

23.1.2023

LOPPURAPORTTI

Opetushallituksen vaikuttavuustoiminnan ulkoinen arviointi

Anne-Mari Järvelin, Katri Haila, Jenna Kiiskinen, Kirsi Pulkkinen

SISÄLLYS

ESIPUHE.....	3
TIIVISTELMÄ.....	4
1. JOHDANTO.....	5
1.1. Arvioinnin tausta	5
1.2. Tavoitteet, arviointikysymykset ja lähestymistapa arviointiin	5
1.3. Menetelmät ja aineistot.....	6
2. OPETUSHALLITUKSEN VAIKUTTAVUUSTOIMINTA JA SEN TUNNETTUUS.....	8
2.1. Vaikuttavuustoiminnan osa-alueet	8
2.2. Vaikuttavuustoiminnan kehittyminen.....	9
2.3. Vaikuttavuustoiminta henkilöstön näkökulmasta	10
2.4. Vaikuttavuustoiminnan näkyvyys sidosryhmille	14
3. VAIKUTTAVUUSTOIMINNAN TAVOITTEET JA NIIDEN TOTEUTUMINEN	19
3.1. Asetetut tavoitteet	19
3.2. Tavoitteiden ja vaikutustekojen indikaattorit ja seuranta.....	20
3.3. Tavoitteiden toteutuminen.....	24
4. VAIKUTTAVUUSTOIMINNAN JOHTAMINEN JA ORGANISOINTI	26
4.1. Vaikuttavuustoiminta tulossopimuksen toteuttajana	26
4.2. Vaikuttavuustoiminnan organisointi	27
4.3. Vaikuttavuustoiminta yksiköiden ja yksilöiden työssä	28
4.4. Vaikutusteot	30
5. VAIKUTTAVUUSTOIMINNAN RESURSOINTI JA SIIHEN LIITTYVÄ OSAAMINEN	34
5.1. Vaikuttavuustoiminnan resursointi yksikkö- ja yksilötasolla	34
5.2. Vaikuttavuustoimintaan liittyvä osaaminen	34
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	36
6.1. Johtopäätökset.....	36
6.2. Suositukset	39
LIITTEET	44
Liite 1. Tulossopimuksissa esitetty vaikutustavoitteet, tavoitteiden kuvaukset, tarkenteet ja indikaattorit.	44
Liite 2. Vuosien 2020–2022 vaikutusteot.	46
Liite 3. Vaikutustavoitteiden mittarit.	51

ESIPUHE

Opetushallitus toimii asiantuntijavirastona huolehtien koulutukseen, varhaiskasvatukseen ja elinikäiseen oppimiseen sekä kansainvälistymiseen liittyvistä kehittämis-, hallinto- ja palvelutehtävistä. Opetushallituksessa toimimme yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistamiseksi. Pitkän aikavälin tavoitteiksi olemme määritelleet neljä vaikuttavuustavoitetta, jotka ovat:

- Eriarvoistuminen pysäytetään ja koulutuksen ja kansainvälistymisen tasa-arvoisuus kasvaa
- Oppijoiden hyvinvointi paranee
- Jatkuva oppiminen nostaa osaamistasoa
- Avarakatseisuus kasvaa.

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen välisessä ensimmäisessä nelivuotisessa, vuosia 2020–2023 koskevassa, tulossopimuksessa näiden tavoitteiden vahvistamiseksi on määritelty vaikutustavoitteet, jotka konkretisoidaan käytännön toimiksi vuosittaisessa toimintasuunnitelmassa. Vuosittaiset vaikutusteot ovat yhteisesti priorisoitua toimintaa, jolla olemme tavoitelleet muutosta yhteiskunnassa toimialallamme. Samalla olemme hakeneet uudenlaisia tapoja toimia.

Toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset vuosina 2020–2022 ovat haastaneet kasvatuksen, koulutuksen ja kansainvälistymisen toimialaa maailmanlaajuisesti. Koronaviruspandemia sekä Venäjän hyökkäys Ukrainaan ovat edellyttäneet tulossopimuksessa määriteltyjen vaikutustavoitteiden mukaisen työn toteuttamista olosuhteiden edellyttämällä tavalla.

Vaikuttavuustoimintaa on toteutettu ja kehitetty vuosittain jatkuvan parantamisen ajatuksen mukaisesti. Vuonna 2022 toteutimme toiminnastamme ulkoisen arvioinnin. Tavoitteenamme on ollut saada riippumattoman tahon arviointi vaikuttavuustoimintamme kehittämiseksi edelleen.

Nyt tehty ulkoinen arviointi vaikuttavuustoiminnastamme antaa meille arvokasta tietoa johtamisemme ja toimintamme kehittämiseen, jotta voimme vastata yhteiskunnan haasteisiin entistä vaikuttavammin ja olla osaltamme vaikuttamassa tulevaisuuden myönteiseen kehitykseen. Samalla haluan kiittää kaikkia arviointiin osallistuneita!

Johtaja Samu Seitsalo

TIIVISTELMÄ

Opetushallitus on kehittänyt viime vuosina toimintansa vaikuttavuusajattelua aktiivisesti. Sen kaikkea toimintaa ohjaavat neljä pitkälle aikavälille (2020–2029) asetettua vaikuttavuustavoitetta: 1. Eriarvoistuminen pysäytetään ja koulutuksen ja kansainvälistymisen tasa-arvoisuus kasvaa, 2. Oppijoiden hyvinvointi paranee, 3. Jatkuva oppiminen nostaa osaamistasoa ja 4. Avarakatseisuus kasvaa. Lisäksi Opetushallituksen toiminta pohjautuu nelivuotiselle tulossopimuskaudelle (2020–2023) asetetuille vaikutustavoitteille, jotka edistävät myös pitkän aikavälin vaikuttavuustavoitteita. Opetushallituksen vaikutustavoitteet ovat: 1. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus lisääntyvät, 2. Yhteisöllinen kehittäminen ja johtaminen vahvistuvat, 3. Hyvinvointi paranee, 4. Kansainvälisyys lisääntyy ja 5. Osaamistaso nousee. Opetushallitus toimii edistäen vaikuttavuus- ja vaikutustavoitteita sisäisesti päätettyjen ja koordinoitujen vaikutustekojen avulla. Koska vaikuttavuus- ja vaikutustavoitteet sekä vaikutusteot ovat Opetushallituksessa verrattain uusia toimintaa ohjaavia tekijöitä, on toimintamalleja kehitetty ja muunneltu viime vuosina.

Tässä hankkeessa on arvioitu Opetushallituksen vaikuttavuustoimintaa keskeisten arviointikysymysten avulla: 1) Miten Opetushallitus on onnistunut vaikuttavuustyössä toteuttaessaan tulossopimusta? 2) Toteutuuko vaikuttavuustyö ja siihen kehitetty toimintamalli tavoitteiden mukaisesti? 3) Miten vaikuttavuustyö toimii osana Opetushallituksen johtamisjärjestelmää? 4) Miten vaikuttavuustyötä sekä sen seuranta ja arviointia tulisi kehittää? 5) Miten vaikuttavuusajattelua voisi vahvistaa Opetushallituksen toiminnassa?

Hankkeen tavoitteena on ollut kerätä laadullista aineistoa Opetushallituksen tulosohtauksen ja vaikuttavuustoiminnan kehittämiseksi.

Yleishavaintona voidaan sanoa, että vaikuttavuusajattelu nähdään positiivisena asiana, ja vaikuttavuustavoitteiden myötä yhteiskunnan kehitys ja muutos ovat tulleet osaksi Opetushallituksen toimintaa. Vaikutustavoitteet ja -teot ovat kuitenkin jalkautuneet yksiköiden toimintaan vaihtelevasti, ja tavoitteiden mittaamisessa ja seurannassa sekä tekojen suunnittelussa on haasteita.

Arvioinnissa havaittiin, että vaikuttavuus- ja vaikutustavoitteet eivät toimi Opetushallituksen toiminnan priorisoinnissa kovin hyvin. Sen sijaan vaikuttavuustoiminta istuu hyvin tulossopimuksen toimintamalliin. Vaikuttavuustoiminta on myös lisännyt Opetushallituksen sisällä yksiköiden välistä yhteistyötä, mikä nähdään positiivisena asiana. Vaikuttavuustoiminta ja sen terminologia nähdään kokonaisuudessaan kuitenkin monimutkaisena ja etäisenä.

