

MALLEISTA OPPILAITOKSEN TOIMINTAMALLEIKSI

Inka Ruokolainen



OPETUSHALLITUS
UTBILDNINGSTYRELSEN

Raportit ja selvitykset 2022:3

© Opetushallitus

Raportit ja selvitykset 2022:3

ISBN 978-952-13-6821-9 (pdf)

ISSN-L 1798-8918

ISSN 1798-8926 (pdf)

Taitto: Grano Oy

www.oph.fi

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.	5
SAMMANDRAG.	6
1. JOHDANTO.	8
2. SELVITYKSEN AINEISTO.	10
3. SELVITYKSEN VIITEKEHYS.	11
3.1 Kiinni strategiaan -malli.	11
3.2 Ulkopuolinen vaikuttavuusarviointi.	12
4. SÄHKÖISEN KYSELYN TULOKSET.	14
4.1 Taustatiedot.	14
4.2 Osallistuminen Zoomi-hankkeen toimintoihin.	16
4.3 Hankkeiden tulokset.	16
4.4 Tulosten juurtuminen ja laajempi käyttöönotto.	20
4.5 Hanketulosten levittämistä ja juurruttamista edistävät ja estävät tekijät.	22
4.6 Koordinaatiohankkeen tarjoama tuki.	24
4.7 Aineiston rajoitukset.	25
5. HAASTATTELUIDEN TULOKSET.	27
5.1 Tulosten juurtuminen ja siihen vaikuttaneet tekijät.	27
5.2 Tulosten leviäminen ja siihen vaikuttaneet tekijät.	29
5.3 Tulosten juurtumisen seuranta ja jatkokehittäminen.	30
6. TULOSTEN TULKINTA.	32
6.1 Miten hanketulokset ovat juurtuneet ja levinneet?	32
6.2 Miten saada mallit osaksi oppilaitosten arkea?	33
6.3 Hankkeiden tulosten kehittäminen osana kehittämisen jatkumoa.	34
7. LOPUKSI.	36
LÄHTEET.	38

TIIVISTELMÄ

Malleista oppilaitoksen toimintamalleiksi -selvitys on tehty osana ESR-rahoitteista Zoomi – sujuvia siirtymiä edistämässä -hanketta. Zoomi-hankkeen koordinoima Sujuvat siirtymät -hankeverkosto (ESR) kehittää koulutuspolun aikaisia siirtymiä perusopetuksen ja toisen asteen nivelvaiheessa, ammatillisten opintojen aikana sekä valmistumisvaiheessa. Selvityksen toteutti Zoomin projektihenkilöstö, ja sähköisen kyselyn analysoinnista vastasi Owl Group.

Laadullisessa selvityksessä tarkastellaan, miten ohjelmakauden 2014–2020 aikana rahoitettujen Osuvaa osaamista -toimenpidekokonaisuuden Sujuvat siirtymät- osion hankkeiden hankkeissa kehitetyt mallit ja hyvät käytänteet ovat juurtuneet osaksi oppilaitosten arkea sekä levinneet muihin organisaatioihin ja mitkä tekijät ovat edistäneet mallien ja hyvien käytänteiden juurtumista ja leviämistä. Laadullisen selvitystyön tavoitteena on, että se kokoaisi yhteen hankkeiden kehitystyössä esiin nousevia johtopäätöksiä sekä yleisiä havaintoja hanketulosten juurruttamisesta ja levittämisestä. Näin esiin nousseita havaintoja on mahdollisuus hyödyntää tulevaisuuden hanketyössä.

Selvitysaineisto on kerätty sähköisellä kyselyllä keväällä 2021 ja syksyllä 2021 toteutetuilla haastatteluilla. Sähköiseen kyselyyn vastasi yhteensä 31 hanketta, ja haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan kappaletta. Haastatteluihin hankkeet valittiin alueellisen kattavuuden ja hankekoon perusteella. Tulosten tulkinnessa huomioidaan myös Zoomille toteutetun ulkopuolisen vaikuttavuusarvioinnin tulokset. Lisäksi tarkastellaan liittymäpintoja Suomen ammatillisen koulutuksen kulttuuri- ja urheiluliiton SAKU ry:n kehittämän kiinni strategiaan -toimintamallin periaatteisiin.

Selvitykseen osallistuneiden hankkeiden kehittämät mallit ja hyvät käytänteet ovat juurtuneet osittain osaksi kehittämistyötä tehneitä organisaatioita. Lisäksi juurtumista on tapahtunut osittain hankeorganisaation ulkopuolisiin organisaatioihin. Ulkopuolisissa organisaatioissa juurtuminen on kuitenkin heikompa kuin kehittämistyötä tehneissä organisaatioissa tai siitä ei ole riittävästi tietoa. Selvitykseen osallistuneiden hankkeiden tulosten juurtumista ja leviämistä ei usein seurata systemaattisesti, vaan tiedot perustuvat usein yksittäisen henkilön havaintoihin.

Selvityksen aineiston perusteella juurruttamiseen ja levittämiseen vaikuttavat tekijät nähtiin pääosin samoina, vaikkakin joitakin erityisesti levittämiseen liittyviä tekijöitä nostettiin erikseen esille. Juurruttamista ja levittämistä edistäviksi tekijöiksi nostettiin johdon sitoutuminen, hankkeen liittyminen organisaation strategiaan, kehittämistyön ajankohtaisuus ja linkittyminen arjen toimintaan. Lisäksi tärkeinä tekijöinä nähtiin yhteisen tahtotilan muodostaminen, oppilaitoksen hankkeen ulkopuolisen henkilöstön sitoutuminen hankkeen toimintaan sekä eri toimijoiden väliset yhteydet ja tehty yhteistyö. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi nostettiin esille erityisesti levittämistä edistävinä tekijöinä levittämistyön oikea-aikaisuus, mallintaminen yleiselle tasolle, hankkeen tulosten saatavuus ja hankkeiden tulosten esittely eri foorumeilla.

Vaikka hankkeen tuloksia ylläpidetään ja tulokset olivat saatavilla hankkeen päättymisen jälkeen, todellinen työ hankkeen jälkeen näyttää selvityksen aineiston pohjalta jäävän usein vähäiseksi, eikä hanketulosten käyttöönottoon ollut määritelty resursseja hankkeen päättymisen jälkeen. Samaan aikaan hankkeen toiminta-ajan ei koettu usein riittävän tulosten juurruttamiseen eikä levittämiseen. Hankkeet ovatkin usein osana kehittämistyön jatkumoa, jolloin hankkeita on edeltänyt usein jokin toinen hanke. Lisäksi hankkeiden tuloksia levitetään ja juurrutetaan edelleen seuraavissa hankkeissa.

SAMMANDRAG

Utredningen Malleista oppilaitoksen toimintamalleiksi (från modeller till verksamhetsmodeller för läroanstalter) har gjorts som en del av det ESF-finansierade projektet Zoomi – smidiga övergångar. Smidiga övergångar-projektnätverket (ESF), som samordnas av Zoomi-projektet, utvecklar övergångarna under utbildningsstigen i övergångsskedet mellan den grundläggande utbildningen och andra stadiet, under yrkesutbildningen och i examensskedet. Utredningen genomfördes av Zoomis projektpersonal, och Owl Group ansvarade för analysen av den elektroniska enkäten.

I den kvalitativa utredningen granskar man hur de modeller och annan god praxis som utvecklats i projekt inom Smidiga övergångar-delen av åtgärdsområdet Relevant kunnskap som finansierats under programperioden 2014–2020 har förankrats i läroanstalternas vardag och spridit sig till andra organisationer, samt vilka faktorer som har främjat förankringen och spridningen av modeller och god praxis. Målet med det kvalitativa utredningsarbetet är att det ska sammanställa de slutsatser samt allmänna observationer om förankring och spridning av projektresultat som kommit fram i utvecklingsarbetet inom projekten. På så sätt kan de observationer som gjorts utnyttjas i projektarbete i framtiden.

Utredningsmaterialet har samlats in genom en elektronisk enkät våren 2021 och genom intervjuer hösten 2021. Totalt 31 projekt besvarade den elektroniska enkäten, och man gjorde sammanlagt åtta intervjuer. Projekt till intervjuerna valdes utifrån den geografiska täckningen och projektets storlek. I tolkningen av resultaten beaktar man också resultaten av den externa effektivitetsbedömning som gjorts för Zoomi. Man studerar beröringsytan med principerna i verksamhetsmodellen Kiinni strategiaan, som utvecklats av Kultur- och idrottsförbundet för yrkesutbildningen i Finland, SAKU rf.

De modeller och den goda praxis som utvecklats inom de projekt som deltagit i utredningen har delvis förankrats inom de organisationer som utfört utvecklingsarbetet. Förankring har också delvis skett i organisationer utanför projektorganisationerna. I de utomstående organisationerna är förankringen dock svagare än i de organisationer som utfört utvecklingsarbetet, eller så finns det inte tillräckligt med information om detta. Förankringen och spridningen av resultaten av de projekt som deltagit i utredningen följs ofta inte upp systematiskt, utan uppgifterna baserar sig ofta på enskilda personers observationer.

Enligt utredningsmaterialet ansågs faktorerna som påverkar förankring och spridning huvudsakligen vara desamma, även om vissa faktorer som särskilt anknyter till spridning lyftes fram separat. Som faktorer som främjar förankring och spridning lyfte man fram ledningens engagemang, koppling av projektet till organisationens strategi, utvecklingsarbetets aktualitet och koppling till den vardagliga verksamheten. Även skapande av en gemensam vision, engagering av läroanstaltens personal utanför projektet i dess verksamhet samt kontakter och samarbete mellan olika aktörer betraktades som viktiga faktorer. Utöver ovan nämnda faktorer lyftes spridning i rätt tid, skapande av modeller på en allmän nivå, projektresultatets tillgänglighet och presentation av projektresultaten i olika forum fram som faktorer som särskilt främjar spridning.

Även om projektets resultat upprätthålls och är tillgängliga efter projektets slut, verkar det egentliga arbetet efter projektet enligt utredningsmaterialet ofta bli litet, och man har inte tilldelat resurser till ibruktagande av projektresultaten efter projektets slut. Samtidigt upplevdes projektets verksamhetstid ofta inte räcka för att förankra eller sprida resultaten. Projekt är ofta en del av ett kontinuum av utvecklingsarbete, så att ett projekt har ofta föregåtts av något annat projekt. Man fortsätter också att sprida och förankra projektresultat i kommande projekt.

1. JOHDANTO

Zoomi – sujuvia siirtymiä edistämässä on ESR-rahoitteinen opetus- ja kulttuuriministeriön Osuvaa osaamista -toimenpideohjelman Sujuvat siirtymät -osion koordinointihanke, jota toteutetaan Opetushallituksen ja Suomen ammatillisen koulutuksen kulttuuri- ja urheiluliitto SAKU ry:n yhteistyönä 1.5.2019–30.6.2022. Malleista oppilaitoksen toimintamalleiksi toteutettiin osana Zoomi-hanketta. Hanketta rahoittaa Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus.

Sujuvat siirtymät -hankekokonaisuuden tavoitteet on määritelty seuraavasti (<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/zoomi-sujuvia-siirtymia-edistamassa>): Hankekokonaisuudessa kehitetään oppijoiden koulutuspolkua varmentavia sekä sujuvoittavia, kokonaisvaltaisia ja valtakunnallisesti levitettäviä sekä käyttöön otettavia palvelu- ja toimintamalleja. Kehittämistyöllä edistetään oppijoiden koulutuspolun aikaisia siirtymiä perusopetuksen ja toisen asteen nivelvaiheessa, ammatillisen koulutuksen aikana tapahtuvia siirtymiä sekä valmistumisvaiheessa olevien opiskelijoiden sujuvaa siirtymistä työelämään tai jatko-opintoihin.

Zoomi-koordinaatiohankkeen tavoitteita ovat 1) Sujuvat siirtymät -verkoston ylläpito ja vahvistaminen, 2) hankeverkostolle suunnattu ohjaus, neuvonta ja koulutus, 3) verkoston kehittämistyön tueksi tehtävät selvitykset, 4) ajankohtainen tieto hankekokonaisuuden toteutumisesta sekä 5) Sujuvat siirtymät -kokonaisuuden toteutumisen arviointi. Zoomi-hankkeen tavoitteena on tukea verkoston hankkeita kokonaisvaltaisesti. Tuki sisältää kehittämisen ja verkostoitumisen tuen, hankeosaamisen tuen, tulosten levittämisen, mallintamisen ja juurruttamisen tuen sekä vaikuttavuuden tuen.

Sujuvien siirtymien edistämiseksi on kehitetty lukuisia malleja ja hyviä käytänteitä Zoomin koordinoimissa hankkeissa. Hankkeissa kehitetyt mallit ja hyvät käytänteet on koottu neljään eri teemaan: 1) sujuva siirtyminen koulutukseen 2) sujuvien siirtymien ohjaus koulutuksen aikana 3) varhainen puuttuminen ja keskeyttämisen ehkäisyyn tuki 4) sujuva siirtyminen työelämään ja jatko-opintoihin. Sujuvat siirtymät -osion valtakunnallisissa hankkeissa on kehitetty ensisijaisesti valtakunnalliseen käyttöön kehitettyjä malleja, ja osion alueellisissa hankkeissa mallit on kehitetty ensisijaisesti alueelliseen tarpeeseen. Alueellisten hankkeiden tuloksia on usein kuitenkin mahdollista hyödyntää myös valtakunnallisesti.

Zoomin laadullisen selvitystyön Malleista oppilaitoksen toimintamalleiksi lähtökohtana on ollut selvittää, miten ohjelmakauden 2014–2020 aikana rahoitettujen Osuvaa osaamista -toimenpidekokonaisuuden Sujuvat siirtymät -osion hankkeiden hanketulokset ovat juurtuneet ja levinneet sekä mitkä tekijät ovat olleet vaikuttamassa hanketulosten juurtumiseen. Hanketuksilla selvityksessä tarkoitetaan hankkeissa kehitettyjä malleja ja hyviä käytäntöjä. Laadullisen selvitystyön tavoitteena on, että se kokoaisi yhteen hankkeiden kehitystyössä esiin noussevia johtopäätöksiä sekä yleisiä havaintoja hanketulosten juurruttamisesta ja levittämisestä. Näin esiin nousseita havaintoja on mahdollisuus hyödyntää tulevaisuuden hanketyössä. Lisäksi selvityksen haastatteluista on hyödynnetty Zoomin teemakohtaisissa mallinnuksissa.

