäly – Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan. Espoo: Teknillinen korkeakoulu

Hämäläinen, R. & Saarinen, E. 2006. Johdanto. Teoksessa Hämäläinen, R. & Saarinen, E. (toim.) Systeemiäly 2006. Espoo: Teknillinen korkeakoulu

- Hämäläinen, V & Maula, H* 2004. Strategiaviestintä.
Helsinki: Infor
- Isokangas, A. & Vassinen, R.* 2010. Digitaalinen jalanjälki.
Helsinki: Talentum
- Karvonen, E.* 2000. Imagon rakennusta vai maineenhallintaa, teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot – Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Lokikirjat
- Karvonen, E.* 1997. Imagologia – Imagon teorioiden esittelyä, analyysiä, kritiikkiä. Tampere: Tampereen yliopisto
- Laitinen, S., Hilmla, A. & Juntunen, M.* 2011.
Perusopetuksen musiikin, kuvataiteen ja käsityön oppimistulosten arviointi 9. vuosiluokalla. Helsinki: Opetushallitus
- Kunelius, R.* 2006. teoksessa *Dewey J.* Julkinen toiminta ja sen ongelmat. Tampere: Vastapaino
- Kuula, A.* 1999. Toimintatutkimus – kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino
- Malmelin N.* 2007. teoksessa Malmelin, N. & Hakala, J. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum
- Naukkarinen, O.* 2012. Mihin humanisteja tarvitaan. Helsinki: Aalto-yliopisto
- Nieminen, H.* 2000. teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot – Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Lokikirjat
- Nussbaum, M.* 2011. Talouskasvua tärkeämpää – Miksi demokratia tarvitsee humanistista sivistystä. Helsinki: Gaudeamus
- Opinto-opas 2011-2010 – Taideteollinen korkeakoulu.
Helsinki: Aalto-yliopisto
- Pohjakallio, P. 2006. Miksi Kuvista? teoksessa Kettunen, K. Hiltunen, M. Laitinen S. & Rastas, M. (toim) Kuvien keskellä. Helsinki: Like
- Pohjola, J.* 2003. Ilme – Visuaalisen identiteetin johtaminen. Helsinki: Inforviestintä

Räsänen, M. 2008. Kuvakulttuurit ja integroiva taideopetus.
Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline – The art & practice of the learning organization. New York City: Doubleday/Currency

Saarinen, E., Hämäläinen, R. & Handolin, V. 2004.
Systeemiäly vastaan systeemidiktatuuri – 50 kiteytystä. Teoksessa Raimo P. Hämäläinen ja Esa Saarinen (toim.) Systeemiäly – Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan. Espoo: Teknillinen korkeakoulu

Sipilä, J. 2007, Valta yliopistossa. Tampere: Vastapaino.

TEE 2010-2011. Learning together – towards enhancing the co-creation of education (Aalto University Teaching and Education evaluation 2010-2011 Project Report) (TEE). Helsinki: Aalto University

Tomperi, T. 2009 teoksessa Tomperi, T. (toim.) Akateeminen kysymys? - Yliopistolain kritiikki ja kiista uudesta yliopistosta. Tampere: Vastapaino

Tomperi, T., Vuorikoski, M. & Kiilakoski, T. 2005. Kenen kasvatus? Teoksessa Kiilakoski T., Tomperi T., & Vuorikoski M. (toim.) Kenen kasvatus? Kriittinen pedagogiikka ja toisinkasvatuksen mahdollisuus. Tampere: Vastapaino

Lait ja määräykset

Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2004.
Helsinki: Opetushallitus

Yliopistolaki 558/2009

Hallituksen esitys 7/2009 vp

Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus yliopistojen väliaikaisesti maksullisista koulutusohjelmista 1473/2011

Lehdet

Lappalainen, T. 2012. Cum laude improbatur.
Suomen Kuvalehti 43/2012

Kaakkuriniemi, T. 2012. Pääkirjoitus. Acatiimi 8/2012

Verkkolähteet

Valja, H. Heikan lopputyö

<http://maisterinpolku.blogspot.fi/>

Aalto-yliopiston verkkosivut, Organisaatio ja yksiköt

<http://www.aalto.fi/fi/about/organization/>

Katsottu 19.11.2012, päivitetty 29.10.2012

Taideteollisen korkeakoulun verkkosivu,

Aalto-yliopiston visuaalinen ilme julkistettu

http://www.taik.fi/etusivu/uutiset/aalto_yliopiston_visuaalinen_ilme_julkistettu.html

Katsottu 4.10.2012, päivitetty 28.09.2009

Rastas, M. Seinämaalaus syntyi yhteisöllisen prosessin tuloksena

<http://www.taidepedagoginenstudio.org/2012/06/turkoosia-okraa-elaimia-ja-anarkiaa.html>

Katsottu 5.10.2012, päivitetty 10.6.2012

Kuvataidekasvatuksen koulutusohjelman kotisivut

<http://taide.aalto.fi/fi/about/programmes/kuvataidekasvatus>

Katsottu 9.3., päivitetty 5.11.2012

Perusopetuksen tuntijako

http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2012/06/VN_tuntijako.html ja http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/vireilla_koulutus/perusopetus/liitteet/asetusehdotus_1_2.pdf

Katsottu 9.10.2012, päivitetty 28.6.2012

Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen

Katsottu 1.3.2013, päivitetty 4.4.2012

Kuvat

Kuvat *Heikka Valja*, paitsi

Kuvat 2-8. *Heikka Valja*, mukaillen: *Senge P.* 1990. *The Fifth Discipline – The art & practice of the learning organization.* New York City: Doubleday/Currency

Kuva 18. *Tarja Trygg* 2012

Kiitos

Pinja, Marja ja Juha!