Arvioinnin perusteella vaikuttavuustoiminta tulisi integroida vahvemmin osaksi Opetushallituksen johtamisjärjestelmää. Tavoitteenasetantaa tulisi selkeyttää, ja henkilöstö ja sidosryhmät tulisi osallistaa vahvemmin osaksi vaikuttavuustoiminnan ja -tavoitteiden suunnittelua. Lisäksi mittareita ja seuranta tulisi kehittää, ja jatkuvan kehittämisen mukaista toimintamallia tulisi vahvistaa. Suositeltavaa on myös, että vaikuttavuustoimintaan liittyviä käsitteitä ja vaikutuslogiikkaa selkeytetään ja niistä viestitään paremmin Opetushallituksen henkilöstölle ja sidosryhmille.

1. JOHDANTO

1.1. Arvioinnin tausta

Opetushallitus (OPH) vastaa opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) hallinnonalan asiantuntijavirastona koulutukseen, varhaiskasvatukseen ja elinikäiseen oppimiseen sekä kansainvälistymiseen liittyvistä kehittämis-, hallinto- ja palvelutehtävistä erillisen Opetushallituksesta annetun lain (564/2016) mukaisesti.

Opetushallituksen toimintaa ohjaavat vaikuttavuustavoitteet. Tavoitteet koskevat yhteiskunnan myönteistä kehitystä, johon Opetushallitus haluaa osaltaan vaikuttaa. Tavoitteet kuvaavat pitkän aikavälin muutosta (2020–2029), johon vaikuttavat myös muut yhteiskunnalliset tekijät ja toimijat.

Opetushallituksen visiosta ja missiosta johdetut neljä vaikuttavuustavoitetta ovat:

- Eriarvoistuminen pysäytetään ja koulutuksen ja kansainvälistymisen tasa- arvoisuus kasvaa
- Oppijoiden hyvinvointi paranee
- Jatkuva oppiminen nostaa osaamistasoa
- Avarakatseisuus kasvaa

Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) ja Opetushallituksen välisessä tulossopimuksessa on määritelty viisi vaikutustavoitetta koulutukseen ja kansainvälisyyteen liittyen. Vaikutustavoitteiden toteutumista seurataan nelivuotisen tulossopimuskauden (2020–2023) aikana. Opetushallituksen toimintasuunnitelmassa on määritetty vuosittain viraston yhteiset priorisoidut toimet eli vaikutusteot. Tulossopimukseen ja sen vaikutustavoitteisiin perustuvat vaikutusteot on laadittu yhteisöllisesti.

Opetushallituksen tehtäviin kuuluvat viranomaispalvelut, kehittämistoiminta sekä tiedolla palveleminen. Toimintansa suunnittelussa Opetushallitus hyödyntää vaikuttavuusketjua.

Arvioinnin tavoitteena on analysoida Opetushallituksen vaikuttavuustoimintaa vuosina 2020–2022 ja antaa suosituksia toiminnan kehittämiseksi edelleen.

1.2. Tavoitteet, arviointikysymykset ja lähestymistapa arviointiin

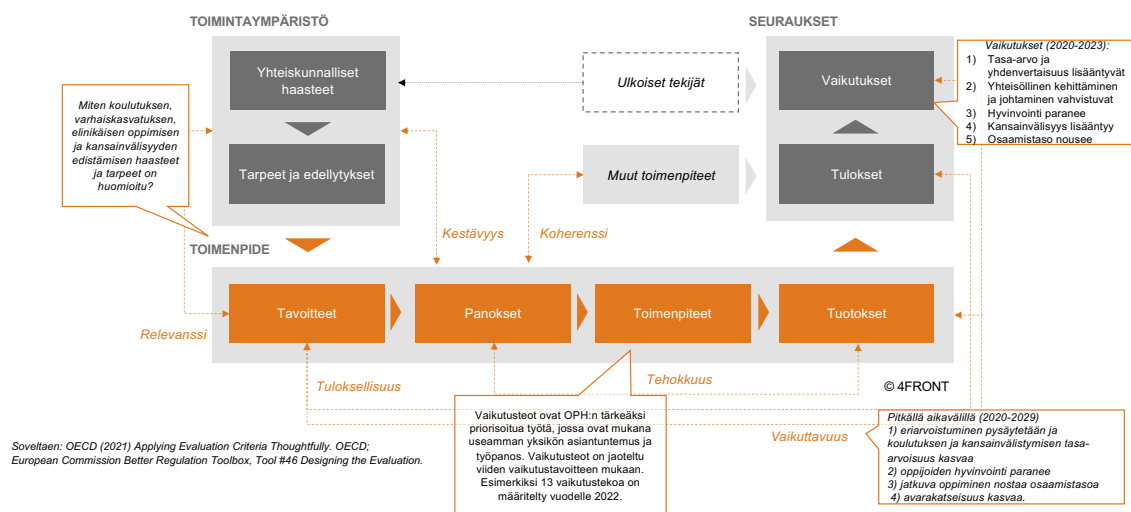
Opetushallituksen vaikuttavuustoiminnan arvioinnissa on koottu laadullista aineistoa Opetushallituksen tulosohejauksen ja vaikuttavuustoiminnan kehittämiseksi. Arvioinnissa on huomioitu Opetushallituksen toimintaa pitkällä aikavälillä ohjaavat neljä vaikuttavuustavoitetta sekä tulossopimuskaudelle 2020–2023 täsmennetyt viisi vaikutustavoitetta, jotka vievät muutosta eteenpäin (ks. kuva 1). Tulossopimukseen ja sen vaikutustavoitteisiin perustuvat vaikutusteot, joista monet koskevat toisiaan, on määritelty yhteisöllisesti¹. Seuraavassa on esitetty keskeiset arviointikysymykset. Tarkastelussa on myös tunnistettu kehittämisideoita Opetushallituksen vaikuttavuustoiminnan toimintamallin ja seuraavan tulossopimuskauden 2024–2027 tulossopimuksen kehittämiseksi.

Arvioinnin tavoitteena on ollut vastata seuraaviin kysymyksiin:

¹ Opetushallituksen vaikuttavuustyö. <https://www.oph.fi/fi/tietoa-meista/opetushallituksen-vaikuttavuustyö>

1. Miten Opetushallitus on onnistunut vaikuttavuustyössä toteuttaessaan tulossopimusta?
2. Toteutuuko vaikuttavuustyö ja siihen kehitetty toimintamalli tavoitteiden mukaisesti?
3. Miten vaikuttavuustyö toimii osana Opetushallituksen johtamisjärjestelmää?
4. Miten vaikuttavuustyötä sekä sen seuranta ja arviointia tulisi kehittää?
5. Miten vaikuttavuusajattelua voisi vahvistaa Opetushallituksen toiminnassa?

Arvioinnissa on sovellettu kansainvälisiin (esim. OECD/DAC, Euroopan komissio) hyviin käytäntöihin pohjautuvaa vaikuttavuusarvioinnin viitekehystä ja arviointikriteereitä (ks. kuvio 1), joiden kautta voidaan tukea vaikuttavuustyön ja sen arvioinnin kehittämistä, huomioiden vaikuttavuustyön kytkäytyminen tulossopijajärjestelmään.



Kuvio 1. Arvioinnin viitekehys.

Huomioitavaa on, että tämän vaikuttavuusarvioinnin viitekehysten käsitteistö eroaa jonkin verran Opetushallituksessa käytössä olevasta käsitteistöstä. Arvioinnissa kiinnitetään erityistä huomiota tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen. Tuloksellisuus kuvaa tavoitteiden saavuttamista lyhyellä aikavälillä ja vaikuttavuus pidemmällä aikavälillä. Vaikuttavuuden kautta arvioidaan siis pidemmällä aikavälillä saavutettujen vaikutusten suhdetta tavoitteisiin. Keskeisiä käsitteitä mallissa ovat koherenssi ja relevanssi. Koherenssi kuvastaa toiminnan linkitystä muihin relevantteihin toimintoihin ja relevanssi tavoitteiden ja taustalla olevien yhteiskunnallisten haasteiden ja tarpeiden vastaavuutta.

Arvioinnin lähestymistapa on kehittävä. Kehittävässä arvioinnissa keskeisessä roolissa on aktiivinen vuorovaikutus arvioitavan kohteen kanssa. Tässä arvioinnissa vuorovaikutusta on toteutettu ohjausryhmätyöskentelyn, yksilö- ja ryhmähaastattelujen sekä yhteiskehittämisen työpajojen avulla.

1.3. Menetelmät ja aineistot

Arvioinnissa on käytetty useita eri tiedonkeruumenetelmiä: dokumenttianalyysejä, yksilö- ja ryhmähaastatteluja, kyselyjä sekä työpajoja. **Dokumenttianalyyseissä** tarkasteltiin muun muassa vaikutustekojen ja Opetushallituksen toiminnan koherenssia ja relevanssia suhteessa a) Opetushallituksen tulossopimukseen 2020–2023, b) vaikuttavuustavoitteisiin 2020–2029 sekä c) vaikutustavoitteisiin 2020–2023. Analyyseissä on hyödynnetty vaikuttavuusarvioinnin viitekehystä ja

kriteereitä (ks. Kuvio 1). Analysoitu aineisto käsitti muun muassa seuraavat dokumentit: Opetushallituksen tulossopimus 2020–2023 ja toimintakertomukset 2020–2021, vaikutustekojen kuvaukset, aiemmin tehdyt sisäiset arvioinnit, OPH:n toteuttamien työpajojen koonnit, Vaikuttamisen paikka -prosessin aineisto, sekä Opetushallituksen vastuullisuusraportti 2021.