Selvityksen tuloksia tarkastellaan suhteessa kiinni strategiaan -malliin. Kiinni strategiaan -malli on Suomen ammatillisen koulutuksen kulttuuri- ja urheiluliitto SAKU ry:n kehittämä työkalu ammatillisen koulutuksen kehittämistyön tueksi. Mallin tavoitteena on tukea uuden toiminnan juurtumista osaksi organisaation strategian mukaista toimintaa.

Selvitys toteutettiin vuonna 2021 sähköisen kyselyn avulla. Kyselyä täydennettiin haastatteluilla. Selvityksen on pääosin toteuttanut Zoomi – sujuvia siirtymiä edistämässä -hankkeen projektityöryhmä. Sähköisen kyselyn analysoinnin ja haastattelukysymysten asettelun on toteuttanut Owl Groupin Laura Jauhola yhteistyössä hankkeen projektityöryhmän kanssa.

2. SELVITYKSEN AINEISTO

Selvitys toteutettiin vuonna 2021 sähköisellä Webropol -kyselyllä ohjelmakauden 2014–2020 rahoitetuille Sujuvat siirtymät -osion hankkeille. Lisäksi kyselyä täydennettiin hankeverkostolle toteutetuilla haastatteluilla. Haastatteluihin valitut hankkeet valittiin alueellisen kattavuuden ja hankekoon perusteella.

Sähköinen kysely

Kyselyn tavoitteena oli selvittää, miten Sujuvat siirtymät -hankkeiden tulokset ovat juurtuneet hankkeiden aikana sekä niiden päättymisen jälkeen. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että tulokset ovat juurtuneet tai levinneet siirtymien sujuvoittamiseen koulutukseen, koulutuksen aikana ja koulutuksen jälkeen.

Selvityksen sähköinen Webropol-kysely lähetettiin maaliskuun 2021 alussa yhteensä 90 vastaanottajalle. Viestillä tavoiteltiin käynnissä olevien tai jo päättäneiden valtakunnallisten ja alueellisten hankkeiden projektipäälliköitä. Vastauksia saatiin yhteensä 31 kappaletta. Toiveena oli, että käynnissä olevien hankkeiden projektihenkilöstö vastaisi kyselyyn tiiminä. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, luottamuksellista ja anonymia. Kyselyssä oli yhteensä 20 kysymystä, joissa oli sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Kysymysten teemat muodostuivat taustatiedoista, hanketuloksista ja hanketulosten juurruttamisesta ja levittämisestä. Vastauksia saatiin sekä jo loppuneilta hankkeilta että vielä alkuvaiheessa olevilta hankkeilta. Sähköisen kyselyn vastausten analysointi toteutettiin ulkopuolisena toimeksiantona, ja siitä on vastasi Owl Groupin Laura Jauhola.

Haastattelut

Sähköistä kyselyä täydentäviin haastatteluihin valittiin hankkeet hankekoon sekä alueellisen edustavuuden perusteella. Haastattelut toteutettiin syyskaudella, elokuusta 2021 alkaen. Haastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan hanketta. Jokaisesta hankkeesta osallistui yhdestä kolmeen henkilöä jokaista haastattelua kohden. Haastattelun pituus oli yhteensä noin tunti. Haastatteluiden kysymykset muodostettiin sähköisen kyselyn tulosten pohjalta. Haastattelut toteutti Zoomin projektityöryhmä.

Haastattelujen analyysi toteutettiin siten, ettei tekstistä ole mahdollista tunnistaa yksittäistä vastaajaa tai organisaatiota. Haastatteluissa täydennettiin muun muassa seuraavia tietoja: Mitkä tekijät vaikuttavat hanketulosten juurtumiseen ja leviämiseen? Kuinka organisaatiossa kerätään tietoa hanketulosten juurtumisesta ja leviämisestä? Miten hanketuloksia pidetään yllä hankkeen päättymisen jälkeen? Sähköiseen kyselyyn osallistuminen oli anonymia, joten haastateltavien mahdollisesta osallistumisesta haastattelujen lisäksi sähköiseen kyselyyn ei ole tietoa.

3. SELVITYKSEN VIITEKEHYS

3.1 Kiinni strategiaan -malli

Kiinni strategiaan -malli on kehitetty yhdessä ammatillisten koulutusten johtajien kanssa, ja alun perin se on tehty Liikkuva opiskelu -ohjelman kehittämishankkeiden juurrutustyön tueksi. Mallissa on hyödynnetty Zoomi – sujuvia siirtymiä edistämässä -koordinaatiorahankkeen koordinoitavien hankkeiden kokemuksia toiminnan juurruttamisesta. Kiinni strategiaan -malli tarjoaa toimintamallin ja vaihtoehdon, jota hyödyntämällä on mahdollisuus kiinnittää huomiota toiminnan vaikuttavuuteen jo kehitystyön alusta alkaen. Mallia kehitetään osana Kiinni strategiaan -hanketta. Hankkeeseen on saatu avustusta opetus- ja kulttuuriministeriöltä.

Miten uusi kehitettävä toiminta saadaan osaksi organisaation suunnitelmallista ja strategista toimintaa? Kysymys on tärkeää pitää mielessä kehittämishankkeiden toiminnan alusta asti. Näin voidaan varmistaa, että kysymykseen vastataan jo hankkeen aikana ja toiminta kiinnittyy osaksi arkea hankkeen päätyttyä. Kehittämistyön ja kokeilujen lisäksi hankkeiden suunnitelmissa olisi hyvä olla myös suunnitelma siitä, miten uusi kehitetty malli kiinnitetään osaksi organisaation rakenteita ja toimintaprosesseja.

Kiinni strategiaan -malli muodostuu eri vaiheista: kiinni kehittämiseen, kiinni kokeiluun, kiinni rakenteisiin ja kiinni arkeen. Mallissa esitetyn prosessin avulla kiinnitetään huomiota jokaisessa kehittämisen vaiheessa, että toiminta juurtuu osaksi organisaation strategian mukaista laadukasta toimintaa. Kiinni strategiaan -malli sisältää nämä eri vaiheiden kuvaukset ja tarjoaa eväät uuden toiminnan juurruttamiseen jokaisessa kehittämisen vaiheessa. Mallin yksi keskeinen elementti on strategiapeili, jonka kautta toimintaa peilataan organisaation strategiaan.

Kiinni kehittämiseen- ja kiinni kokeiluun -prosessimallit sisältävät kehittämisen ensimmäisen vaiheen: idean. Idean lähde voi olla hyvin monitahoinen: idea voi kummuta työelämästä, opiskelijalta tai hankkeen rahoittamalta taholta. Idean avulla pyritään etsimään ratkaisua ongelmaan tai epäkohtaan. Toiminta voi koostua erilaisista työryhmistä, hankkeista tai yksittäisen henkilön ideasta lähteneestä suunnitteluprosessista, jota lähdetään toteuttamaan käytännössä. Prosessimallin mukaisesti tehdään päätös toimintamallin pilotoinnista ja tämä viedään käytäntöön. Pilotoinnin hyötynä on se, että suunnitelman toimivuutta on mahdollisuus kokeilla, sitä voidaan kehittää tai se voidaan todeta hyväksi. Ytimenä toimii se, että pilotista viestitään, pilotin vastuualueet on selkeästi määritelty sekä tärkeimpänä pilotoinnin toteuttamisesta vastaavat henkilöt ovat motivoituneita toteuttamaan pilotointia. Huomioitavaa pilotoinnin toteuttamisessa on myös sen seuranta ja mittaaminen, jotta saadaan tietoa sen toimivuudesta. Pilotointivaiheessa tärkeää on analysoida seurannan ja mittaamisen tuloksia, jotta päästään mallintamaan toimintamallia.

Mitä lisäarvoa hankkeissa kehitettävä uusi toimintamalli tuo? Toisaalta mitä resursseja sen käyttö vaatii? Ennen päätöksentekoa puntaroidaan käyttöönotettavan mallin kokonaistaloudellisuus. Kiinni rakenteisiin -prosessimallin vaiheessa johdon sitoutuminen on merkittävässä roolissa, koska johto tekee päätöksen toimintamallin käyttöönotosta. Samalla hyödynnetään strategiapeiliä, jolla peilataan sitä, onko kehitettävä toiminta sidoksissa tavoitteisiin ja visioon. Tämä tuo tietoa uuden mallin käyttöönotosta päätöksentekoa varten. Päätös

käyttöönotosta voi olla myös ehdollinen: toimintamallin käyttöönnotossa huomioidaan tällöin, että se tarvitsee lisää pilotointia kehittyessään kohti strategian mukaista toimintaa.

Kiinni arkeen -prosessimallin vaihe havainnollistaa sitä, mitä tapahtuu, kun päätös toimintamallin käyttöönotosta on tehty ja käyttöönottosuunnitelma on valmis. Henkilöstön motivointi on suuressa roolissa: miten perustellaan uuden toimintamallin käyttöönottoa? Vaiheessa korostuvat selkeät vastuualueet: kuka ottaa vastuun toimintamallin viemisestä arkeen ja kenen vastuulle uusi toiminta kuuluu. Hyvä toimintamalli sisältää perehdytykseen tarvittavat materiaalit ja aineistot käyttöönoton tueksi sekä mittarit seurantaan varten. Näin toiminta on laadukasta ja jatkuvasti kehittyvää. Toimintaprosessit on hyvä määritellä selkeästi ja niin, että ne soveltuvat olemassa olevien toimintaprosessien kanssa yhteen. Laadukas toiminta edellyttää motivoituneen henkilöstön, joka on perehdytetty uuteen toimintaan.

Tulosten analysoinnin kautta tärkeää on pohtia, miten näistä saatuja tietoja jatkojalostetaan jatkuvan oppimisen hengessä ja toimivuudesta saadun palautteen avulla. Vaiheen tavoitteena on saada kiinnitettyä uusi toimintamalli osaksi oppilaitoksen ja opiskelijan arkea.

Jotta Kiinni strategiaan -mallissa voidaan edetä vaiheesta toiseen, on joka vaiheessa tehtävä tietyt toimenpiteet ja määriteltävä tietyt asiat. Mallin kiinnityssuunnitelmassa on kuvattu ne tekijät eli avaimet, jotka pitää olla valmiina seuraavaan vaiheeseen siirryttäessä. Avaimia ovat muun muassa toimintasuunnitelma, valmis toimintamalli sekä käyttöönottosuunnitelma. Kiinnityssuunnitelman mukaisesti uusi toiminta saadaan kiinnitettyä organisaation rakenteisiin ja prosesseihin, eli se vakiintuu osaksi arkea. Selkeästi määriteltujen laadukkaiden toimintaprosessien ja vastuiden jaon ansioista toiminta on tasa-arvoista ja -laatuista sekä jatkuvasti kehittyvää. Ytimenä toimivat rohkeus kokeilla uusia käyttöönottotapoja sekä toiminnan kehittäminen yhteistyössä.

3.2 Ulkopuolinen vaikuttavuusarviointi

Sujuvat siirtymät -osion valtakunnallisten ESR-hankkeiden ulkopuolisessa arvioinnissa kuvataan toisen asteen ammatillisen koulutuksen siirtymä- ja nivelvaiheita kehittävien valtakunnallisten Sujuvat siirtymät -osion hankkeiden (n=12) tavoitteiden saavuttamista, vaikutuksia koulutuksen toteuttamiseen ja lisäarvoa kansalliseen toimintaan ja rakennerahasto-toimintaan. Lisäksi vaikuttavuusarvioinnin kohteena on kokonaisuutta koordinoiva Zoomi -sujuvia siirtymiä edistämässä -hanke. Arvioinnissa tuotettiin tietoa lisäksi sujuvien siirtymien kehittämisen tarpeista ja jatkotoimenpiteistä tulevalle ohjelmakaudelle.

Arvioinnin toteutti Owl Group Oy tammi-marraskuun 2021 välisenä aikana. Arviointi toteutettiin kehittävän arvioinnin perusteella. Pääasiallisena aineistona ovat asiakirja-aineistojen lisäksi valtakunnallisten hankkeiden haastattelut, sidosryhmäkysely ja sidosryhmähaastattelut.

Sujuvat siirtymät -osion valtakunnallisissa hankkeissa on kehitetty monipuolisesti eri tulo-kulmista ja eri kohderyhmille suunnattuja valtakunnallisesti hyödynnettäviä toimintamalleja. Malleja on otettu käyttöön eri puolilla maata, mutta tarkempaa tietoa vaikuttavuusarvioinnissa näiden hankkeiden toimintamallien levinneisyydestä ei ole. Vaikuttavuusarvioinnissa nostettiin esille, että hankkeiden tulosten ja toimintamallien levinneisyydessä on kuitenkin havaittavissa eroja. Näihin eroihin nähtiin vaikuttavan muun muassa hankkeen toiminta-aika,

levittämistoimenpiteet ja verkostot. Hankkeissa tehty työ jää vaikuttavuusarvioinnin mukaan hyödyntämättä täysimääräisesti. Arvioinnissa nostetaankin esille, että tämän vuoksi on edelleen tarpeen lisätä mekanismeja, joilla hankkeiden tuloksia saadaan hyödynnettyä valtakunnallisesti nykyistä enemmän.

Vaikuttavuusarvioinnissa todetaan, että työtä valtakunnallisen hyödynnettävyyden lisäämiseksi on tehtävä monipuolisesti eri saroilla. Arvioinnissa todetaan muun muassa, että jo hankkeiden rahoitusvaiheessa tulisi selkeämmin arvioida, mitkä ovat valtakunnallisten toimintamallien kehittämisen realistiset mahdollisuudet. Lisäksi arvioinnissa todetaan, että tässä yhteydessä tulisi myös huomioida hankkeiden kehittämistyön kytkeytyminen koulutuspoliittisiin ohjaukseen ja hankkeiden liittymäpinnat muihin toimenpideohjelmiin.

