

TIMO SAAVALAINEN | MUUTOSTEN JOHTAJA

Lokakun alussa eläkkeelle siirtynyt toimialajohtaja Liisa Pohjolainen toimi ensin opetusviraston ja sitten kasvatuksen ja koulutuksen toimialan ylimpänä virkamiehenä vuosina 2015–2021. Hänet palkattiin aikanaan muutosjohtajaksi. Hänen aloittaessaan oli jo tiedossa kaupungin toimialauudistus eli siirtyminen virastoista toimialoihin. Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan kannalta suurin muutos oli se, että sosiaaliviraston alla aiemmin toiminut varhaiskasvatus tuli samaan toimialaan perusopetuksen ja lukion ammatillisen koulutuksen sekä työväenopistojen kanssa. Samanaikaisesti muutettiin Elannon vanhasta pääkonttorista Töysänsäädun monimuotoisiin toimistotiloihin.

Pohjolaisen virkakautta leimasivat monet muutkin muutokset. Samaan aikaan toimialauudistuksen kanssa nousivat esille opetusviraston tietohallinnon rikosepäilyt, jotka paisuivat aikanaan Suomen suurimmaksi korruptioskandaaliksi. Koko KASKOa ravistellut tapahtuma sai Pohjolainen muuttamaan koko KASKO:n toimintakulttuuria tietohallinnosta alkaen. ”Minun piti muuttaa rapautunut kulttuuri eettisemmäksi ja rehellisemmäksi. Se tuli muutosjohtamisen agendalle ensisijalle”, Pohjolainen toteaa.

Tietohallinnon sotkujen keskellä Pohjolainen on halunnut uudistaa kasvatuksen ja koulutuksen toimialaa siten, että pedagogiikka nostetaan kes-

kiöön. Hänen tavoitteenaan oli edistää toimintakulttuurin muutosta digitalisaation keinoin. Kolmi-vuotinen opetuksen digitalisaatio-ohjelma onkin yksi näkyvimmistä toimista Pohjolaisen kaudelta.

Pohjolainen arvioi myös muutoksia, jotka jäivät ainakin osittain toteutumatta. ”Silloin kun minä aloitin, vallitsi valtava kuilu koulujen ja hallinnon johdon välillä. Kyseinen kuilu on kaventunut, mutta se on edelleen olemassa ja se harmittaa minua.”

Muutosjohtajuuden suurimpana haasteena Pohjolainen piti aluksi sitä, että KASKO:n tapaisen suuren organisaation on vaikea hahmottaa toteutettavaa uudistusta. Muutoksen keskellä työntekijöillä oli taipumus syyllistyä, kun heidän toimintatapojaan tai työyhteisön kulttuuria pyrittiin tarkastelemaan kriittisesti. ”Onneksi tämä tapa on purkaantunut. Meillä kehitetään ja mietitään toimintaa aivan luonnollisen asiana.” Pohjolaisen mukaan virheiden tekemistä ei enää pelätä samalla tavalla kuin aikaisemmin.

Pohjolaisen kaudelle sattui kaksi muutakin koulumaailmaan läheisesti liittyvää suurta mullistusta. Ensin vuonna 2015 Suomeen ja Helsinkiin tuli suuri määrä maahanmuuttajia ja kauden loppua hallitsi maailmanlaajuinen koronapandemia. ”Maahanmuuttajien suuri määrä aiheutti sen, että kouluilla jouduttiin tekemään nopeasti kaikenlaisia järjestelyjä. Se kriisi tuntuu nyt pieneltä, kun verrataan sitä koronapandemiasta aiheutuneisiin vai-



keuksiin.” Koronaviruksen vaikutus helsinkiläisiin kouluihin oli ennennäkemätön. ”Että vielä tämäkin piti sattua”, tunnustaa Pohjolainen tunnustaa ajatelleensa silloin. Välttömästi hän kuitenkin käynnisti opetuksen poikkeusjärjestelyjen valmistelun ja juuri valmiiksi saadun koulutuksen digitalisaatio-ohjelman ansiosta etäopetusjärjestelyt olivat mahdollisia hyvin lyhyellä valmistelulla.

Pohjolainen kokee, että aiemmat kokemukset, erityisesti tietohallinnon sotkujen selvittäminen, antoivat hänelle valmiuksia koronatilanteessa tarvittavaan kriisijohtamiseen. Molemmilla tapahtumilla oli suuri vaikutus henkilöstöön. Toisaalta hän kokee koronatilanteen myös mahdollistaneen koulujen pedagogista kehittymistä. ”Digiloikka oli otettava nopeasti. Digitalisaatioon liittyneen pedagogisen keittämisen kautta hankittu osaaminen otettiin opettajien keskuudessa hyvin käyttöön” Pohjolainen toteaa.

Aloittaessaan toimialajohtajana Pohjolainen asetti yhdeksi tavoitteekseen byrokratian purkamisen. Hän ei näe, että hallinnollisen resurssien tarpeen lisääntyminen kouluilla ja esimerkiksi kolmen rehtorin malliin siirtyminen olisi ristiriidassa tämän tavoitteen kanssa. ”Toivon, että virka-apulaisrehtorit ovat kouluillaan enemmän pedagogisia kuin hallinnollisia johtajia”, Pohjolainen sanoo.

Hallinnon ja byrokratian määrän hän ei toivo kasvaneen. ”Tavoite on, ettei hallinnollinen työ veisi niin paljon aikaa rehtoreilta.”

KASKO tuottaa koulujen tukipalvelujen lisäksi tietoa poliittisen päätöksenteon tueksi. Nyt toista kautta käynnissä oleva pormestari malli on Pohjolan mukaan tuonut politiikan lähemmäs operatiivista toimintaa. KASKOn eri portailla henkilöstöltä menee suhteellisen paljon aikaa poliitikoilta tuleviin kysymyksiin vastaamiseen. Erityisesti mediassa tai somessa esille nousseiden teemojen selvittäminen vie paljon KASKOn resurssia, vaikka asia sinänsä olisi kokonaisuuden kannalta pieni. Median ja koulun suhde on Pohjolan mielestä muutenkin haasteellinen. Koulussa tapahtuvat melko pienetkin negatiiviset asiat ylittävät uutiskynnyksen helposti. Myönteisiä uutisia, kuten koulujen upeita tapahtumia tai uusia pedagogisia ratkaisuja sen sijaan ei tahdota saada läpi millään.

Kokonaisuudessaan Pohjolainen katsoo kauttaan kaikista haasteista huolimatta tyytyväisenä. Kunta10-kyselyjen tulokset ovat KASKOn osalta olleet hyviä ja Helsingin Pisa-tutkimuksissa saamat tulokset ovat kestäneet kansainvälisen vertailun. Hän jättää hyvillä mielin tehtävänsä ja aikoo viettää eläkepäiviään urheillen, lukien sekä puutarhaa hoitaen.