Kokemustietoa kerättiin arvioinnissa monimenetelmällisesti sekä Opetushallituksen henkilöstöltä että sidosryhmien edustajilta. Keskeisiä arvioinnissa kuultuja sidosryhmiä olivat oppilaitokset, eri tahoja edustavat järjestöt sekä julkishallinnon organisaatiot. **Yksilöhaastatteluja** toteutettiin kuusi kappaletta ja niiden pääasiallisena kohderyhmänä olivat yksiköiden johtajat. **Ryhmähaastatteluja** toteutettiin kymmenen; seitsemän sidosryhmille ja kolme henkilöstölle. Yksi sidosryhmähaastatteluista kohdistettiin opetus- ja kulttuuriministeriön työntekijöille, jotka työskentelevät jollakin tavalla Opetushallituksen tulosohtaukseen liittyen. Yhteensä ryhmähaastatteluihin osallistui 14 Opetushallituksen henkilöstön edustajaa ja 22 sidosryhmien edustajaa.

Sähköinen kysely suunnattiin sekä Opetushallituksen henkilöstölle että moninaisille sidosryhmille. Henkilöstökyselyyn saatiin 90 vastausta ja sidosryhmäkyselyyn 109 vastausta. Kyselyjen vastausprosentit olivat 22 % (henkilöstö) ja 35 % (sidosryhmät). Henkilöstökyselyn vastaajista suurin osa oli asiantuntijoita (91 %). Kasvatus, koulutus ja osaaminen päätoimintoa edusti 38 prosenttia ja vastaavasti kansainvälistyminen ja vaikuttavuus päätoimintoa 28 prosenttia henkilöstökyselyyn vastanneista. Sidosryhmäkyselyn vastaajista 62 prosenttia edusti oppilaitoksia, 15 prosenttia viranomaistahoja, ja loput vastaajista järjestöjä, yrityksiä, työelämän toimijoita tai muita organisaatioita.

Arviointihavaintoja validointiin **yhteiskehittämisen työpajoissa**, joita järjestettiin kolme. Kaikki työpajat olivat samansisältöisiä ja niihin osallistui yhteensä 46 sidosryhmien ja henkilöstön edustajaa.

Kehittävän arvioinnin periaatteiden mukaisesti kerätystä aineistosta muodostettiin synteesi, alustavat johtopäätökset sekä suositukset, jotka validoitiin yhdessä ohjausryhmän kanssa.

2. OPETUSHALLITUKSEN VAIKUTTAVUUSTOIMINTA JA SEN TUNNETTUUS

2.1. Vaikuttavuustoiminnan osa-alueet

Opetushallituksen toimintaa ohjaavat neljä pitkän aikavälin vaikuttavuustavoitetta, jotka on määritelty syksyllä 2018². Tavoitteet on laadittu ohjaamaan vuosien 2020–2029 toimintaa, ja ne kuvaavat Opetushallituksen tavoitteita toiminnan yhteiskunnallisiksi vaikutuksiksi. Neljä vaikuttavuustavoitetta ovat: 1. Eriarvoistuminen pysäytetään ja koulutuksen ja kansainvälistymisen tasa-arvoisuus kasvaa, 2. Oppijoiden hyvinvointi paranee, painopisteenä erityisesti lapset ja nuoret 3. Jatkuva oppiminen nostaa osaamistasoa ja 4. Avarakatseisuus lisääntyy. Opetushallituksen vaikuttavuustavoitteet perustuvat yhdessä henkilöstön kanssa valmisteltuun missioon ja visioon³.

Taulukko 1. Opetushallituksen vaikuttavuustavoitteet vuosille 2020–2029.

Opetushallituksen vaikuttavuustavoitteet 2020-2029	Vaikuttavuustavoitteisiin liittyvät hallitusohjelman tavoitteet
Eriarvoistuminen pysäytetään ja koulutuksen ja kansainvälistymisen tasa-arvoisuus kasvaa	• Oppimiserot kaventuvat ja koulutuksellinen tasa-arvo lisääntyy. • Koulutus rakentaa yhteiskunnallista tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta.
Oppijoiden hyvinvointi paranee, painopisteenä erityisesti lapset ja nuoret	• Lapset ja nuoret voivat hyvin. Nuorten syrjäytyminen vähenee ja nuorten osallisuus kasvaa.
Jatkuva oppiminen nostaa osaamistasoa	• Koulutus- ja osaamistaso nousee. • Osaaminen ja jatkuva oppiminen vahvistavat turvaa työn murroksessa.
Avarakatseisuus lisääntyy	• Maahanmuuttajien integroituminen yhteiskuntaan vahvistuu. • Suomi on kansainvälisesti houkutteleva paikka opiskella, tutkia ja investoida.

Neljän vuoden tulossopimuskaudelle (2020–2023) on Opetushallituksen tulossopimuksissa määritelty viisi vaikutustavoitetta, jotka tukevat pitkän aikavälin vaikuttavuustavoitteiden saavuttamista sekä ohjaavat vaikutustekojen avulla organisaation toiminnan suunnittelua. Tulossopimuskauden vaikutustavoitteet ilmentävät Opetushallituksen tulostavoitteita ja niitä seurataan tulossopimuskauden aikana. Opetushallituksen vuonna 2020 määritellyt vaikutustavoitteet ovat 1. Yhteisöllinen kehittäminen ja johtaminen vahvistuvat, 2. Hyvinvointi paranee, 3. Kansainvälisyys lisääntyy, 4. Osaamistaso nousee ja 5. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus lisääntyvät. Vuoden 2020 jälkeen vaikutustavoitteita on tarkastettu vuosittain, ja vuosina 2021 ja 2022 niihin on tehty tarkastusten yhteydessä pieniä muutoksia. Kutakin vaikutustavoitetta on kuvattu ja tarkennettu tulossopimuksissa konkreettisilla vaikutuksilla, joita halutaan saavuttaa (liite 1).

² OPH:n tilinpäätös 2020.

³ <https://www.oph.fi/fi/tietoa-meista/opetushallituksen-organisaatio-ja-johtaminen>

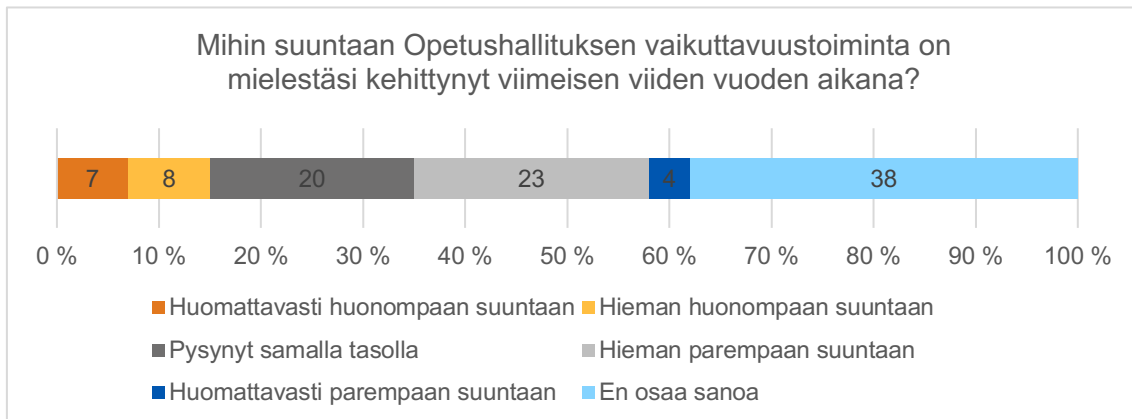
Vaikutustavoitteiden toimeenpanon suunnittelussa määritetään vuosittain Opetushallituksen sisäisenä työnä vaikutusteot (liite 2). Vaikutusteot ovat suora ohjenuora viraston yksiköiden toiminnan suunnitteluun, ja niiden kautta seurataan ja mitataan vaikutustavoitteiden toteutumista. Vaikutustekojen määrä on vähentynyt tulossopimuskauden aikana selkeästi: vuonna 2020 vuosittaisia vaikutustekoja oli 25 kpl, vuonna 2021 23 kpl ja vuonna 2022 enää 13 kpl. Tarkemmassa tarkastelussa havaitaan, että vuoden 2021 vaikutusteot sijoittuvat pääosin vain yhdelle Opetushallituksen kolmesta tehtäväalueesta eli kehittämistoiminnan alueelle. Noin 65 prosenttia vuoden 2021 vaikutusteoista lukeutuu kehittämistoimintaan, kun vastaavasti noin 20 prosenttia vaikutusteoista liittyy viranomaistoimintaan ja noin 15 prosenttia tiedolla johtamiseen.