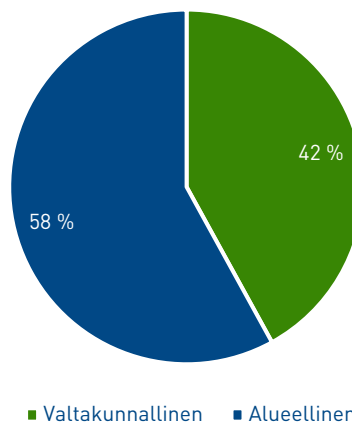
4. SÄHKÖISEN KYSELYN TULOKSET

4.1 Taustatiedot

Tässä kappaleessa tarkastellaan sähköiseen kyselyyn vastanneiden hankkeiden taustatietoja. Kyselyyn vastanneista hankkeista 13 (42 %) oli valtakunnallisia ja 18 (58 %) oli alueellisia (kuva 1). Yhden hankkeen avovastauksessa kerrotun toimintamallin kuvauksen perusteella voidaan olettaa, että kyseessä on valtakunnallinen hanke. Kyseinen hanke on kuitenkin sisällytetty tässä yhteenvedossa alueelliseksi vastaajan oman luokittelun perusteella.

KUVA 1. ONKO KYSEESSÄ VALTAKUNNALLINEN VAI ALUEELLINEN HANKE?

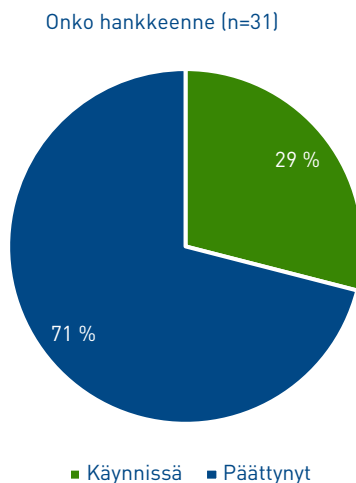
Onko kyseessä valtakunnallinen vai alueellinen hanke? (n=31)



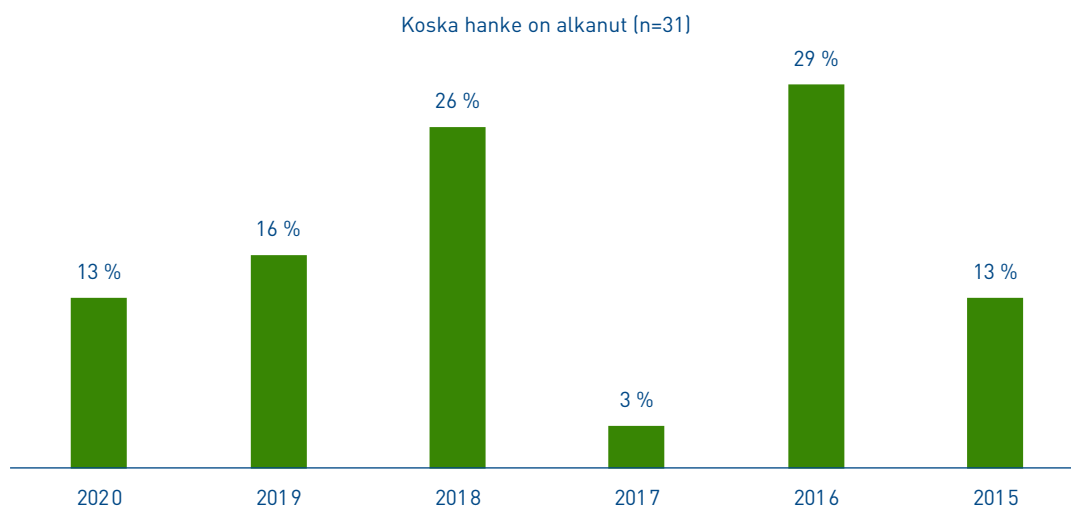
Vastanneista hankkeista suuri osa 22 (71 %) oli jo päättynyt ja yhdeksän (29 %) oli vielä käynnissä (kuva 2). Valtakunnalliset hankkeet olivat yhtä lukuun ottamatta jo päättyneet. Alueellisista hankkeista vajaa puolet eli kahdeksan oli vielä käynnissä. Näistä kaksi oli käynnistynyt jo vuonna 2018, mutta loput 2–3-vuotisista hankkeista olivat käynnistyneet vuonna 2019 tai 2020 (kuva 3), joten kehittämistoiminnan voi olettaa olevan vielä aktiivista. Jo päättyneiden hankkeiden päättymisaika vaihteli vuodesta 2017 vuoteen 2020 (kuva 4).

Päättyneiden hankkeiden vastaajista 21 (84 %) edusti hankkeessa työskennellyttä toimijaa ja kolme (12 %) edusti johtoa. Vain yksi vastaaja edusti muuta tahoa; hän kertoi olleensa mukana hankkeen suunnittelussa. Käynnissä olevien hankkeiden osalta kyselyn saatteessa ohjeistettiin, että vastaus laaditaan projektihenkilöstön yhteistyönä ja projektipäällikkö vastaa vastauksen kirjaamisesta sähköiselle lomakkeelle.

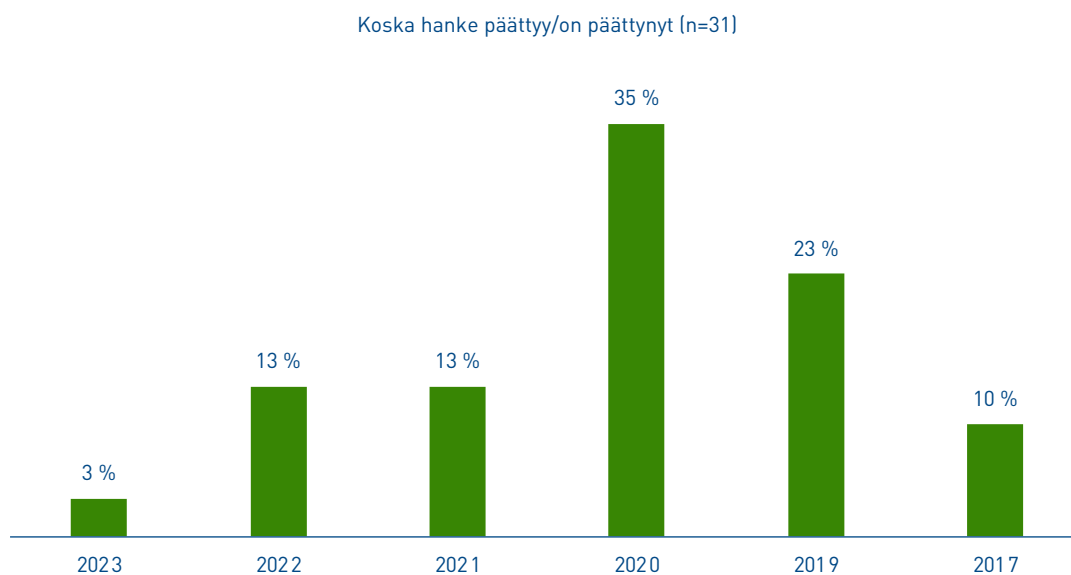
KUVA 2. ONKO HANKKEENNE KÄYNNISSÄ VAI PÄÄTTYNYT?



KUVA 3. KOSKA HANKE ON ALKANUT?

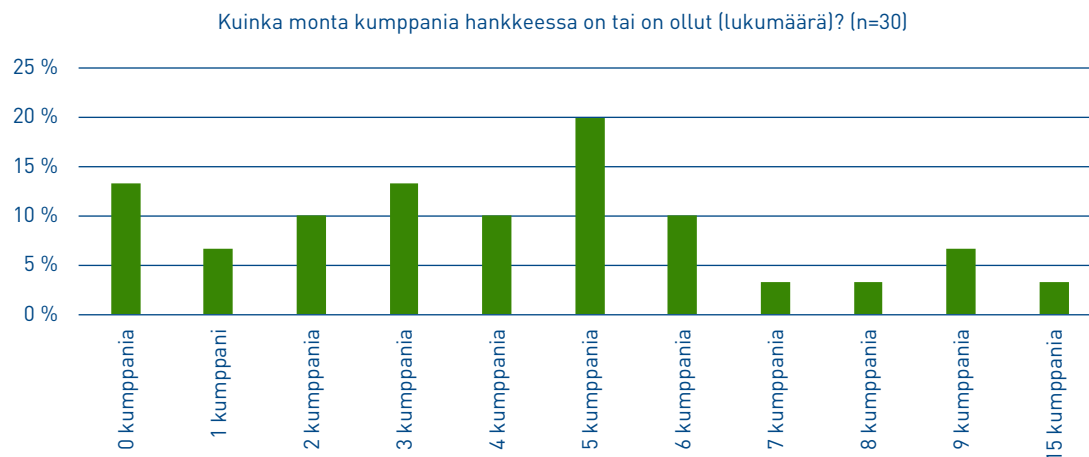


KUVA 4. KOSKA HANKE ON PÄÄTTYNYT?



Sähköiseen kyselyyn vastanneissa hankkeissa oli tyypillisimmin viisi kumppania. Valtakunnallisissa hankkeissa kumppanien määrä on ollut keskimäärin suurempi. Kumppaneita oli 3–9 (mediaani 5), kun alueellisissa hankkeissa kumppaneita oli 0–15 (kuva 5).

KUVA 5. HANKKEEN KUMPPANIER MÄÄRÄ



4.2 Osallistuminen Zoomi-hankkeen toimintoihin

Zoomi-koordinaatiohankkeessa on järjestetty monipuolisesti erilaisia tilaisuuksia hankkeiden kehittämistyön tueksi. Seuraavassa tarkastellaan, kuinka kyselyyn vastanneet hankkeet ovat osallistuneet Zoomin järjestämiin tukitoimiin. Zoomin järjestämiin vertaisarviointeihin, projektipäällikköpäiville sekä koulutustilaisuuksiin osallistumisaste on ollut korkea. Myös tuloksia dokumentoidaan hyvin menetelmäpankkiin. Koska koulutuksia ja tilaisuuksia on usein, kyselyllä ei saada tietoa osallistumisen laajuudesta.

Zoomi-hankkeen projektipäällikköpäiville oli osallistunut suuri osa hankkeista (74 %). Zoomin koulutustilaisuuksiin (alueelliset koulutukset, levittämisseminaarit, virtuaalitapaamiset) oli osallistunut 90 % vastanneista hankkeista. Vastanneista hankkeista 58 % oli osallistunut Zoomi-hankkeen toteuttamiin vertaisarviointitilaisuuksiin. Valtakunnallisista hankkeista 62 % kertoi osallistuneensa vertaisarviointiin, alueellisista 56 %.

Suomen ammatillisen koulutuksen kulttuuri- ja urheiluliiton SAKU ry:n ylläpitämään Hyvinvoiva amis -sivuston (entinen Arjen arkki -sivuston) menetelmäpankkiin oli dokumentoinut tai tulee dokumentoimaan hankkeen tulokset 76 % vastanneista. Noin puolet eli 16 hanketta (51 %) oli jo dokumentoinut, kahdeksan hanketta (26 %) aikoi vielä dokumentoida, kolme hanketta (10 %) kertoi, ettei tule dokumentoimaan ja neljä hanketta (13 %) ei osannut sanoa.

4.3 Hankkeiden tulokset

Zoomin koordinoimissa hankkeissa oli kehitetty monipuolisesti eri teemojen parissa malleja ja hyviä käytänteitä valtakunnalliseen ja alueelliseen tarpeeseen. Seuraavaksi tarkastellaan sähköisen kyselyn hankkeiden kehittämiä tuloksia. Vastaukset siitä, onko tuloksia kehitetty ensisijaisesti valtakunnalliseen levitykseen vai paikalliseen tarpeeseen, jakautuivat tasaisesti. Noin puolet vastanneista eli 16 hanketta (52 %) kertoi, että tuloksia on kehitetty

ensisijaisesti valtakunnallisesti levitettäväksi toimintamalliksi, ja lähes sama määrä eli 15 hanketta (48 %) kertoi tuloksia kehitellyn paikalliseen tarpeeseen (kuva 6). Kaikki valtakunnalliset hankkeet kertoivat, että tuloksia on kehitetty ensisijaisesti valtakunnalliseen käyttöön. Tämä on myös valtakunnallisten hankkeiden edellytys, toisin kuin alueellisten. Kolme alueellista hanketta kertoi silti, että tuloksia on kehitetty ensisijaisesti valtakunnallisesti levitettäväksi.

KUVA 6. ONKO HANKKEEN TULOKSET KEHITETTY ENSISIJAISESTI VALTAKUNNALLISESTI VAI PAIKALLISESTI LEVITETTÄVÄKSI?

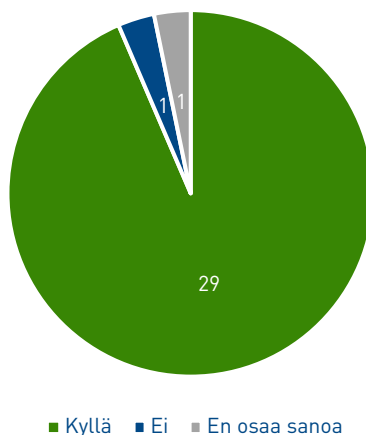
Ovatko hankkeen tulokset kehitetty ensisijaisesti (n=31)



Lähes kaikkien hankkeiden vastaajat (94 %) näkivät, että tulokset ovat hyödynnettävissä valtakunnallisesti. Yhden alueellisen hankkeen vastaaja näki, etteivät tulokset ole valtakunnallisesti hyödynnettävissä, ja yksi ei osannut sanoa (kuva 7).

KUVA 7. OVATKO HANKKEEN TULOKSET HYÖDYNNETTÄVISSÄ VALTAKUNNALLISESTI?

Onko hankkeiden tulokset hyödynnettävissä valtakunnallisesti? (n=31)



Kehittämisteemat

Zoomi-koordinaatiohanke on luokitellut Sujuvat siirtymät -hankkeiden teemat siirtymävaiheittain. Hankkeet saivat kertoa, mihin teemoista omat tulokset pääosin liittyvät. Siirtymävaiheet on luokiteltu neljään eri teemaan: 1) sujuva siirtymä koulutukseen, 2) sujuvien siirtymien ohjaus koulutuksen aikana, 3) varhainen puuttuminen ja keskeyttämisen ehkäisy, 4) sujuva siirtymä työelämään ja jatko-opintoihin. Selvitykseen osallistuneiden hankkeiden tulokset liittyivät pääosin varsin tasaisesti eri siirtymävaiheisiin. Useimmat kehitetyistä tuloksista liittyivät teemoihin kaksi ja neljä. Molemmat teemat mainitsi yhdeksän hanketta (29 %). Lähes yhtä moni hankkeista vastasi tulostensa liittyvän pääosin teemaan kolme (26 %). Hieman pienempi osa (16 %) oli kehittänyt siirtymiä teemaan neljä liittyen (kuva 8). Valta-kunnallisissa hankkeissa jakauma oli hyvin tasainen neljän teeman osalta. Alueellisilla hankkeilla oli hieman enemmän hajontaa: Vain kaksi hanketta oli kehittänyt siirtymiä koulutukseen, vaikka muiden teemojen osalta kehittämistyö jakautui varsin tasaisesti. Tuloksia tulee tulkita varauksella, sillä kyselyyn on vastannut vain osa hankkeista, ja käytännössä yhdessä hankkeessa voidaan kehittää malleja useampiin siirtymävaiheisiin.

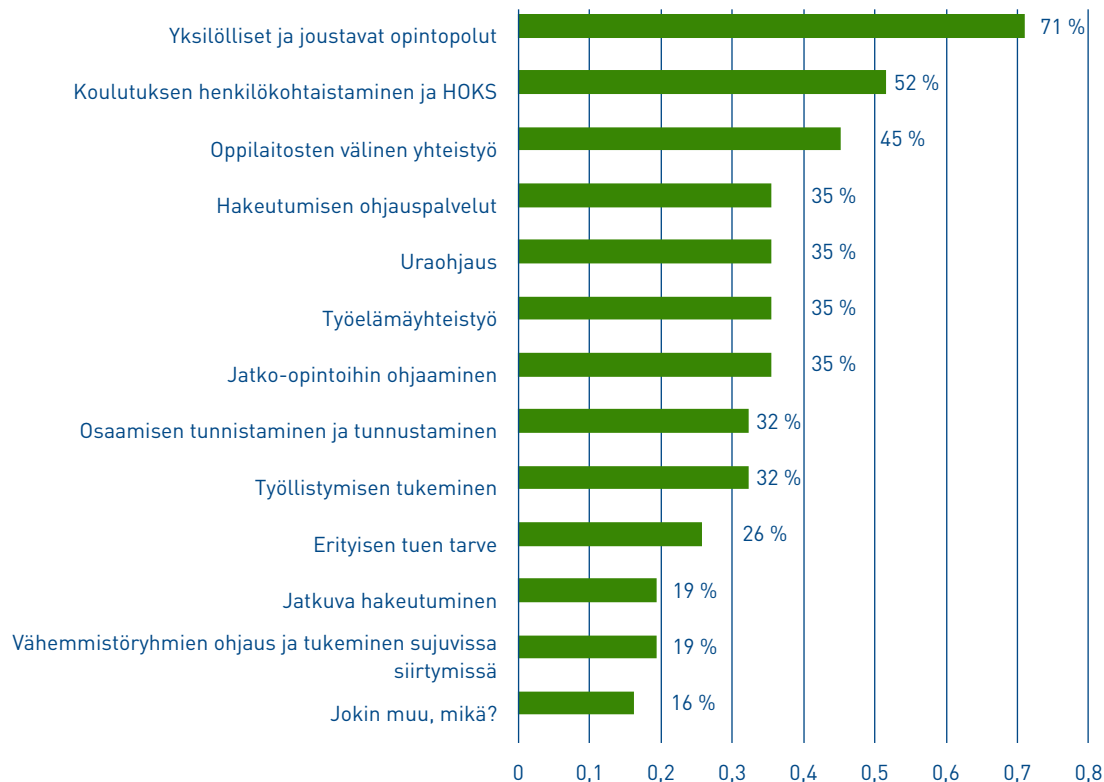
KUVA 8. MIHIN MÄÄRITELLYISTÄ TEEMOISTA HANKKEEN TULOKSET PÄÄOSIN LIITTYVÄT?



Vastaajat saivat tarkentaa, mitkä Sujuvat siirtymät -osion tavoitteista johdetut avainsanat kuvaavat hankkeessa syntyneitä tuloksia. Useimmiten mainittiin yksilölliset ja joustavat opintopolut (71 %), koulutuksen henkilökohtaistaminen ja HOKS (52 %) ja oppilaitosten välinen yhteistyö (45 %). Vähiten kehittämistyötä on suunnattu jatkuvan hakeutumisen sekä vähemmistöryhmien ohjaukseen ja tukeen sujuvissa siirtymissä (19 %). Jokin muu teema-vastanneet (5 kpl) kertoivat, että teemoina on *kokonaisvaltainen hyvinvointi, vaativa erityinen tuki, kuntien ja oppilaitosten välinen yhteistyö, aikuisten koulutukseen ohjautuminen ja verkostojen yhteistyö ja jatkuva oppiminen sekä opiskelijahyvinvointi, moniammatillinen yhteistyö sekä asuntopalvelujen ja vertaistoiminnan vahvistaminen* (kuva 9).

KUVA 9. AVAINSANAT, JOIHIN HANKKEESSA SYNTYNEET TULOKSET VASTAAVAT

Kuvaa tarkemmin, mitkä seuraavista avainsanoista (Sujuvat siirtymät- osion tavoitteista) kuvaavat tarkemmin hankkeessanne syntyneitä tuloksia. Voit valita useamman (n=31)



Hankkeiden lisäarvo

Sähköiseen kyselyyn vastanneista hanketoimijoista suuri osa arvioi, että hankkeessa on tuotettu uutta innovatiivista toimintaa, tulokset vastaavat arjen tarpeeseen ja tulokset vastaavat hankesuunnitelmassa asetettuja tavoitteita.

Vastaajista yli puolet (52 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että hanketulokset vastaavat hankesuunnitelmassa asetettuja tavoitteita, ja 42 % oli melko samaa mieltä. Vain yksittäiset vastaajat eivät osanneet sanoa, onko näin. Yhtä positiivinen näkymä on väittämään siitä, vastaavatko hanketulokset arjen tarpeeseen sujuvien siirtymien edistämisen näkökulmasta: yli puolet hankkeista (52 %) oli täysin samaa mieltä ja 39 % melko samaa mieltä väittämän kanssa. En osaa sanoa -vastauksissa (6 %) toinen oli valtakunnallinen ja toinen alueellinen hanke. Yhtä lailla yli puolet (55 %) oli täysin samaa mieltä, että hanketulokset tuovat lisäarvoa sujuvien siirtymien edistämiseen, ja 35 % oli melko samaa mieltä. Jopa 71 % hankkeista oli täysin samaa mieltä, että hankkeessa tuotettiin uutta innovatiivista toimintaa suhteessa toimintaympäristöön. Vastaajista 10 % oli melko samaa mieltä väittämän kanssa, ja vain yksi oli melko eri mieltä. Niin tässä kuin muissa väittämässä oli yksittäisiä vastaajia, jotka eivät vielä osanneet ottaa kantaa.

Hanketuloksia avaavissa avovastauksissa (n=14) vastaajat tarkensivat eri tulokulmista väittävävastauksiaan. Kolmen hankkeen osalta kerrottiin, että hanke on aktiivisessa kehittämisvaiheessa ja hanketulokset ovat vasta muotoutumassa. Yksi vastaaja odotti vielä hankkeen jatkopäätöstä. Hanketuloksia kuvattiin muutamissa vastauksissa tarkemmin – esimerkiksi

opiskeluhuollon ja nuorten matalan kynnyksen palveluiden ja ennaltaehkäisevän työn alueellisen kehittämistyön tuloksia – ja osassa tiivistettiin oman hankkeen onnistumiseen liittyviä tekijöitä tai konkreettisia tuloksia, kuten sähköisen rekrytointikanavan käyttöönotto yhteistyössä kahden saman maakunnan oppilaitoksen kanssa. Tulosten saavuttamisen lisäksi mainittiin esimerkiksi oppilaitoksen toimintakulttuurin ja käytänteiden uudistaminen. Alla vastausesimerkki:

”Hanketulokset vahvistavat eri kouluasteiden toiminnallista yhteistyötä ja kehittävää kumppanuutta. Hankkeessa rakennetut mallit ja hyvät käytänteet rakennettiin riittävän yleiselle tasolle, jotta koulutuksen järjestäjien olisi mahdollista ottaa ne käyttöön omassa toiminnassaan.”

Hankkeen onnistumiseen liittyviä tekijöitä avataan lisää osuudessa, jossa käsitellään hankkeen tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä avovastauksia.

4.4 Tulosten juurtuminen ja laajempi käyttöönotto

Sähköiseen kyselyyn vastanneiden hankkeiden tulokset ovat juurtuneet ainakin osittain hankeorganisaatioiden sisällä. Ulkopuolisissa organisaatioissa juurtuminen on heikompaa tai siitä ei ollut riittävästi tietoa. Vastanneista hankkeista valtakunnallisissa hankkeissa tulokset ovat juurtuneet alueellisia hankkeita laajemmin.

Vastanneista hankkeista suuri osa (77 %, n=24) kertoi, että tulokset ovat juurtuneet hankeorganisaation sisällä osittain. 13 % (n=4) hankkeista, jotka kaikki olivat valtakunnallisia, kertoi, että juurtuminen on toteutunut kaikilta osin. Kolme hanketta, joilla juurtumista ei ollut tapahtunut vielä, tai vastaaja ei osannut sanoa, onko näin tapahtunut, olivat vielä käynnissä olevia alueellisia hankkeita.

Noin puolet vastanneista (48 %) arvioi, että juurtumista on tapahtunut osittain hankeorganisaatioiden ulkopuolisiin organisaatioihin. Yksikään ei vastannut, että juurtumista olisi tapahtunut kaikilta osin. Yli neljännes (26 %) ei osannut sanoa, ja kaksi vastaajaa kertoi, ettei juurtumista ollut tapahtunut lainkaan. Kaikki kyselyyn vastanneet vielä käynnissä olevia hankkeet olivat epätietoisia juurtumisesta, mutta epätietoisten joukossa on myös päättyneitä valtakunnallisia hankkeita (4 kpl). Vastauksista voi päätellä, ettei juurtumista ole usein seurattu koko hankkeen osalta tai että eri toimijat ovat ottaneet käyttöönsä vain osia tuloksista.

Kaksitoista hanketta vastasi kysymykseen, jossa selvitettiin, kuinka monta ammatillisen koulutuksen järjestäjää on ottanut hanketuloksia käyttöönsä. Kumppanien määrä oli 2–25: kolme kertoi tulosten juurtumisesta kahteen koulutuksen järjestäjätahoon, yksi kolmeen, kaksi viiteen, ja lopuilla määrät olivat 10, 13, 15 ja 25. 5–25 kumppania tunnistaneet olivat valtakunnallisia hankkeita. Useampi vastaaja, joka aikaisemmin kertoi tulosten osittaisesta juurtumisesta oman organisaation ulkopuolelle, ei vastannut kysymykseen, jossa kysyttiin niiden ammatillisen koulutuksen järjestäjien määrää, joihin tulokset ovat juurtuneet. Toki taustalla voi olla se, että juurtumista on tapahtunut muihin kuin ammatillista koulutusta järjestävien organisaatioihin, mutta osin tulos kertonee myös siitä, ettei tietoa ole saatavilla.

Hanketulosten käyttöönotto ja sovellettavuus

Hanketulokset ovat vastaajien mukaan helposti käyttöönotettavia ja sovellettavia. Resursseja hanketulosten käyttöönottoon hankkeen jälkeen on määritelty noin puolessa vastanneista hankkeista.

Kolmetoista (42 %) vastanneista hankkeista oli täysin samaa mieltä ja kaksitoista (39 %) melko samaa mieltä väittämästä, että hanketulokset ovat helposti käyttöönotettavissa ja sovellettavissa oman organisaation toimintaan. Näin ollen neljä viidesosaa vastanneista oli väitteen kanssa melko tai täysin samaa mieltä. Vain yksi hanke oli hanketulosten helposta käyttöönotosta ja sovellettavuudesta oman organisaation toimintaan melko eri mieltä, ja loput viisi hanketta eivät osanneet sanoa tai ottaa kantaa.

Vain neljä kyselyyn vastannutta hanketta (13 %) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että hanketulosten käyttöönottoon on määritelty resurssit hankkeen päättymisen jälkeen. Reilu kolmannes (35 %) oli melko samaa mieltä. Kuitenkin melko tai täysin eri mieltä oli noin neljännes (10 % täysin ja 13 % melko eri mieltä). Lähes kolmannes (29 %) ei osannut ottaa kantaa tai sanoa, onko resursseja määritelty. Epätietoisissa oli enemmän niitä, joiden hanke oli vielä käynnissä.

Kyselyn vastauksien pohjalta näyttää siltä, että organisaation johdon koettiin olevan usein sitoutunut hanketulosten ylläpitämiseen hankkeen päättymisen jälkeen. Hanketulosten ylläpitämiseen kiinnitetään huomiota hankkeiden jälkeen usein, mutta epätietoisuuttakin on: Reilu kolmannes (35 %, n=11) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että hanketuloksia ylläpidetään hankkeen päättymisen jälkeen, ja 39 % (n=12) oli tästä melko samaa mieltä. Vain kaksi hanketta oli melko eri mieltä ja loput (20 %) eivät osanneet ottaa kantaa tai sanoa.

Hankkeista 42 % (n=13) oli melko samaa mieltä ja 29 % (n=9) täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että organisaation johto on sitoutunut hanketulosten ylläpitämiseen hankkeen päättymisen jälkeen. Vain yksi hanke oli melko eri mieltä, ja loput eivät ottaneet suoraan kantaa. Useat hankkeet ovat arvioineet organisaation johdon ja organisaation sitoutuvan tulosten ylläpitoon samansuuntaisesti, mutta näin ei ollut aivan kaikilla. Muutamat ovat esimerkiksi arvioineet johdon sitoutumisen hieman heikommaksi, vaikka näkevät, että tulosten ylläpitämiseen kiinnitetään huomiota hankkeen jälkeen – ja päinvastoin.

Hankkeen tuloksien seuraaminen

Kyselyyn vastanneiden hankkeiden tuloksille on harvoin luotu selkeitä mittareita juurtumisen edistämiseksi ja seuraamiseksi hankkeiden jälkeen. Vain yksi hanke oli täysin samaa mieltä sen kanssa, että hanketuloksille on luotu selkeät mittarit juurtumisen edistämiseksi ja seuraamiseksi hankkeen päättymisen jälkeen. Noin neljännes (26 %) oli melko samaa mieltä. Melko tai täysin eri mieltä oli 26 % vastaajista, ja lähes puolet (48 %) eivät osanneet sanoa tai ottaa kantaa. Tulosten tulkinnassa on hyvä huomioida, että osa hankkeista oli kyselyhetkellä vielä käynnissä.