2.2. Vaikuttavuustoiminnan kehittyminen

Vaikuttavuustoimintaa on aktiivisesti kehitetty Opetushallituksessa vuosittain. Saadun palautteen perusteella on vähennetty vaikutustekojen määrää. Myös vaikutuskoordinaattorien⁴ määrä on vähentynyt neljästä kolmeen. Vaikuttavuuskoordinaattorien työnkuvaan kuuluu myös muita tehtäviä. Osallistamiseen on puolestaan panostettu erityisesti sidosryhmien osalta Vaikuttamisen paikka -prosessin avulla.

Henkilöstökyselyn mukaan vaikuttavuustoiminnan kehittämisessä korostuu henkilöstöressurssien väheneminen lakisääteisestä perustyöstä, millä viitataan yksikköjen henkilöstön kiinnittymistä vaikutustekoihin vaikuttavuustoiminnan kehittymisen myötä. Lisäksi vaikutustekotyöskentely on lisännyt työmäärää yksiköissä erilaisten vaikuttavuustoimintaan liittyvien hallinnollisten töiden ja esimerkiksi kokousten muodossa. Sekä perustyöstä vaikutustyöhön siirtyneiden henkilöstöressurssien että lisääntyneen hallinto- ja koordinaatiotyön nähdään vaikuttavan negatiivisesti yksiköiden kykyyn selvittää lakisääteisistä tehtävistä ja perusprosesseista. Näitä havaintoja tukee haastatteluaineisto, jossa korostuu muun muassa epäselvyys siitä, millä tavoin lakisääteisten tehtävien ja vaikuttavuustyön hoitaminen tulisi toteutua (miten kokonaisuuksia tulisi painottaa). Erityisesti Opetushallituksen henkilöstö kehotti työpajassaan kiinnittämään enemmän huomiota vaikuttavuustyön aiheuttamaan perustyön resurssivajeeseen. Epäsuoria tai ennakoimattomia kielteisiä vaikutuksia perustyön resursointiin ei haastattelujen, työpajatyöskentelyn ja henkilöstökyselyn avovastausten perusteella olla ennakoitu riittävässä määrin, mikä heijastuu turhautumisena.

⁴ Vaikuttavuuskoordinaattorien työnkuvassa on myös muita kuin vaikuttavuustoimintaan liittyviä tehtäviä.

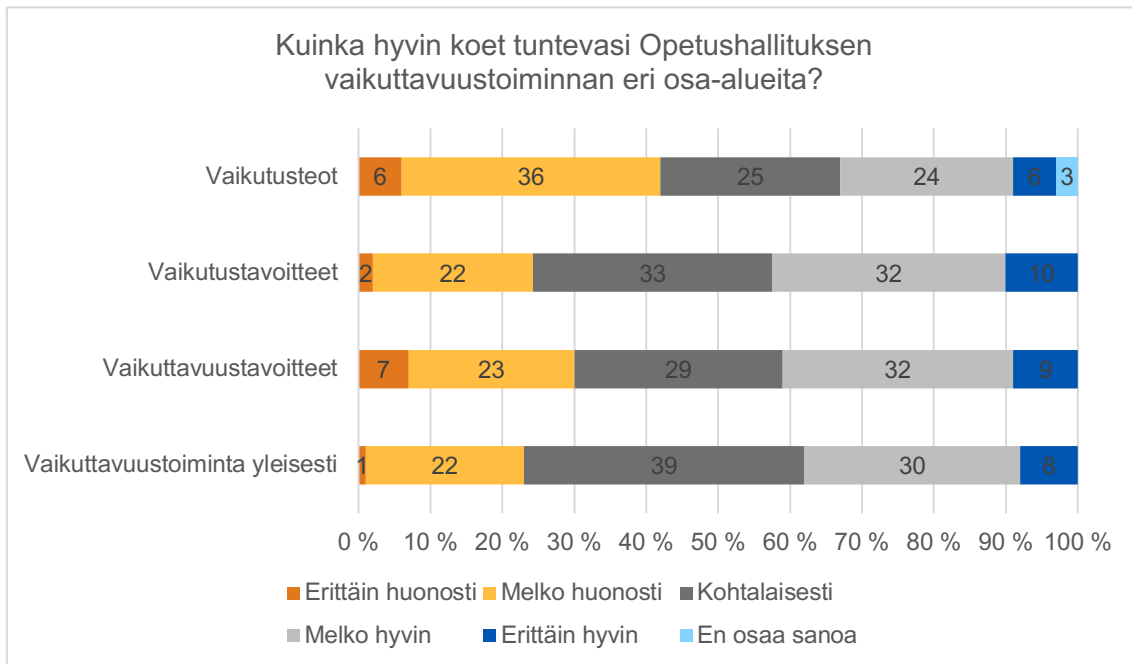


Kuvio 2. Vaikuttavuustoiminnan kehittyminen viimeisen viiden vuoden aikana. Lähde: Henkilöstökysely. N=90

Positiivisina asioina vaikuttavuustoiminnan kehittämisessä nähdään yhteiset painopisteet ja Opetushallituksen toiminnan tavoitteiden kirkastuminen, sekä lisääntynyt keskustelu ja yhteistyö yksiköiden välillä. Moni ilmaisi haastatteluissa, henkilöstökyselyssä ja työpajoissa kokevansa, että vaikuttavuustyön myötä oma työ on saanut isompaa yhteiskunnallista merkitystä ja perspektiiviä. Toisaalta osa kokee oman työn vaikuttavaksi ja tärkeäksi ilman vaikuttavuustoimintaakin ja näkee vaikuttavuustoiminnan eräänlaisena markkinointivälineenä, jonka avulla Opetushallituksen muutos näyttäytyy osana laajempaa yhteiskunnallista muutosta kohti vaikuttavuusajattelua. Sidosryhmien keskuudessa on havaittavissa vastaavanlaista hajontaa näkemyksissä: vaikka vaikuttavuustyö ja sen sanoitus onkin enemmistölle tuntematonta, katsotaan sen heijastavan Opetushallituksen halua liittyä yhteiskunnalliseen vaikuttavuusajatteluun edistävään keskusteluun.

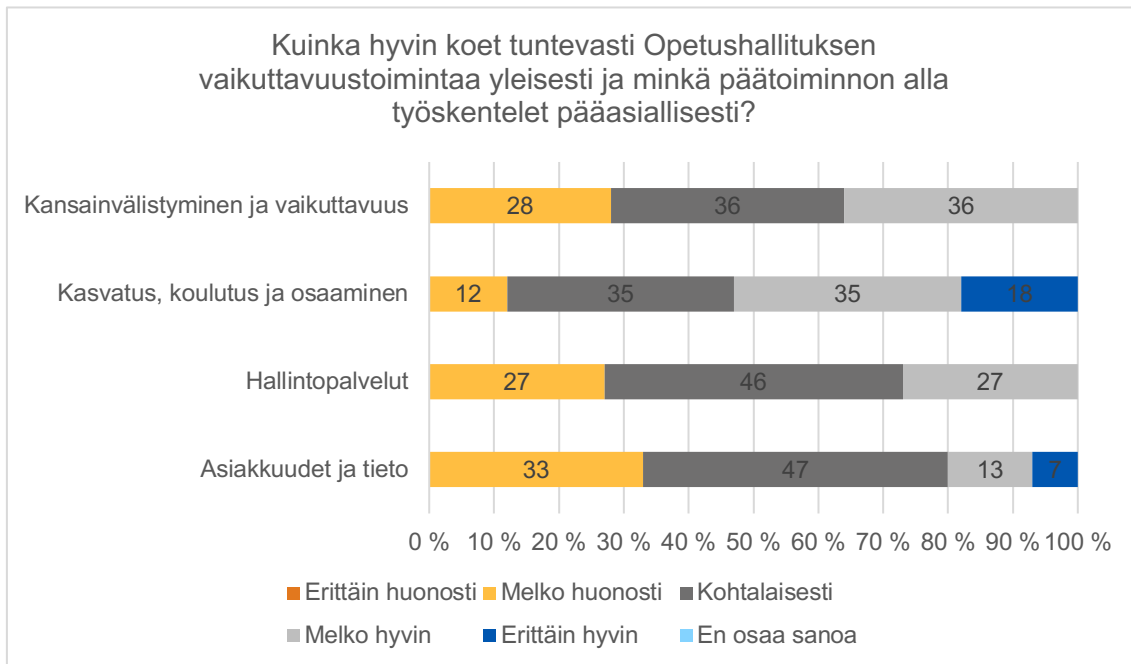
2.3. Vaikuttavuustoiminta henkilöstön näkökulmasta