Hanketulosten juurtumista omassa tai osatoteuttajien organisaatioissa sai avata avovastauksessa (n=13). Osa vastaajista kertoi, ettei tuloksia ole ensisijaisesti kehitetty vastaajaorganisaation tarpeisiin. Muutama nosti esiin, että arviointi on vaikeaa, kun kehittämistyö on vielä käynnissä. Osa taas kertoi, että kehittämistyössä on luotu pohjaa, jota kehitetään eteenpäin hankkeen jälkeen. Paikoin kehittämistyön jatkamiseen on tiedossa jo erilliset kehittämishankkeet.

”Hanke päättyi jo monta vuotta sitten, vuonna 2017. Saimme aikaan hyviä tuloksia, jotka olivat tarpeen vuonna 2015–2017. Tuloksissa on ollut elementtejä, joita olemme sittemmin kehittäneet edelleen, ympäröivän yhteiskunnan kanssa, muuttuvan ammatillisen koulutuksen tarpeisiin.”

”Projektipäällikkönä toimin eri organisaatiossa, kuin mihin toimintaa varsinaisesti juurrutettiin. Hankkeen loppuvaiheessa panostimme juurruttamisen tukemiseen ja siinä vaiheessa oli tiedossa, että toimintoja jatketaan.”

”Juurruttaminen on parhaillaan käynnissä, ja tavoitteena on, että jatkossa koulutuksen järjestäjä kohdentaa resursseja tulosten käyttöönottoon ja sitä kautta saadaan lisää vaikuttavuutta.”

Kyselyyn osallistuneiden hankkeiden tuloksista tuotetaan mallinnuksia ja prosessikuvauksia. Yli puolet (55 %, n=17) vastanneista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että hanketuloksista on luotu mallinnus tai prosessikuvaus, ja noin neljännes (26 %, n=8) oli melko samaa mieltä. Vain yksi hanke oli melko eri mieltä ja loput (16 %, n=5) eivät osanneet ottaa kantaa tai sanoa.

Kyselyn osallistuneet kokivat, että hanketulokset ovat käyttöönotettavissa ja sovellettavissa oman organisaation ulkopuolella. Yli puolet (58 %, n=18) oli täysin samaa mieltä siitä, että hanketulokset ovat käyttöönotettavissa ja sovellettavissa myös toisen organisaation toimintaan, ja 29 % (n=9) oli melko samaa mieltä. Yksi jo päättynyt hanke oli melko eri mieltä, yksi ei ottanut kantaa ja kaksi vielä käynnissä olevaa hanketta eivät osanneet sanoa.

Suuri osa (74 %) vastanneista hankkeista oli täysin samaa mieltä ja 13 % melko samaa mieltä väittämän kanssa, että hanketulokset ovat saatavilla hankkeen päättymisen jälkeen. Hanketuloksista viestiminen ja tiedottaminen hankkeen päättymisen jälkeen on epävarmalla pohjalla. Vain reilu kolmannes (35 %) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että hanketuloksista tiedottamista ja viestintää ylläpidetään hankkeen päättymisen jälkeen, noin viidennes (19 %) oli melko samaa mieltä. Melko tai täysin eri mieltä oli 16 %. Loput 29 % eivät osanneet sanoa tai ottaa kantaa.

4.5 Hanketulosten levittämistä ja juurruttamista edistävät ja estävät tekijät

Hanketoimijoilta kysyttiin sähköisessä kyselyssä erikseen, mitkä tekijät edistävät tai ovat edistäneet hanketulosten levittämistä ja juurtumista ja mitkä ovat estäviä tekijöitä. Edistävinä tekijöinä (n=31) mainittiin useimmiten ajankohtaisuus ja tarve sekä toimijoiden hyvään yhteistyöhön liittyvät tekijät. Lisäksi kuvattiin mm. tulosten saatavuuteen ja levittämiseen liittyviä toimia.

Hankesuunnittelun koettiin olleen vastanneiden keskuudessa onnistunut, kun on kehitetty ajankohtaiseen tarpeeseen malleja. Hankkeen tulosten tarpeellisuutta avattiin eri tulokulmista: Taustalla on esimerkiksi ollut tarve selkiyttää prosesseja tai strategista tavoitetta, jonka saavuttamisessa hanke auttaa. Esimerkkien skaala on laaja, aina sähköisestä rekrytointikanavasta ammatillisen koulutuksen siirtymien kehittämiseen ammatti-
korkeakouluun. Viimeksi mainitussa tarve on tullut amk-opiskelijavalinnan uudistumisen,

osaamisperusteisuuden, lainsäädännön uudistuksen ja uraohjauksen merkityksen korostamisen myötä.

Toimiva yhteistyö eri tahojen kanssa ja organisoituminen nostettiin myös useissa kyselyyn vastanneissa hankkeissa esiin. Tällöin on tunnistettu keskeiset sidosryhmät, joiden kanssa on saatu aikaiseksi toimiva yhteistyö. Myös ohjausryhmän vahva osallistuminen mainittiin, samoin tiivis vertaiskehittäminen ja yhteistyö rinnakkaishankkeiden kanssa. Lisäksi mainittiin sidosryhmien, esimerkiksi AVIn ja ELYn, taholta tuodut syötteet ja levittämistuki.

Niin hanketoimijoiden kuin myös johdon sitoutuminen ja esimerkiksi kehittäjäopettajien riittävät resurssit levittämistoimiin mainittiin kyselyyn vastanneiden hankkeiden levittämistyön tukena olleina tekijöinä. Sitoutumista koettiin myös edesauttaneen hankkeen työskentely oppilaitosten strategiatyön rinnalla sekä henkilöstön valmius kehittää omaa toimintaansa ja luoda uusia toimintamalleja.

”Riittävät resurssit, onnistunut mallinnus ja hyvien käytäntöjen ja kokemusten levittäminen, muutoshalukkuus ja johdon tuki organisaatiossa.”

”Hankkeen työskentely oppilaitosten strategiatyön rinnalla.

Jatkuva reflektointi (kattava palautteenotto loppukäyttäjiltä ml. opiskelijat).
Zoomin tilaisuuksiin ja vertaisarviointeihin osallistuminen.
Tulosten levittämisen varmistaminen hankeajan jälkeen (jatkohankkeet).”

”Oppilaitosten johdon, ja erityisesti pedagogisen johdon, tuki ja sitoutuminen – tähän taas on vaikuttanut se, kuinka toimiva ja kehittämismyönteinen organisaatio on. Osa osatoteuttajista on saanut hyvin vapaasti tuoda esille hankkeen tuomat mallit ja ideat niiden integroimiseen osaksi toimintaa, osa taas ei.”

”Iso asiantuntijatiimi taustalla, hyvin organisoitu hankkeen johto, hankekonsortion ”tukiverkosto” sekä tavoitteellinen toiminta.”

”Sitoutuneet toimijat ja hankkeen hyvät tulokset.”

Tulosten saavutettavuutta kuvattiin osassa vastauksissa. Tällöin on kerrottu esimerkiksi, että tulokset ovat kaikkien saatavilla. Tässä yhteydessä muutama mainitsi, että käyttöönotto edellyttää tukitoimia. Myös hyvä jalkauttamissuunnitelma sekä hankkeen alkuvaiheessa käynnistetyt levittämistoimet mainittiin.

”Tulokset ovat hankkeen verkkosivustolla, osatoteuttajien projektitoimijat jatkavat työtä hankkeen kohderyhmän parissa ja mahdollisesti uusissa hankkeissa (tietotaito ja tulokset eivät katoa, niitä voidaan edelleen kehittää), hankkeen kohderyhmä tulee tarvitsemaan kehitettyjä tukitoimia.”

”Hankkeen luomat ohjausmallit ja prosessikuvaukset olivat ja ovat saatavilla organisaatiomme nettisivuilla edelleen, jos vain tietää etsiä tai kysyä.”

Hanketulosten levittämistä ja juurtumista estävissä tekijöissä (n=30) nousivat vastauksissa useimmin esiin puutteet levittämisessä ja tiedottamisessa, organisaatiokohtaiset haasteet, tahtotila sekä muun muassa ajankäyttö ja sen priorisoiminen. Monien haasteiden koettiin kietoutuneen yhteen. Taustalla koettiin olleen paikoin myös koulutuspoliittisia muutoksia.

Sähköisessä kyselyssä esiin nostetut tulosten levittämisen ja juurruttamisen haasteet koettiin liittyvän useisiin tekijöihin: Levittäminen koettiin yleisesti vaativaksi valtakunnallisesti, mutta toisaalta siihen koettiin vaikuttaneen myös hankeaika: pidempi hankeaika ja esimerkiksi eri organisaatioiden toimintakulttuurin parempi tuntemus ja tarkemmin mietityt sitouttamistoimenpiteet mainittiin asioina, jotka olisivat voineet helpottaa työtä. Vastanneet hankkeet nostivat myös esille, ettei hankkeen jälkeen aina ole varattu resursseja levittämistyöhön. Haasteena mainittiin myös sellainen tilanne, jossa hankehenkilöstö on lähtenyt organisaatiosta, eikä levittämistä ole hankkeen jälkeen annettu kenenkään vastuulle.

Ajankäytön priorisoimisen haasteet nousevat kyselyssä esiin hektisessä toimintaympäristössä ja sidosryhmissä, joilla on käynnissä muutakin kehittämistoimintaa. Puutteellisen tahtotilan tai sitoutumisen puutteen koettiin vastanneiden keskuudessa haastavan innovaatioiden käyttöönottoa. Organisaatiokohtaisiin haasteisiin koettiin vastanneiden keskuudessa kytkeytyvän eri organisaatioiden kyky tai halu sitoutua toimintamallien juurruttamiseen konsortion sisällä. Kaikkien mallien ”paikka” ei myöskään ole löytynyt koulutusorganisaatioissa. Henkilöstön kuormitus mainittiin myös haasteena ottaa vastaan toimintatapoja, joihin liittyy uuden opettelu. Paikoin haasteiden koettiin olleen kiinnittyneen yksittäisiin henkilöihin ja olleet siten paikallisia.

Muutamalla hankkeella haasteina ovat nousseet esiin organisaatiomuutokset. Niihin on liittynyt myös paikallistason konkurssi, jolloin tavoitteen mukaista toimintaa on siirretty ja kotipesän jatkuvuus on ollut epävarmaa. Byrokratia mainittiin muutamassa vastauksessa. Rakennetason muutokset vaativat aikaa ja muuntautumiskykyä. Viestintä ja tiedonkulku on ollut juurtumisen taustalla myös oman organisaation sisällä.

”Hankkeen tulosten tulisi saavuttaa koulutusorganisaation toiminnan eri tasot siten, että toimijat sen eri tasoilla olisivat tietoisia tuloksista ja voisivat arvioida niiden soveltuvuutta. Organisaation johdon rooli on keskeinen - yhtenä tavoitteena olisi saada hanketoiminta kiinteämmin mukaan osaksi koulutuksen järjestäjän sitovia toiminnallisia tavoitteita.”

Paikoin hankkeen kulkuun ja levittämistyöhön ovat heijastuneet koulutuspoliittiset muutokset: yhdellä hankkeella ammatillisen koulutuksen lainsäädännön valmistuminen vasta loppuvuonna 2017 oli viivästyttänyt yhden hankkeen toteutusta alkuvaiheessa. Toinen hanke kertoi VALMA-koulutuksen muutoksen (TUVA) aiheuttaneen muutoksia. Myös kotikoulutuksen kilpailutus on paikallisesti aiheuttanut merkittävän muutoksen, kun osatoteuttaja hävisi kilpailutuksessa.

Muutama maininta nousi siitä, miten jo tehtyä pohjatyötä hyödynnetään: Uudet hankkeet ja niiden uudet toimijat eivät välttämättä perehdy jo toteutettuihin hankkeisiin, tai hankkeen esiselvitys voidaan jättää huomiotta. Neljä vastaajaa kertoi erikseen koronavirusepidemian vaikuttaneen hankkeen toimintaedellytyksiin ja tuloksiin, esimerkiksi levittämistoimien muuttumiseen.

4.6 Koordinaatiorahankkeen tarjoama tuki

Kysyttäessä, miten koordinaatiorahankkeet olisivat voineet / voisi tukea hankkeen tulosten levittämistä ja juurtumista nykyistä paremmin (n=11), noin puolet (n=5) avovastaukseen vastanneista käytti tilaisuuden kiittää koordinaatiorahankkeelta saatua tukea. Mainintoja saivat

arviointipajat, seminaarit ja vapaamuotoiset verkkotapaamiset, joita pidettiin hyvänä tukena hankkeille.

”Hyvin teiltä oli tukea tarjolla mm. alueelliset tapaamiset, perjantaikokoukset etänä ja uutiskirje. Kiitos näistä!”

”Saimme levitettyä tuloksiamme laajalle kuulijakunnalle koordinaatiohankkeen avulla.”

”Koordinaatiohanke täytti tehtävänsä hyvin, vertaisarviointimahdollisuus loi hienosti sisältöä hankeverkoston toiminnalle kansallisesti.”

Annetuissa kehittämissuhteissa osa kiinnitti huomion jo tehtyyn työhön, jota kaivataan tulevaisuudessakin:

”Valtakunnallisen levittämisen kaikki tuki viestinnän ja markkinoinnin suhteen on tervetullutta.”

”Uskoisin, että ohjaushenkilöstölle suunnatut työpajat ovat tehokkaita. Ja niitähän koordinaatiohanke on kiitettävästi järjestänytkin.”

Erityisiä kehittämiskohtia tunnisti neljä vastaajaa: kehittämiskohteet liittyivät tilaisuuksien kohderyhmien määrittelyyn ja teemoitteluun sekä mahdolliseen ohjelmakauden hakujen sparraukseen levittämisen- ja juurruttamisteemojen osalta. Lisäksi nostettiin esiin huomio, että kohderyhmänä perusopetuksen nivelvaihe on jäänyt vähemmälle huomiolle.

”Tilaisuuksien kohderyhmien tarkempi määrittely sekä tilaisuuksien teemoittelu”

”Ehkä vielä enemmän yksittäisiin teemoihin pureutuvia tapahtumia ja tulevan ohjelmakauden hankehakujen sparrausta levittämisen- ja juurruttamisteemojen osalta.”

”Tiukemmat raamit toiminnalle.”

”Koordinaatiohanke on keskittynyt lähinnä toisen asteen toimijoihin. Kohderyhmä (perusopetuksen nivelvaihe) jäi vähälle huomiolle ja hanke jäi varsin yksinäiseksi toimijaksi kentälle.”

4.7 Aineiston rajoitukset

Vähäisen vastaajamäärän takia sähköisessä kyselyssä ei ole mahdollista tehdä tarkempia tilastollisia analyysejä onnistumisen taustalla olevista tekijöistä. Siten analyysissä on kuvattu vastaajajoukkoa taustamuuttujia vasten, silloin kun se on ollut mielekästä. Vastaajat ovat pääosin antaneet positiivisia arvioita omista tuloksistaan. Negatiivisempia arvioita antaneita on vähemmän. Niistäkin esimerkiksi kauttaaltaan negatiivisia vastauksia antanut alueellisen hankkeen vastaaja, joka ei ollut osallistunut kaikkeen Zoomin tarjoamaan toimintaan, on avovastauksissa kertonut hyvästä jalkauttamissuunnitelmasta oman levittämistoiminnan tukena ja kehunut Zoomin tarjontaa. Negatiivisena seikkana vastaaja nosti kuitenkin toimijoiden sitoutumattomuuden. Avovastauksen perusteella sitoutuminen ja yhteistyö nouseekin laajemmin esiin vahvuutena ja yhtenä kehittämisen kohteena.

Vielä käynnissä olevien hankkeiden vastaajissa oli ymmärrettävästi enemmän epätietoisia. Väittämien tarkempi analyysi ”melko” tai täysin” samaa tai eri mieltä olevien kesken ei ole mielekästä ilman tarkempia taustatietoja. Pienen vastaajamäärän ja positiivisen yleiskuvan takia onnistumisia ei ole ollut mielekästä katsoa esimerkiksi teemoittain. Eri osa-alueisiin parhaimmat arviot antaneet hankkeet ovat kaikki valtakunnallisia, mutta mukana oli myös muutamia jo päättyneitä valtakunnallisia hankkeita, joiden yleisarviot olivat samalla tasolla kuin alueellisten hankkeiden. Valtakunnallisilla hankkeilla oli usein vahvempi näkymä hankkeen tuloksista ja onnistumisista. Kaikissa vastaajaryhmissä oli epätietoisuutta levittämistöistä ja juurtumisesta. Zoomin toimintoihin oli osallistuttu niin usein, ettei eroja ole arvioita-
vissa osallistumisasteen mukaan.

5. HAASTATTELUIDEN TULOKSET

5.1 Tulosten juurtuminen ja siihen vaikuttaneet tekijät

Haastatteluihin osallistuneiden hankkeiden tulokset olivat juurtuneet joko osittain tai kokonaan haastateltavina olleiden henkilöiden organisaatioihin. Osa haastatelluista piti termiä juurruttaminen osittain ongelmallisena, ja sen tilalle ehdotettiin muun muassa termiä laadunhallinta. Osassa haastatelluista nostettiin myös esille, että haastateltavat ovat voineet ymmärtää termin sisällön eri tavoin.

Kokonaisuudessaan haastatteluiden pohjalta keskeisiksi tekijöiksi juurtumisen kannalta nostettiin hankkeen kytkeminen osaksi organisaation strategiaa, johdon sitouttaminen, yhteisen tahtotilan muodostaminen, koko organisaation tietoisuus kehittämistyöstä ja kehittämistyön liittymäpinnat arjen työhön. Lisäksi juurruttamistyölle koettiin keskeiseksi se, että henkilöstöllä on tarvittavat resurssit ja osaaminen osallistua hankkeen toimintaan hankeaikana sekä toteuttaa hankkeen aikana kehitettyä toimintaa hankkeen päättymisen jälkeen.

Osa haastateltavista näki toimintamallin juurtumisen edellytyksenä, että hanke sidotaan toteuttavan organisaation strategiaan jo hankkeen alkuvaiheesta lähtien. Haastateltavat nostivat esille sen, että organisaation strategiaan sitouttamisella varmistetaan myös päättymisen jälkeen henkilöstölle tarvittava osaaminen ja resurssit. Näin ollen kehittämistoiminnalla, johon päätetään lähteä mukaan, on mahdollisuudet jatkaa myös hankkeen päättymisen jälkeen. Eräs haastateltava totesi seuraavasti:

”Jo hankkeeseen mukaan lähtiessä pitää olla tieto siitä, miten tämä palvelee meidän organisaatiota.”

”siitä strategiasta, miten se onnistunut hanke voi vaikka muuttaa strategiaa niin vaikka silleen et kun joku hanke on valmisteilla ja alkaa näyttää siltä et se vois mennä läpi silloin niinku vahvasti keskusteltais siitä vaikka johtoryhmässä, että mihin me ollaan valmiita ku tässä lähdetään kehittämään tällaisia juttuja, millaiset resurssit meillä tulee olla jatkossa niihin asioihin, minkälaisen osaamista, mitä kaikkea pitäis tehdä sen hankkeen aikana sen hankkeen rinnalla että oltais valmiita kun se hanke päättyy”

Lisäksi haastateltavat nostivat esille mahdollisuuden liittää hankkeen tulokset osaksi organisaation strategiaa myös myöhemmässä vaiheessa hankkeen toimintaa. Jos yhteyttä organisaation strategiaan hankkeen aluksi ei ole, nostettiin esille vuoropuhelun tärkeys hankkeen aikana organisaation johdon kanssa. Eräs haastateltava totesi, että hanketoiminta *”on mukana organisaation strategiassa, koska olemme hankkeessa pitäneet huolen hankkeen tulosten näkymisestä organisaation strategiassa”*. Samoin toisessa haastattelussa todettiin, että hanketyöntekijät ovat mukana strategiatyöskentelyssä, jolloin hankkeen tulokset ovat olleet muovaamassa osaltaan organisaation strategiaa. Samaan aikaan hankkeet ovat saaneet syötteitä omaan kehittämistyöhönsä strategiatyön näkökulmasta. Haastateltavat siis kokivat hankkeen kytkemisen organisaation strategiaan monella tapaa merkityksellisenä:

”muun muassa, jos mietitään ihan sellaista konkretiaa niin projektipäällikkö ja koordinaattori on saanut istua meidän kaikkien keskeisten prosessiryhmien työryhmän jäsenenä.”

Hankkeiden toteuttajaorganisaatiot olivat mukana hanketyössä strategiatyön lisäksi esimerkiksi tarjoamalla eri tavoin ja eri laajuudella tukea hankkeiden toteuttamiseen ja juurruttamiseen. Osa haastatelluista koki kehittämistyön erilliseksi organisaation muusta toiminnasta, eikä kunnollista tukea organisaatiolta ollut saatavilla. Osa haastatelluista puolestaan kertoi, että omalla organisaatiolla on paljon kokemusta hanketoiminnasta, ja näin ollen myös tuki organisaation puolelta hanketoimintaan on ollut vahvaa. Haastateltavat nostivat esille, että vahvan organisaation hanketuen kautta hankkeiden haku on ollut myös strukturoitua, jolloin toteutettavia hankkeita on valittu organisaation strategiaan peilaten.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että keskeinen tekijä hanketulosten juurruttamisen onnistumisessa oli johdon sitouttaminen hankkeen toimintaan. Organisaation johto tekee viime kädessä päätöksen resursoinnista hankkeen tulosten käyttöönottoon. Osa haastateltavista kuitenkin korosti, että pelkkä johdon päätös ei riitä tulosten juurtumiseen, vaan organisaatiossa tarvitaan myös yhteinen tahtotila tulosten käyttöönottoon. Yhteisen tahtotilan muodostumiseen taas tarvitaan kiinnostusta ja innostusta sekä yhteinen näkemys hankkeen merkityksestä ja muutoksen tarpeellisuudesta. Haastateltavat myös totesivat, että yksittäisen opettajan tai ohjaajan on helppo ottaa käyttöön konkreettinen työkalu. Samalla kuitenkin koettiin, että työkalun juurtuminen organisaation toimintaan edellyttää usein toimintakulttuurin muutosta.

”Eikä se synny sillä, että me viestitään siitä hankkeesta. Se ei vaan siinä arjessa ihmisillä ei oo aikaa niihin asioihin keskittyä, mutta se pitäis hakea merkitys siinä yhteisössä sille, että miksi tätä tehdään. Eli tota mikä merkitys sillä on läpi sen koko organisaation.”

”Yksittäistä työkalua pystytään hyvinkin levittämään yhden yksittäisen opettajan kautta, mut sitten kun puhutaan toimintakulttuurin muutoksesta niin senhän pitää tapahtua sisältä päin. Se ei voi tapahtua ulkoa levittämällä vaan siinä pitää ensin saada se innostus heräämään ja se taas edellyttää että sielä pitää sisäisesti tapahtua se havahtuminen, että se muutos pitää oikeasti tehdä ja jos ei havaita tarvetta muutokselle niin mikään ei muutu.”

”ei se työkalu ei lähe niinku, eihän se elä jos ei oo sitä itse prosessia tavallaan hyväksytty, mietitty, tuettu ja mallinnettu koko talon tasolla”

Organisaation yhteisen tahtotilan lisäksi nostettiin esille, että henkilöstö tarvitsee aikaa ja osaamista toteuttaa toiminnan muutos jo hankkeen toimintakauden aikana. Tämän edellytyksenä puolestaan nähtiin, että hankkeen toiminta on kuvattuna opetus- ja ohjaushenkilöstön työnkuviin.

”Ne ketkä olivat tässä hankkeessa mukana, heillä oli helppo jatkaa sitä työtä, mitä hankkeen aikana tehtiin ja viedä sitä käytäntöön... hyvinkin lähtenyt organisaatiossa juurtumaan ja leviämään eteenpäin. On kyllä tärkeää, että ne ihmiset, jotka niitä asioita tekee ne ois sielä hankkeessa, jotta se sitten oikeasti juurtuu. Jos erillinen hankeporukka tekee jonkun mallin, siinä on aina vaarana ettei se sitten juurru tai että se ei istu siihen käytäntöön ja normi arkeen.”

Opetus- ja ohjaushenkilöiden ja muiden sidosryhmien mukana olo hankkeessa sen toteuttamisen aikana nähtiin haastatteluissa tärkeänä, koska nämä tuovat hankkeeseen arjen tuntemuksen. Näin ollen koettiin, että voidaan varmistaa hankkeen kehittämistyön liittymäpinnat arkeen ja kehittämistyön ajankohtaisuus. Hankkeen juurtumisen kannalta nähtiin

keskeisenä, että hankkeissa tehtävä työ aidosti hyödyttää ammatillisen koulutuksen toimijoita. Hankkeen tulee elää sen mukana, mikä ympäröivä arki on. Kun kehitetty todelliseen tarpeeseen, tarttumapinta on hyvä.

”Tavallaan se, mitä tuli kentältä ja me tehtiin siinä omassa. Meillähän oli paljon työntekijöitä, jotka teki myös rinnalla sitte toisena työnä ihan ohjaustyötä ja opettajatyötä niin meillä tuli sieltä tavallaan tarve, että hei ei tää riitä, nyt on pakko mennä eteenpäin.”

”Mikä mun mielestä vaikutti siihen, että on oikeasti myös juurtunut on että se tarve tuli sieltä itse työstä ja yhteys siihen arjen työhön oli niin jopa hanketyöntekijöiden kautta niin välitöntä. Se palaute, että mitä tarvitaan ja toimiiko tämä.”

Haasteltavien mukaan esiin nousseena haasteena koettiin olevan, ettei hanketyötä aina arvosteta. Hanketyön näkyminen opettajien ja muun henkilöstön työnkuviissa nähtiin keskeisenä, mutta hanketyön koettiin olevan usein ensimmäinen asia, josta työnkuviissa luovutaan. Ohjaus- ja opetushenkilöstön puuttuessa hanketyöstä koettiin, että hankkeen työn laatu heikenee ja toiminnan mahdollisuudet tulla osaksi arkea pienenevät.

Lisäksi haastatteluissa nostettiin esille juurtumisen kannalta merkittäväksi tekijäksi kehityksen mallin esittämistyyli. Haastatteluissa koettiin tärkeänä, että hankkeen tulokset on mallinnettu ja tulokset silmäiltävissä helposti. Myös hankkeen tulosten vaikutuksien tuominen esille nähtiin merkittävänä juurtumisen kannalta. Tässä yhteydessä nostettiin esille myös taloudellisten mittarien tärkeys.

Yksittäiset hankkeet nostivat esille edellä mainittujen tekijöiden lisäksi johdolle tehtävän hyödyntämissuunnitelman ja ohjausryhmän merkityksen. Hyödyntämissuunnitelma tehdään organisaation johdolle, ja se sisältää hankkeen tulosten pohjalta laadittuja suosituksia ja kehittämisehdotuksia hankkeen toiminnan juurruttamisesta. Hyödyntämissuunnitelmaan lisätään lyhyt esittely hankkeen keskeisistä tuloksista. Eräs haastateltava nosti esille ohjausryhmän kokoonpanon merkityksen toiminnan juurruttamisessa. Ohjausryhmän jäsenissä olisi tärkeää olla mukana kehitettävästä toiminnasta kiinnostuneita organisaation työteki-
jöitä, joilla on toimivaltaa viedä hankkeen tuloksia eteenpäin.

5.2 Tulosten leviäminen ja siihen vaikuttaneet tekijät

Haastatteluissa käsiteltiin osittain päällekkäin juurruttamista ja levittämistä. Kaikki eivät myöskään ymmärtäneet termejä samoin. Osa koki levittämisen oman organisaation ulkopuolelle tapahtuvana, ja osa käsitti sen tarkoittavan hanketulosten levittämistä oman organisaation sisällä kaikille ammattialoille. Haastateltavat myös totesivat, että samat tekijät, jotka ovat vaikuttamassa juurruttamiseen, vaikuttavat myös levittämiseen. Muutamia erityisesti levittämiseen liittyviä tekijöitä kuitenkin nostettiin haastatteluissa esille. Näitä olivat mallintaminen yleiselle tasolle, verkostojen merkitys, hankkeen tulosten esittely eri foorumeilla sekä levittämistyön oikea-aikaisuus.