Kyselyn mukaan tulossopimuskauden vaikutustavoitteet ovat vaikuttavuustoiminnan osa-alue, jonka henkilöstö tuntee parhaiten. Vaikuttavuustavoitteet ovat puolestaan osa-alue, joka on heikoiten tunnettu. Myöskään vaikutusteot eivät ole kovinkaan tunnettuja henkilöstön keskuudessa. Sekä kyselyn avovastauksissa, haastatteluissa että työpajoissa nostettiin useasti esille käytetyn terminologian sekavuus ja epäselkeys. Moni kokee, ettei muista tai tiedä, mihin vaikuttavuustavoitteilla, vaikutustavoitteilla tai vaikutusteoilla viitataan, ja monella on vaikeuksia hahmottaa eri tasojen tavoitteita. Sekä haastatteluissa että henkilöstökyselyssä korostuikin vaikuttavuustoiminnan epäselkeys sen monitasaisuuden takia. Henkilöstön vaikeus ymmärtää terminologiaa, eri tasojen kytköksiä toisiinsa ja niiden merkityksiä omassa työssään, on aiheuttanut sitoutumattomuutta ja motivaatiopuutetta vaikuttavuustoimintaa kohtaan.



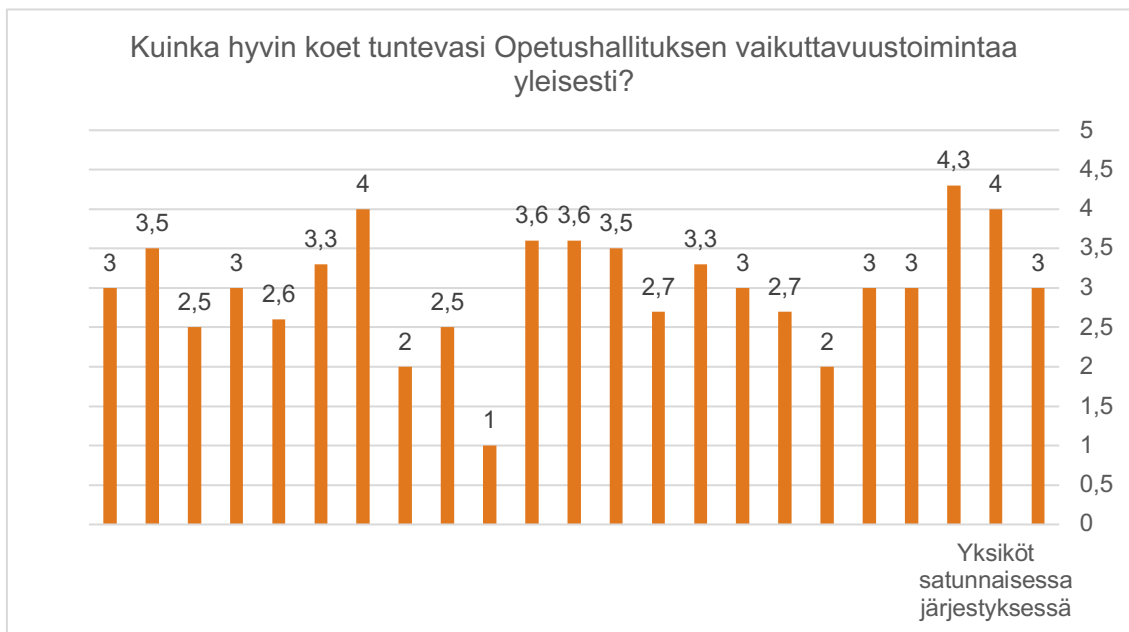
Kuvio 3. Kuinka hyvin koet tuntevasi Opetushallituksen vaikuttavuustoiminnan eri osa-alueita? Lähde: Henkilöstökysely, N=90.

Koska vaikuttavuustoiminnan eri osa-alueiden tunnettuutta kysyttäessä en osaa sanoa -vastauksia oli suhteellisen vähän, voidaan olettaa, että vastaajat ovat tienneet, mihin kullakin termillä kyselyssä viitataan. Termit oli myös määritelty kyselylomakkeessa samalla välilehdellä kysymyksen kanssa, mikä helpotti vastaamista. Työpajoissa ja jossain määrin henkilöstökyselyn avovastauksissa kuitenkin ilmeni, että käsitykset terminologian sisällöistä ja merkityksistä saattavat vaihdella paljonkin. Käsitykset termien merkityksistä vaikuttavat nojaavan vahvasti siihen arkitodellisuuteen, jossa vastaaja tekee omaa työtään osana laajempaa kokonaisuutta. Henkilöstö vaikuttaa laadullisen aineiston perusteella olevan tietoinen siitä, että monimutkainen terminologia saatetaan ymmärtää monin eri tavoin ja ilmaisivat tämän olevan yksi keskeinen ongelma, joka tulisi tulevaisuudessa korjata. Vastaava tarve selkiyttää terminologiaa ja erityisesti tehdä siitä vähemmän monitulkintaista ilmenee myös sidosryhmien haastattelu- ja kyselyaineistosta sekä työpajatyöskentelystä.



Kuvio 4. Kuinka hyvin koet tuntevasti Opetushallituksen vaikuttavuustoimintaa yleisesti? Vastaukset neljän vastaajamäärältään suurimman päätoiminnon keskiarvon mukaan. 1=Erittäin huonosti, 5=Erittäin hyvin. Lähde: Henkilöstökysely. N=85

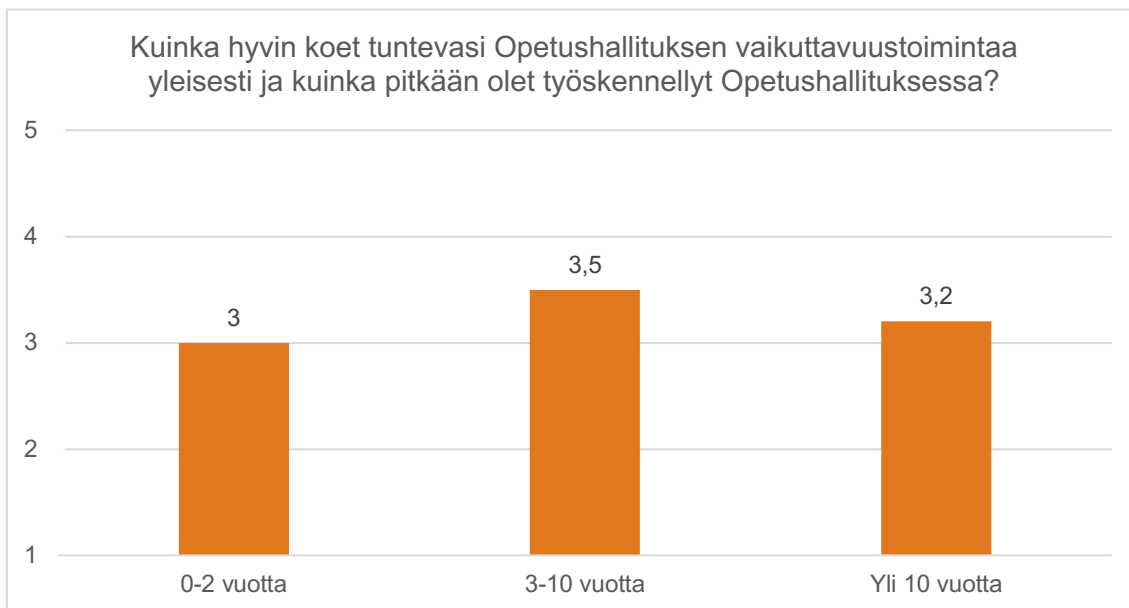
Kuviossa 4 on esitetty, miten eri päätoiminnoilla työskentelevät kyselyvastaajat kokevat tuntevansa vaikuttavuustoimintaa yleisesti. Kasvatus, koulutus ja osaaminen päätoiminnossa työskentelevät tuntevat muita paremmin vaikuttavuustoiminnan. Tulosta voi selittää se, että suuri osa vaikutusteoista kohdentuu kyseiseen päätoimintoon, jolloin vaikuttavuustoiminta on kyseisessä päätoiminnoissa työskenteleville tuttua ja arkityöhön kytkeytyvää.



Kuvio 5. Opetushallituksen vaikuttavuustoiminnan yleinen tunnettuus. Vastausten keskiarvot yksiköittäin. Vastausvaihtoehdot: 1=Erittäin huonosti, 2=Melko huonosti, 3=Kohtalaisesti, 4=Melko hyvin, 5=Erittäin hyvin. Lähde: Henkilöstökysely. Huom! Vastausten yksikkökohtainen määrä vaihtelee välillä 1–17.