Jotta malli olisi levitettävissä laajemmalle, mallintamisen tekeminen riittävän yleiselle tasolle nähtiin haastatteluissa tärkeänä. Näin jokaisella organisaatiolla ja ammattialalla on mahdollisuus muokata mallista itselleen sopiva versio. Haastateltavat korostivat myös sitä, että levittämistyön kannalta mallin tai hyvän käytänteen selkeä visuaalinen kuvaaminen on tärkeää. Levittämistyössä koettiin haasteellisena jatkuva tietotulva sekä se, että aikaa

perehtyä isoihin materiaaleihin ei ole. Levittämistyön aloittaminen jo heti hankkeen alusta saakka nähtiin tärkeänä. Eräs haastateltava totesi, *”että näin herätetään mielenkiinto, jolloin myös varsinaisten tulosten levittäminen on helpompaa”*.

Verkostojen voima nähtiin erityisesti tulosten levittämisessä todella keskeisenä tekijänä. Haastateltavat kokivat, että verkostoissa liikkuu tieto kehitetystä toiminnasta. Tässä yhteydessä nostettiin esille hyvänä esimerkkinä Opetushallituksen valtionavustuksilla rahoitetut laajat verkostohankkeet.

”Kuinka tärkeitä meidän oppilaitoksen on olla mukana näissä verkostoissa ja sitä kautta se tieto liikkuu ja nimenomaan näissä verkostohankkeissa liikkuu se ihmisten osaaminen ja nää kehittämistyön konkreettiset tulokset”

”.. ja sitten me jokainen omassa työssämme kuulutaan erilaisiin verkostoihin... hyödynnetään niitä meidän muitakin verkostoja.”

Haastateltavat pitivät myös tärkeänä hankkeen tulosten esittelyä eri foorumeilla. Yleisöstä voi haastateltujen kokemuksen mukaan aina löytyä joku, jota tulokset kiinnostavat. Haastateltavat kertoivat, että laajemmat levittämiseminaarit ovatkin usein poikineet yhteydenottoja ja kiinnostusta mallin tarkemmalle esittelylle. Haastatellut toivat esille, että laajojen levittämiseminaarien lisäksi tärkeitä ovat myös pienemmälle ryhmälle suunnatut työpajat. Pienemmälle ryhmälle suunnatut työpajamaiset tavat tutustua kehitettyyn toimintaan koettiin olleen jossain tilanteissa jopa levityksessä vaikuttavampia kuin suuret levittämiseminaarit. Työpajoissa koettiin mahdollisuuksia luoda yhteistä näkemystä hankkeen tulosten hyödyistä ja ratkaista olemassa olevia esteitä tulosten käyttöönotolle. Tämä on kokemuksen mukaan toiminut esimerkiksi tilanteissa, joissa kehitettyä toimintaa on levitetty oman organisaation sisällä. Työpajoissa käydyssä yhteisessä keskustelussa on samalla osittain luotu yhteistä tahtotilaa muutosten tekemiselle.

Tulosten esittelyjen lisäksi haastateltavat näkivät tärkeänä hankkeen tulosten kirjoittamisen ylös esimerkiksi julkaisuihin. Näin hankkeessa saatuihin oppeihin ja kokemuksiin on aina mahdollista palata myös jälkikäteen tai välittää eteenpäin muille luettavaksi. Yhteisen kirjoitusprosessin koettiin voivan myös itsessään toimia levittämisen yhtenä välineenä. Lisäksi haastatteluissa nostettiin esille yhteistyö ammatillisten opettajakorkeakoulujen kanssa. Yhtenä tapana levittää tietoa nostettiin esille tulosten saaminen opettajankoulutusmateriaaleiksi.

5.3 Tulosten juurtumisen seuranta ja jatkokehittäminen

Haastatteluissa nousi esille, ettei tulosten juurtumista tai leviämistä juurikaan systemaattisesti seurata. Tietoisuus tulosten juurtumisesta ja leviämisestä omaan organisaatioon ja sen ulkopuolelle liittyy haastateltavien mukaan usein yksittäisen henkilön kokemuksiin ja havaintoihin. Haastatteluissa nähtiin, että joidenkin hanketulosten juurtumisen ja leviämisen seurannassa voidaan hyödyntää verkkoanalytiikkaa. Näin toteutettu seuranta on kuitenkin usein yhden kiinnostuneen henkilön varassa, eikä systemaattista mallia seurannalle ole. Haastateltavat nostivat esille että, jos hankkeiden kehittämistyö olisi kiinteämmin osana organisaation strategiaa, toteutumisen seuraamista tehtäisiin todennäköisesti myös enemmän. Tällöin organisaation johdon nähtiin haastatteluissa mahdollisesti sitoutuvan seuraamaan käyttöönottoa.

”tässäkin näkee yhteyden laadunhallintaan eli jos meillä on kehittämishanke, jonka tulokset otetaan käyttöön. Jos se olisi vaikka toiminnallinen tavoite siinä organisaatiossa, niin silloinhan meillä on ihan erilaiset lähtökohdat siitä, että miten me seurataan sitä onko meidän sitova toiminnallinen tavoite toteutunut vai ei. Mä näkisin sen sillä lailla, että jos se näin olisi, niin organisaation johto sitoutuu myös seuraamaan sitä, että juurtuuko vai eikö juurru.”

Haastatteluihin osallistuneet hankkeet olivat useimmiten osana kehittämisjatkumoa. Hankkeen tulosten juurruttamisen nähtiin vaativan aikaa, mutta hankkeiden toiminta-ajan koettiin olevan usein lyhyt. Haastateltavat nostivat esille, ettei hankkeen päättymisen jälkeiseen aikaan ei kuitenkaan ole usein varattu resursseja, vaikkakin näin hankkeen tuloksista saataisiin mahdollisimman hyvin hyöty irti.

”se on tää hankkeen jälkeinen aika, tähän jokin vinkki. Tähänkin voisi olla joku oma resurssi, missä voitais seurata ja vielä sparrata sitä, että hankkeen tuloksista saataisiin kaikki irti. Eipä sitä sellaista järjestelmällistä tietoa niinku missään oikein oo.”

Käytännössä hankkeen tulosten juurruttaminen ja jatkokehittäminen jatkuu usein toisissa hankkeissa. Haastatteluun osallistuneita hankkeita oli usein edeltänyt jokin toinen hanke, tuloksia juurrutettiin ja levitettiin sekä jatkokehitettiin uusissa hankkeissa tai muuten osana organisaation perustoimintaa. Osaan hankkeista oli konkreettisesti kirjattu edellisen hankkeen tulosten levittäminen ja juurruttaminen. Kehittämisen jatkumo nähtiin hyödyllisenä. Haastateltavat toivat esille, että hankkeessa voidaan päästä syvemmälle, jos kehittämistyölle on luotu pohjaa jo edellisessä hankkeessa. Lisäksi nähtiin, että hankkeiden jälkeinen työ jää nykytilanteessa liian vähälle, joten tarvetta asioiden jatkokehittämiselle jollakin tavoin on.

6. TULOSTEN TULKINTA

6.1 Miten hanketulokset ovat juurtuneet ja levinneet?

Malleista oppilaitoksen toimintamalleiksi -selvityksen tavoitteena oli ensinnäkin selvittää, miten Sujuvat siirtymät -osion hankkeiden hanketulokset ovat juurtuneet ja levinneet. Toiseksi tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet hanketulosten juurtumiseen ja leviämiseen. Hanketuloksilla selvityksessä tarkoitetaan hankkeissa kehitettyjä malleja ja hyviä käytäntöjä. Tulosten tulkinnessa hyödynnetään Zoomille toteutetun ulkopuolisen vaikuttavuusarvioinnin tulokset ja tarkastellaan liittymäpintoja Suomen ammatillisen koulutuksen kulttuuri- ja urheiluliiton SAKU ry:n kehittämän Kiinni strategiaan -toimintamallin periaatteisiin.

Selvitykseen osallistuneiden hankkeiden osalta voidaan todeta, että hankkeissa kehitetyt mallit ja hyvät käytännöt ovat ainakin osittain juurtuneet hankkeiden omien organisaatioiden toimintaan. Hanketulosten osittaista juurtumista on tapahtunut myös hankeorganisaatioiden ulkopuolisissa organisaatioissa. Aineiston perusteella ei kuitenkaan voida arvioida, miten hyvin ja laajalle hanketulokset tosiasiallisesti ovat juurtuneet ja levinneet. Valtakunnallisten hankkeiden tulokset näyttävät levinneen alueellisia hankkeita laajemmin. Aineistossa nousi lisäksi esille, ettei hanketulosten juurtumiselle ja leviämislle ole hankekokonaisuudessa kehitetty systemaattisuuteen perustuvia mittareita. Seurannan nähtiin perustuvan usein yksittäisten henkilöiden omiin havaintoihin hanketulosten juurtumisesta ja leviämisestä.

Samansuuntaisia tuloksia saatiin Zoomin Owl Groupilta tilaamassa vaikuttavuusarvioinnissa, jossa selvitettiin 12 valtakunnallisen hankkeen lisäarvoa kansalliselle toiminnalle. Vaikuttavuusarvioinnin mukaan valtakunnallisten hankkeiden hanketuloksia oli juurtunut koulutuksen järjestäjien toimintaan, vaikka käyttöönoton aste vaihteli paljon. Vaikuttavuusarvioinnin yhteydessä toteutetun sidosryhmäkyselyn pohjalta voidaan todeta, että tuloksia on otettu käyttöön myös toteuttajatahon ulkopuolisissa organisaatioissa. Vaikuttavuusarvioinnissa ei kuitenkaan tuotu esiin hanketulosten juurtumisen ja leviämisen tarkempaa laajuutta.

Malleista oppilaitoksen toimintamalleiksi -selvityksen aineiston pohjalta edellytyksiä hankkeiden tulosten juurtumiselle ja leviämiselle valtakunnallisesti näyttää kuitenkin olevan. Vastaajien kokemusten mukaan hanketulokset vastaavat hyvin arjen tarpeeseen sujuvien siirtymien edistämisen näkökulmasta ja ovat helposti käyttöönotettavia ja sovellettavia. Lisäksi tulokset ovat valtakunnallisesti hyödynnettävissä. Valtakunnallisten hankkeiden tulokset on kehitetty ensisijaisesti valtakunnallisesti levitettäväksi toimintamalleiksi. Osa alueellisista hankkeista myös kertoi, että tuloksia oli kehitetty ensisijaisesti valtakunnallisesti levitettäväksi. Lähes kaikki vastaajat näkivät, että tulokset ovat hyödynnettävissä valtakunnallisesti.

Samanlaiseen johtopäätökseen on päädytty Owl Groupin tekemän vaikuttavuusarvioinnin pohjalta. Selvityksessä todetaan, että hankkeiden tulosten kansallista hyötyä ei ole täysin saatu käyttöön. Vaikkakin sekä valtakunnallisten että alueellisten hankkeiden tulokset olisivat hyödynnettävissä kansallisesti, vain harvoin kehitetyt mallit leviävät oman organisaation ulkopuolelle, tai ainakaan siitä ei ole tietoa.

6.2 Miten saada mallit osaksi oppilaitosten arkea?

Koulutuksen kehittämisen keskeinen kysymys on, miten kehitetty toiminta saadaan juurrutettua osaksi oppilaitosten arkea. Aineistossa kerättiin hanketoimijoiden kokemuksia teki-
jöistä, jotka vaikuttavat tulosten juurruttamiseen ja levittämiseen. Näitä aineistosta tehtyjä
yleisiä johtopäätöksiä juurruttamisen ja levittämisen tueksi nostetaan seuraavaksi esille.
Myös Kiinni strategiaan -malli pyrkii antamaan vastauksen kysymykseen. Kiinni strategiaan
on SAKU ry:n kehittämä malli, joka ammentaa myös Zoomissa kerrytetyistä kokemuksista
ja vaikuttavuusarvioinnista. Kiinni strategiaan -mallissa kiinnittäminen osaksi strategiaa on
jaettu tarkemmin eri kehittämisen vaiheisiin. Näitä vaihteita ovat kiinni kehittämiseen, kiinni
kokeiluun, kiinni rakenteisiin ja kiinni arkeen. Tässä luvussa aineistossa esille tulleita teki-
jöitä tarkastellaan suhteessa Kiinni strategian -mallin eri vaiheiden periaatteisiin.

Juuruttamiseen ja levittämiseen vaikuttavat tekijät nähtiin aineistossa pääosin samoina,
mutta joitakin erityisesti levittämiseen liittyviä tekijöitä nostettiin erikseen esille. Aineistossa
juurruttamista ja levittämistä edistäviksi tekijöiksi nousi ennen kaikkea johdon sitoutuminen,
hankkeen tulosten kytkeytyminen organisaation strategiaan, kehittämistyön ajankohtaisuus
ja linkittyminen arjen toimintaan. Lisäksi tärkeinä tekijöinä nousivat esille yhteisen tahtotilan
muodostaminen, hankkeen ulkopuolisen henkilöstön sitoutuminen hankkeen toimintaan ja
eri toimijoiden väliset yhteydet sekä tehty yhteistyö.

Kiinni strategiaan -mallissa ja tämän selvityksen tuloksissa näyttää olevan yhteisiä tekijöitä
juurruttamis- ja levittämistyön taustalla. Mallin lähtökohtana on, että toiminnan tulee juurtua
osaksi organisaation strategiaa tullakseen osaksi arkea. Tämä puolestaan edellyttää johdon
sitoutumista, mikä nousi selvityksessäkin juurruttamis- ja levittämistyön edellytykseksi.
Lisäksi mallissa korostetaan aineistosta nousseen kokemuksen tavoin, että juurruttaminen
on tärkeää pitää esillä heti hankkeen alusta saakka. Hankkeen aluksi herätetään kiinnostus
kehittämistyötä kohtaan ja sitoutetaan oikeat henkilöt hankkeen toimintaan, minkä jälkeen
valmiita malleja on helpompaa juurruttaa ja levittää.

Kiinni strategiaan -mallissa kehittämisen jokaisessa vaiheessa tarkastellaan strategiapielin
kautta idean suhdetta organisaation strategiaan. Selvityksen aineistossa tuotiin esiin, että
idea voi olla lähtöisin organisaation strategiasta tai vaihtoehtoisesti organisaation strate-
giaan voidaan vaikuttaa kehittämistyön tuloksilla. Lisäksi kehittäjät voivat saada syötteitä
oman kehittämistyön suuntaamisen tueksi, jotta se olisi organisaation strategian mukaista
toimintaa. Selvityksen aineistossa ja Kiinni strategiaan -mallissa nousee siis keskeiseksi,
että hankkeen ideaa ja toimintaa tarkastellaan osana organisaation strategiaa.