Kuviossa 4 on esitetty vaikuttavuustoiminnan tunnettuus huomioiden vastaajan päätoiminto, jossa hän työskentelee. Kuviossa 4 tarkasteluun on anonyymin säilyttämiseksi otettu vain ne päätoiminnot, joissa vastaajamäärät ovat suurimmat. Kasvatus, koulutus ja osaaminen -päätoiminnossa työskentelevät kokevat tuntevansa vaikuttavuustoiminnan kaikkein parhaiten suhteessa muihin päätoimintoihin. Sen sijaan asiakkuudet ja tieto -päätoiminnossa vaikuttavuustoiminnan tuntemus koetaan kaikkein heikoimmaksi. Samaa kysymystä on tarkasteltu yksiköittäin Kuviossa 5. Yksiköitä ei ole nimetty, eikä yksiköiden vastaajamääriä ole esitetty anonyymin vuoksi. Kuvio 5 havainnollistaa ennen kaikkea vaikuttavuustoiminnan tunnettuuden hajontaa yksiköiden välillä: osassa yksiköitä vaikuttavuustoiminnan tuntemus on keskiarvoltaan jopa yli neljä, kun taas monessa yksikössä keskiarvo on noin kaksi.

Henkilöstön haastatteluissa kävi ilmi, että vaikuttavuustoiminnan tavoitteiden jalkauttamisessa osaksi yksikön normaalia toimintaa esiintyy suuria eroja. Osassa yksiköitä tavoitteet on viety yksikön suunnitelmiin systemaattisesti, osassa jossain määrin, ja osassa ei lainkaan. Tavat, joilla jalkautus on toteutettu ja missä määrin yksikön henkilöstö on osallistunut jalkautuksen suunnitteluun ja arviointiin, vaihtelevat haastattelu- ja kyselyaineiston perusteella paljon. Tämä voi selittää yksiköiden välistä suurta hajontaa, samoin kuin edellä mainittu vaihteleva aktiivisuus osallistua vaikutustekoihin.



Kuvio 6. Opetushallituksen vaikuttavuustoiminnan yleinen tunnettuus huomioiden vastaajan työsuhteen pituus virastossa, vastausten keskiarvo. Vastausvaihtoehdot: 1=Erittäin huonosti, 2=Melko huonosti, 3=Kohtalaisesti, 4=Melko hyvin, 5=Erittäin hyvin. Lähde: Henkilöstökysely. N=90

Parhaiten Opetushallituksen vaikuttavuustoiminnan tuntevat virastossa 3–10 vuotta työskennelleet. Heikoiten vaikuttavuustoimintaa tuntevat alle kaksi vuotta Opetushallituksessa työskennelleet. Henkilöstökyselyssä ja haastatteluissa lyhyemmän työsuhteen omaavat työntekijät nostivat esiin heikon perehdytyksen vaikuttavuustoimintaan aloittaessaan Opetushallituksessa työskentelyn. Tämän vuoksi kokonaisuus on jäänyt etäiseksi ja vaikeasti hahmotettavaksi. Myös jo pidempään työsuhteessa ollut henkilöstö kokee, että vaikuttavuustoiminta vaatisi erillistä perehtymistä aiheeseen, jotta terminologian sisäistäminen olisi selkeää, ja henkilöstö voisi pysyä mukana eri tavoitteissa ja vaikuttavuustoiminnan muutoksissa. Henkilöstön keskuudessa koetaan vaikeaksi hahmottaa, mitä tavoitteet käytännössä tarkoittavat, ja miten niiden toteutumista seurataan.

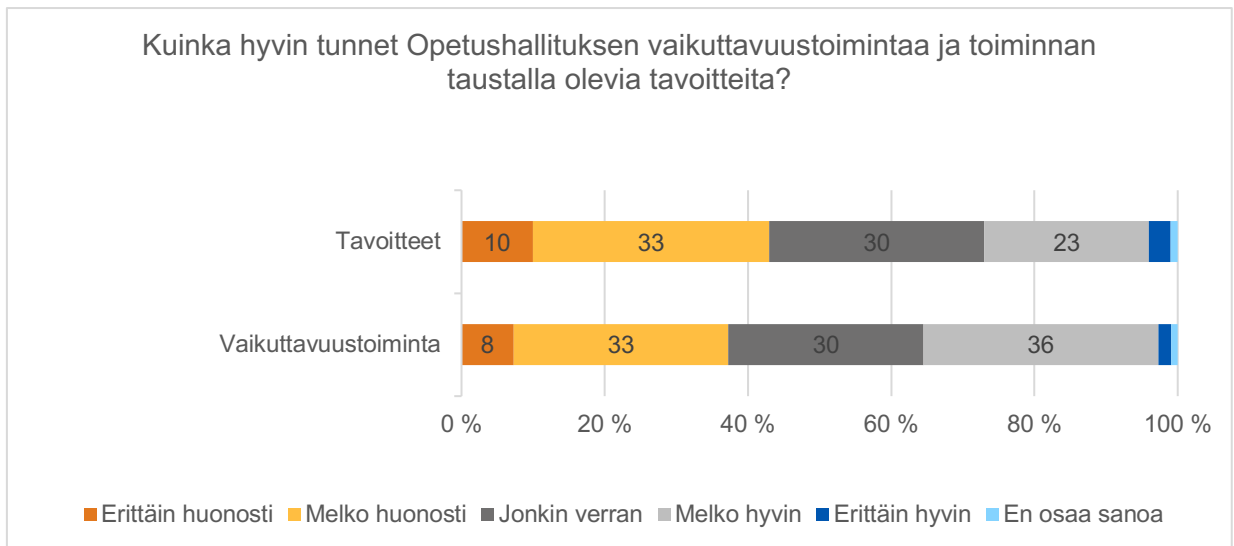
2.4. Vaikuttavuustoiminnan näkyvyys sidosryhmille

Opetushallituksen sidosryhmille suunnattuun sähköiseen kyselyyn vastasi 109 henkilöä vastausprosentin ollessa 35 prosenttia. Vastaajista 62 prosenttia edusti oppilaitoksia, 15 prosenttia viranomaistahoja, ja loput järjestöjä, yrityksiä, työelämän toimijoita tai muita organisaatioita. Suurin osa vastaajista tekee yhteistyötä Opetushallituksen kanssa kuukausittain tai joitakin kertoja vuodessa.

Viraston vaikuttavuustoiminnan tunnettuuden osalta sidosryhmäkyselyyn vastanneet jakautuvat melko tasaisesti. Reilu puolet vastaajista tuntee Opetushallituksen vaikuttavuustoimintaa ja sen taustalla olevia tavoitteita jonkin verran tai melko hyvin, ja hiukan vajaa puolet tuntee vaikuttavuustoimintaa ja sen tavoitteita melko huonosti. Itse vaikuttavuustoimintaa tunnetaan hiukan paremmin kuin vaikuttavuustoiminnan taustalla vaikuttavia tavoitteita (Kuvio 7).

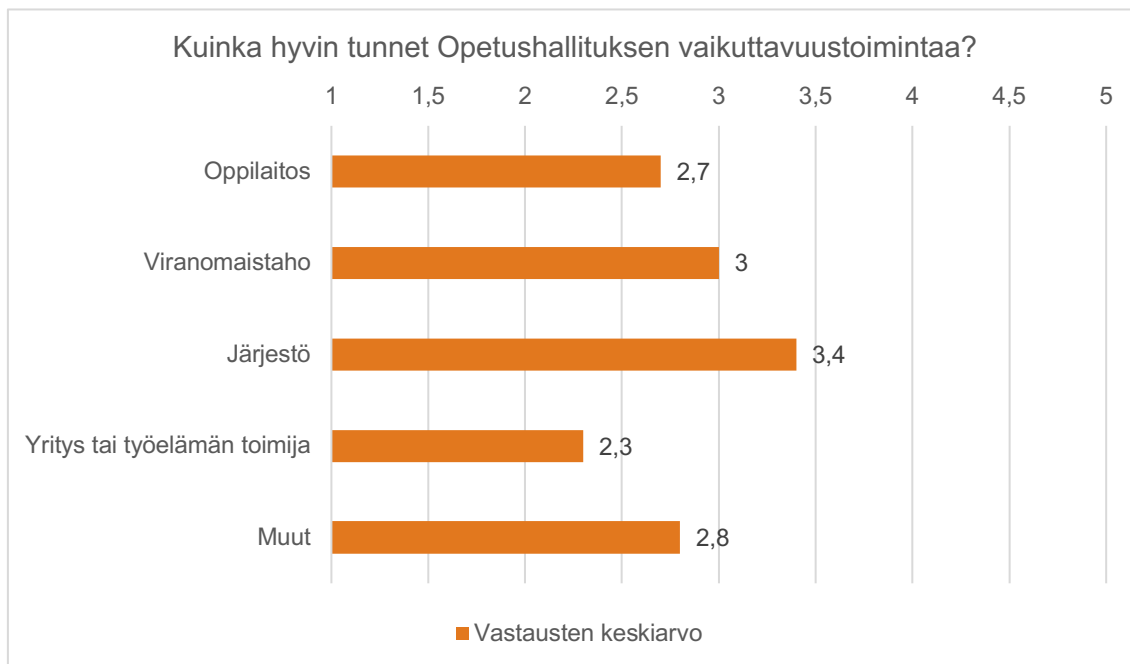
Sidosryhmähaastatteluissa korostui, ettei Opetushallituksen vaikuttavuustoiminnasta käyttämä terminologia ja sitä koskeva viestintä ole tuttua. Esimerkiksi sidosryhmäkyselyn mukaan