Selvityksen aineistoissa kuitenkin nousi esille myös se, etteivät johdon päätös ja sitout-
taminen strategiaan kuitenkaan ole yksinään riittäviä. Tarvitaan myös koko organisaation
yhteinen tahtotila uusien toimintamallien käyttöönotosta. Hankkeen ulkopuolisten henki-
löiden osallistuminen toimintaan ja heidän motivointinsa nousee esiin myös Kiinni arkeen
-prosessimallin toisessa vaiheessa. Kiinni strategiaan -mallissa todetaan, että laadukas toi-
minta edellyttää motivoituneen henkilöstön, joka on perehdytetty uuteen toimintaan.

Keskeisenä tekijänä selvityksen aineistossa nousi esille kehittämistyön ajankohtaisuus ja
linkittyminen arjen toimintoihin. Aineistossa nousseen kokemuksen mukaan, kun kehittämis-
työtä tehdään todelliseen tarpeeseen ja tiukasti yhteydessä arkeen, saadaan aikaan malleja,
joilla on edellytyksiä juurtua osaksi organisaatioiden arkea ja myös levitä laajemmin muihin

organisaatioihin. Kiinni strategiaan -mallin kahdessa ensimmäisessä vaiheessa nousee esille selvityksen aineiston tapaan kehittämistyön ajankohtaisuus. Mallissa idealla lähdetään ratkomaan jotakin ajankohtaista ongelmaa. Idean jälkeen lähdetään joustavasti kohti pilotointeja, joilla testataan suunnitelman toimivuutta. Kiinni strategiaan -mallissa korostetaan sitä, että lisäksi on tärkeää muistaa toteuttamisen seuranta ja mittaaminen heti pilotointien alusta saakka. Selvityksen aineiston pohjalta Kiinni strategiaan -mallissa korostettuun toiminnan seuraamiseen ja mittaamiseen tulee jatkossa panostaa aiempaa enemmän.

Selvityksen aineiston pohjalta keskeisenä näkyivät hankkeiden ulkopuolisen henkilöstön osallistuminen hankkeen toimintaan sekä henkilöstön valmius ottaa vastaan hankkeiden kehittämistyötä. Samoin Kiinni strategiaan -mallissa tuotiin esille, hanketyöhön liittyvät vastualueet on määriteltävä. Henkilöstön osallistuminen hankkeen toimintaan hankeaikana vaatii kuitenkin tarvittavat ajalliset resurssit. Henkilöstön sitouttaminen hankkeiden toimintaan nähtiin selvityksen aineistossa vallitsevassa ajassa osittain haasteellisenä. Ammatillisen koulutuksen kentällä opetus- ja ohjaushenkilöstön koettiin olevan todella työllistettyä, ja samaan aikaan koettiin, ettei kehittämistyön tärkeyttä ja merkitystä organisaatiossa aina nähdä. Lisäksi selvitykseen osallistuneet nostivat esille, että tarvitaan resursseja ja henkilöstön osaamista toteuttaa hankkeen aikana kehitettyä toimintaa hankkeen päättymisen jälkeen.

Aineiston pohjalta yhteistyö muiden kanssa nähtiin keskeisenä tekijänä hankkeiden juurtumisessa ja leviämisessä. Aineistossa nostettiin esille muun muassa toimijoiden hyvään yhteistyöhön liittyviä tekijöitä. Näitä olivat keskeiset sidosryhmät, tiivis vertaiskehittäminen ja yhteistyö rinnakkaishankkeiden kanssa. Kiinni strategiaan -mallissa puolestaan todetaan, että kehittämisessä ytimenä toimivat rohkeus kokeilla uusia käyttöönottopoja ja toiminnan kehittäminen yhteistyössä.

Lisäksi aineistossa nostettiin esille verkostojen merkitys erityisesti tulosten levittämisessä. Ennen kaikkea verkostoissa nähtiin liikkuvan tieto ajantasaisesta kehittämistyöstä. Hankkeiden merkitys myös verkostojen ja eri toimijoiden välisen yhteistyön luoja tunnistettiin. Yhteistyön rakentaminen hankkeissa huomioitiin myös Zoomin ulkopuolisessa vaikuttavuusarvioinnissa. Siinä tuotiin esille, että toimintamallien, ratkaisujen ja palveluiden tuottaminen on edellyttänyt koulutuksen järjestäjien ja muiden toimijoiden yhteistyön tiivistämistä. Näin ovat osaltaan muodostuneet verkostot, joissa levittäminen on ollut mahdollista tehdä.

6.3 Hankkeiden tulosten kehittäminen osana kehittämisen jatkumoa

Tässä osiossa lähdetään tarkastelemaan seuraavia kysymyksiä: Kuinka organisaatiossa kerätään tietoa hanketulosten juurtumisesta ja leviämisestä? Miten hanketuloksia pidetään yllä hankkeen päättymisen jälkeen? Vaikkakin aineiston pohjalta vaikuttaa siltä, että hankkeen tuloksia ylläpidetään hankkeen päättymisen jälkeen, varsinainen työ hankkeen jälkeen näyttää osan hankkeista kohdalla jäävän kuitenkin vähäiseksi. Johdon koettiin olevan pääasiassa sitoutunut hanketulosten ylläpitämiseen hankkeen päättymisen jälkeen. Siitä huolimatta osa vastaajista koki, ettei hanketulosten käyttöönottoon ollut määritelty resursseja hankkeen päättymisen jälkeen. Samoin oli viestinnän osalta. Vaikkakin hanketulokset olivat saatavilla myös hankkeen jälkeen, niistä viestimisen ja tiedottamisen koettiin olevan hankkeen päätyttyä epävarmalla pohjalla. Lisäksi selvitykseen osallistuneille hankkeille oli

harvoin luotu mittareita juurtumisen edistämiseksi tai seuraamiseksi hankkeiden päättymisen jälkeen.

Hankkeiden toiminta-ajan ei koettu usein riittävän hankkeessa kehitettyjen tulosten juurruttamiseen eikä levittämiseen. Hankkeissa pyritään usein toimintakulttuurin muutokseen, jolloin hankkeen toiminta-aika ei vastaajien kokemuksen mukaan usein ole riittävä. Ajan riittämättömyyden ongelmaa on vastaajien keskuudessa usein ratkaistu niin, että hankkeet ovat osana kehittämistyön jatkumoa. Selvitykseen osallistuneita hankkeita on edeltänyt usein jokin toinen hanke. Lisäksi hankkeiden tuloksia levitetään edelleen ja juurrutetaan seuraavissa hankkeissa.

Hankkeiden välillä ollut kehittämisjatkumo on vastaajien kokemusten mukaan mahdollistanut sen, että prosessille on ollut mahdollista saada enemmän syvyyttä ja toteutuksissa on päästy pidemmälle. Kaikkien hankkeiden kohdalla ei kuitenkaan ole ollut jatkumoa aiempaan kehittämistyöhön. Tähän on vaikuttanut muun muassa se, ettei tietoja ja kokemuksia aiemmista hankkeista ole ollut mahdollista hyödyntää. Ongelmaksi nostettiin joissakin tilanteissa myös, etteivät uudet hanketyöntekijät ole tutustuneet aiemmin kehitettyihin malleihin tai hankkeen esiselvitykseen.

Helpoimmin jatkumoa onnistuttiin rakentamaan niissä tilanteissa, joissa samat henkilöt ovat jatkaneet saman organisaation palveluksessa eri hankkeissa. Näin tiedon hankkeissa kehitetyistä toimista koettiin siirtyneen henkilöiden kautta seuraavaan hankkeeseen. Niissä tilanteissa, joissa henkilöt ovat vaihtuneet tai eri henkilö on tehnyt hankehakemuksen, kehittämistyön jatkumo ei näyttäytynyt yhtä tiiviinä. Toisaalta joissakin organisaatioissa on olemassa vanha kokemus ja selkeät toimintatavat hanketyölle. Tällöin koettiin, että myös aiempien hankkeiden tulosten hyödyntäminen näkyy uusissa hankkeissa, vaikka samat hanketyöntekijät eivät itse olisi olleet mukana hankehakemuksen kirjoittamisessa eivätkä hankkeita toteuttamassa.

Zoomissa tuotetussa ulkopuolisessa vaikuttavuusarvioinnissa todetaan, että koska kyseessä on kehittämishanke, kaikkia kehitettyjä malleja ei voi olettaakaan otettavaksi käyttöön valtakunnallisesti. Lisäksi arvioinnissa nostettiin esille, että hankkeiden toiminta-aika on usein liian lyhyt toimintamallien laajamittaiseen levittämiseen ja juurruttamistyöhön, ja useat hanke-toimijat jatkavatkin työn parissa hankkeen jälkeen. Tätä tapahtuu niin jatkohankkeissa kuin myös verkostotyönä. Osassa hankkeita malleja levitetään edelleen korkeakoulujen täydennyskoulutusten ja opettajakorkeakoulujen kautta.

7. LOPUKSI

Selvityksen kirjoitusvaiheessa on tullut eteen termien haasteellisuus ja mahdollisuudet ymmärtää ne eri tavoin. Mitä oikeastaan tarkoitetaan juurruttamisella ja levittämisellä? Onko tulosten juurtumista ja leviämistä mahdollista seurata? Entä milloin voimme todeta, että toimintamalli on todella juurtunut osaksi organisaation toimintaa? Lisäksi hanketyön tuloksia ja vaikutuksia arvioitaessa on tärkeää huomioida, että hankkeissa kehitetyt mallit ja hyvät käytänteet eivät ole ainoita hankkeiden tuloksia. Vaikutuksia syntyy kehitettyjen toimintamallien lisäksi myös hankkeissa kertyneistä kokemuksista.

Juuruttamis- ja levittämistyössä on yksinkertaisimmillaan kyse siitä, että hankkeessa kehitetty toimintamalli otetaan käyttöön sekä kehittämistyötä tehneen organisaation eri osissa että oman organisaation ulkopuolella. Tarkemmin tarkasteltaessa toiminnan käyttöönottoon liittyy eri prosesseja, joita on kuvattu muun muassa Kiinni strategiaan -mallissa. Näiden prosessien liittyminen juurruttamis- ja levittämistyöhön voidaan ymmärtää eri tavoin eri organisaatioissa.

Selvityksen aineiston pohjalta näyttää siltä, että toimintamallien juurtumista ja leviämistä ei juurikaan systemaattisesti seurata. Joitakin arvioita juurtumisesta ja leviämisestä on mahdollista tehdä. Haasteita seurannalle voi termien määrittelyn lisäksi aiheuttaa hankkeiden vähittäinen katoaminen kehitetyn toiminnan taustalta. Milloin voimme sanoa, että toimintamalli on otettu käyttöön ja siitä on tullut osa arkea? Onko malli muuttunut toiminnaksi, kun taustalla oleva hanke ei ole enää tunnistettavissa? Hankkeen tunnistaminen kehittämistyön taustalla voi olla erityisen haastavaa, kun kehitetään toimintakulttuuria. Lisäksi aineiston pohjalta voidaan todeta, että kehittämistä tehdään usein useamman hankkeen jatkumossa. Kehittämistyön tekeminen osana useampaa hanketta aiheuttaa omalta osaltaan haasteita hankkeiden tulosten juurtumisen ja levittämisen seurannalle.

Tätä selvitystä luettaessa on hyvä pitää mielessä, että toimintamallien juurtuminen ja leviäminen ei kerro kaikkea kehittämistyön tuloksista ja vaikutuksista. Vaikuttavuusarvioinnissa nostettiin esille, että kyse on kehittämishankkeista, jolloin kaikkien tulosten ei ole edes tarkoitus levitä valtakunnallisesti. Tässäkin tilanteessa hankkeen tuloksista voidaan hyötyä valtakunnallisesti. Hankkeissa tehtyjen mallien ja hyvien käytänteiden lisäksi hankkeissa saadaan laajemmin kokemuksia kehitettävistä teemoista ja kehittämistyöstä kehitettävän aiheen parissa. Hankkeen kokemusten mittaaminen ja näkyväksi tekeminen voi kuitenkin olla haasteellista kehittäjille.

Organisaatiot tekevät omaa juurruttamis- ja levittämistyötä omalla tavallaan, eikä tarkkoja määritelmiä juurruttamiselle ja levittämiselle siis näytä olevan. Seurantaa hanketulosten juurtumisesta ja leviämisestä ei myöskään aineiston pohjalta tehdä systemaattisesti. Juurruttamis- ja levittämistyön voidaan nähdä linkittyvän myös organisaatioiden laatutyöhön. Selvityksen aineiston pohjalta näyttää määrittelyjen haasteellisuudesta ja systemaattisen seurannan vähäisyydestä huolimatta nousevan esille huomio, ettei nykytilanteessa kaikkea hanketyön tarjoamaa potentiaalia pystytä aina hyödyntämään. Toivommekin, että tämä selvitys antaa lisätyökaluja ja näkökulmia siihen, millaisia tekijöitä voisi huomioida juurruttamis- ja levittämistyössä. Näin ollen tulevaisuudessa voitaisiin hyödyntää hanketyön tuloksia vielä kokonaisvaltaisemmin.

Tämä selvitys on tehty yhdessä Zoomin tiimin kanssa. Projektin työntekijät ovat osallistuneet kyselylomakkeiden ja haastattelulomakkeiden muotoiluun, haastattelujen toteutukseen ja kirjoitustyöhön. Selvityksen alkuvaiheessa toteutetun sähköisen kyselyaineiston analyysin on Zoomille toteuttanut Owl Group. Haluankin tässä kiittää Zoomin tiimin jäseniä Essi Hirvikoskea, Maria Käkelää, Tiina Kärkkäistä ja Maria-Elisa Salonsaarta sekä Owl Groupin Laura Jauholaa. Lisäksi haluan kiittää kaikkia selvitykseen osallistuneita hankkeita.

LÄHTEET

Rakennerahastot.fi-verkkosivut. (2021). Osuvaa osaamista. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla osoitteesta <http://www.rakennerahastot.fi/web/valtakunnalliset-teemat/osuvaa-osaamista#.YQl-qY4zY2z> Viitattu 29.7.2021.

Jauhola, Laura (2022): Sujuvat siirtymät – Valtakunnallisen osion ESR-hankkeiden ulkopuolinen arviointi.

Verkkojulkaisu
ISBN 978-952-13-6821-9
ISSN 1798-8926

Opetushallitus
www.oph.fi



saku
hyvinvoiva
amis



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020