vaikuttavuustermistö nähdään liittyvän lähinnä Opetushallituksen sisäisiin strategisiin tavoitteisiin. Haastatteluissa puolestaan ilmeni, että vaikuttavuustyöksi kuvattu toiminta on monilta osin tuttua ja vaikuttavuustoiminnan terminologia tapa kytkeä Opetushallituksen tekemä työ vahvemmin osaksi laajempaa yhteiskunnallista vaikuttavuusajattelua ja kehitystä. Sidosryhmät eivät kuitenkaan pidä eroa strategisten tavoitteiden ja vaikuttavuustavoitteiden välillä selkeänä.



Kuvio 7. Opetushallituksen tunnettuus sidosryhmien keskuudessa. Lähde: Sidosryhmäkysely, N=109.

Kun Opetushallituksen vaikuttavuustoiminnan tunnettuutta tarkastellaan vastaajan taustaorganisaation mukaan, havaitaan, että yritysedustajat ja työelämän toimijat tuntevat vaikuttavuustoimintaa kaikkein heikoiten ja järjestöt kaikkein parhaiten. Suurimman sidosryhmävastaajaryhmän, oppilaitosten edustajien, vastausten keskiarvo oli 2,7, joka oli toiseksi matalin yritys vastaajien jälkeen (Kuvio 8).



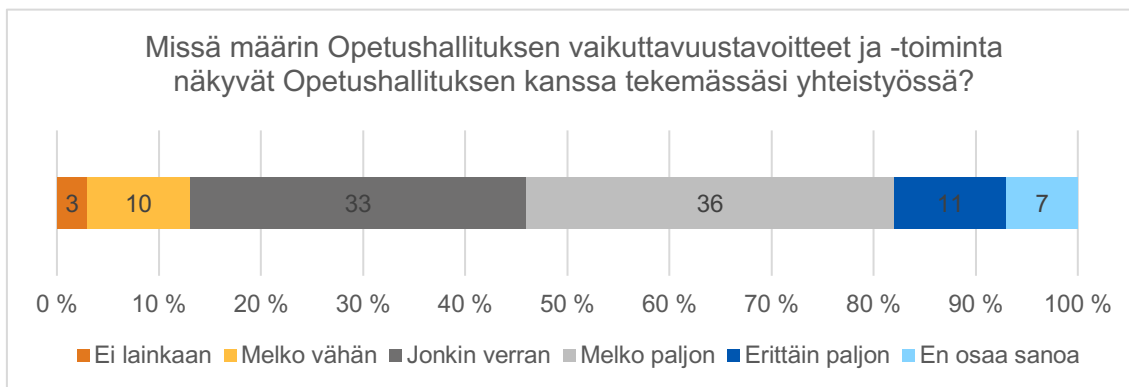
Kuvio 8. Opetushallituksen tunnettuus sidosryhmissä vastaajan taustaorganisaatio huomioiden. Lähde: Sidosryhmäkysely, N=109.

Sidosryhmäkyselyn avovastauksissa nousi esille, **miten vähän sidosryhmille tiedotetaan vaikuttavuustavoitteista ja -toiminnasta, ja miten vähäinen osallisuus sidosryhmillä niiden laadintaan ja toimeenpanon suunnitteluun on ollut.** Esimerkiksi haastatteluissa todettiin, että oppilaitoksilla on ollut liian vähän aikaa osallistua tavoitteiden laadintaan. Lisäksi haastatteluissa nousi esille, että muut työkiireet ajavat usein osallistumisen edelle. Toisaalta haastatteluissa pohdittiin, onko sidosryhmien tarpeen tuntea viraston omaan strategiseen suunnitteluun kuuluvia Opetushallituksen vaikuttavuustavoitteita. Haastatteluissa myös pohdittiin, kuinka hyvin käytössä oleva Delfoi-menetelmä palvelee sidosryhmien kuulemistä, ja voisiko Opetushallituksen sidosryhmiä jatkossa osallistaa tavoitteiden laadintaan esimerkiksi digitaalisen lausuntopalvelun (Otakantaa.fi) kautta tai Opetushallituksen johtokunnan sparraavan roolin avulla.

Vaikuttavuustavoitteet ovat sidosryhmille tunnistettavia Opetushallituksen kanssa tehtävän yhteistyön kautta (Kuvio 9). Kysymyksen ”missä määrin Opetushallituksen vaikuttavuustavoitteet ja -toiminta näkyvät Opetushallituksen kanssa tekemässasi yhteistyössä?” yhteydessä nousi esille, että sidosryhmät tunnistavat tavoitteet niistä kuullessaan, mutta tavoitteet eivät ole monelle tuttuja ennen kyselyyn vastaamista tai haastatteluun osallistumista. Opetushallituksen sidosryhmät ovat saaneet tietoa vaikuttavuustoiminnasta ja -tavoitteista esimerkiksi viraston tilaisuuksista, kokouksista, työpajoista sekä nettisivuilta. Kyselyssä suuri osa sidosryhmävastaajista kertoi vaikuttavuustoiminnan konkretisoituvan työssään etenkin hankkeiden ja hankerahoituksen kautta. Rahoitusta on kohdennettu vaikuttavuustoimintaan kuuluviin teemoihin, ja vaikuttavuusajattelua on sisällytetty hankerahoituksen ehtoihin.

Haastatteluhavainnot ovat yhdensuuntaisia kyselytulosten kanssa. Sidosryhmiä kiinnostaa enemmän, mitä hyötyä Opetushallituksen toiminnasta on omalle organisaatiolle sekä lasten ja nuorten hyvinvoinnille, kuin mitä viraston vaikuttavuustavoitteet sellaisenaan ovat. Haastattelujen perusteella sidosryhmät kaipaavat Opetushallitukselta fokuksittua yhteistyötä ja riittävän suuria

hankkeita sekä pitkäjänteistä työskentelyotetta. Pieniä hankkeita pidetään liian irrallisina, kun taas suuremmissa hankkeissa on paremmat kannustimet. Haastattelujen perusteella hankkeiden heikkoutena on, että hankkeiden päätyttyä niiden painopisteet voivat jäädä sivuun ja hankkeiden varaan on oppilaitoksessa vaikea rakentaa pitkäjänteistä toimintaa.



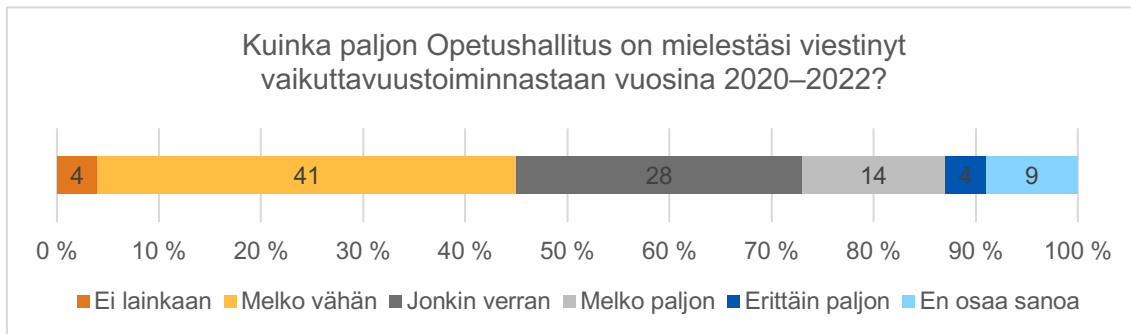
Kuvio 9. Opetushallituksen vaikuttavuustavoitteiden ja -toiminnan esiintyminen sidosryhmäyhteistyössä.

Lähde: Sidosryhmäkysely, N=109.

Sidosryhmäkyselyn vastaajista lähes puolet ovat sitä mieltä, että Opetushallitus on viestinyt vaikuttavuustoiminnastaan melko vähän tai ei lainkaan (Kuvio 10). Sekä kyselytulosten että haastatteluissa nousseiden näkemysten perusteella on selvää, että vaikuttavuustoiminnasta ja -tavoitteista viestimisessä on kehitettävää. Haastatteluissa Opetushallituksen ja opetus- ja kulttuuriministeriön välisestä vuoropuhelusta pidetään riittämättömänä tavoitteenasettelun Delfoi-kierrosta lukuun ottamatta. Osa haastatteluista toteaa, etteivät he kaipaa lisää viestintää. Sen sijaan sidosryhmät kaipaavat lisää osallistamista. Sidosryhmien haastatteluissa korostui esimerkiksi vertaisryhmän merkitys kohderyhmäviestinnässä. Useassa haastattelussa myös esitettiin, että Opetushallituksen viestinnässä tulisi hyödyntää jo olemassa olevia foorumeita.

Sidosryhmät pitävät Opetushallituksen näkyvyyttä esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriön verrattuna heikompana. Opetushallitus näkyy varsin vähän mediassa kuten esimerkiksi uutisissa. Sidosryhmien arvion mukaan Opetushallituksen painoarvo on laskenut ja Opetushallituksen roolin tulisi olla nykyistä selkeämpi ja näkyvämpi.

Lisäksi haastatteluissa ilmeni, että Opetushallituksen ja opetus- ja kulttuuriministeriön roolit näyttäytyvät epäselvinä erityisesti oppilaitosten näkökulmasta. Hämmennystä aiheuttaa esimerkiksi se, että samanlaisia hankkeita on käynnissä sekä Opetushallituksessa että opetus- ja kulttuuriministeriössä, ja että saman haun sisällä esiintyy painotuseroja. Oppilaitokset kaipaavat Opetushallitukselta sekä opetus- ja kulttuuriministeriöltä nykyistä linjakkaampaa yhteistyötä ja johdonmukaisempaa isoa kuvaa esimerkiksi harjoituskoulujen roolista.

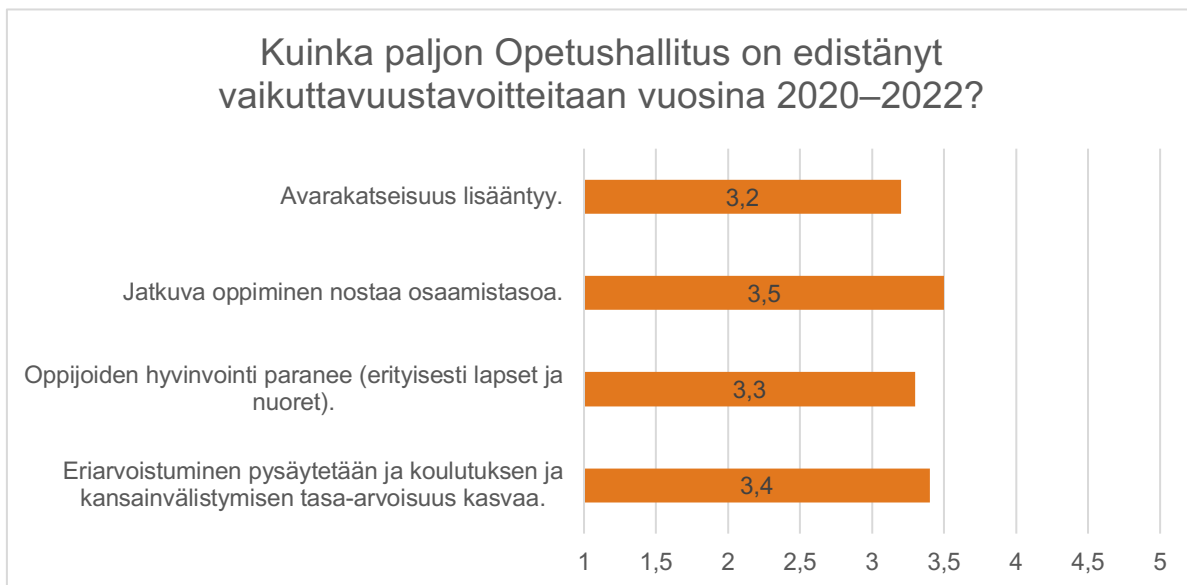


Kuvio 10. Opetushallituksen viestintä vaikuttavuustoiminnastaan. Lähde: Sidosryhmäkysely, N=109

Sidosryhmien haastatteluissa nousi esille, että Opetushallituksen vaikuttavuustoiminta huomioi yhteiskunnan kehitystä ja muutosta aiempaa vahvemmin. Opetushallituksen toiminnassa näkyy laajemmat yhteiskunnalliset linjaukset ja tavoitteet (Kuvio 11), kun taas aiemmin toiminta on painottunut lähinnä oppilaitoksiin (esim. opetussuunnitelmat).

Haastatteluissa sidosryhmät pitivät vaikuttavuustavoitteita hyvin yleisinä koulutus- ja nuorisopolitiittisina tavoitteina. Haastateltavat myös pohtivat, **missä määrin Opetushallitus voi vaikuttaa kyseisten tavoitteiden saavuttamiseen, ja vastaavasti missä määrin Opetushallitus on riippuvainen muiden tahojen toiminnasta tavoitteidensa saavuttamiseksi**. Esimerkiksi lasten ja nuorten hyvinvoinnin mittariin vaikuttaa moni muukin tekijä kuin Opetushallituksen toiminta. Sidosryhmät korostavat, että Opetushallituksen vaikuttavuustavoitteita, kuten esimerkiksi koulutuksen ja kansainvälistymisen tasa-arvoisuutta koskeva toimeenpano on kuntatasolla. Haastattelujen perusteella ristiriitaa ei ole kuitenkaan havaittu Opetushallituksen ja oppilaitoksen strategian välillä, missä jälkimmäisen perusteella valitaan oppilaitoksen hankkeet. Sidosryhmät kokevat, että koulutustavoitteet ovat yhdensuuntaisia eurooppalaisista linjauksista alkaen aina kansalliseen tasoon asti.

Sidosryhmähaastatteluissa nousi esiin ehdotus siitä, että Opetushallitus voisi jatkossa erottaa organisaation vaikutukset koulutusjärjestelmään ja toisaalta välilliset vaikutukset laajemmin yhteiskuntaan. Sidosryhmien edustajat myös pohtivat, onko Opetushallituksen lyhyen aikavälin vaikutustavoitetta ja pitkän aikavälin vaikuttavuustavoitetta lukumääräisesti liikaa, vai tulisiko viraston kohdentaa toimintaansa vain joihinkin tavoitteisiin. Sidosryhmien näkemysten mukaan Opetushallituksen vaikuttavuustavoitteiden työstäminen operatiiviselle tasolle on vielä kesken.



Kuvio 11. Opetushallituksen eri vaikuttavuustavoitteiden edistäminen, vastausten keskiarvo.

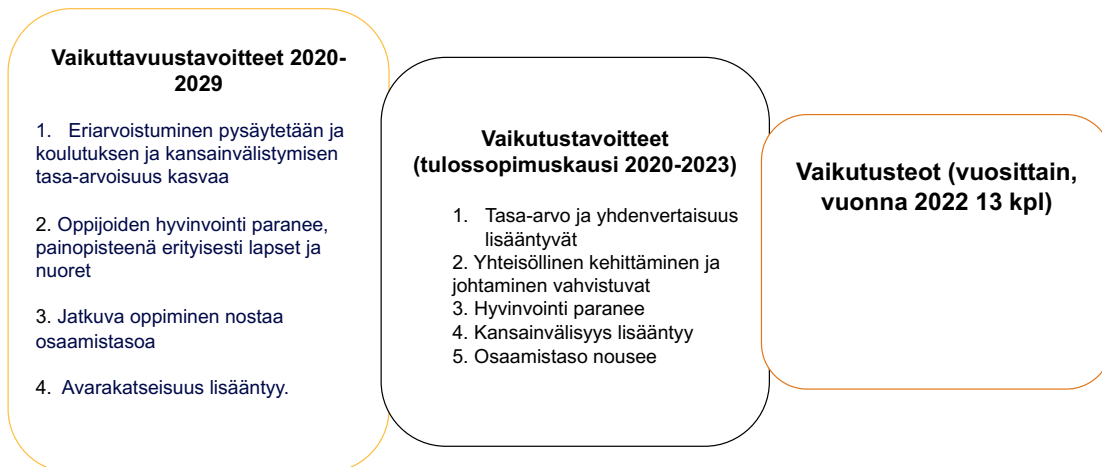
Vastausvaihtoehdot: 1=Ei lainkaan, 2=Melko vähän, 3=Jonkin verran, 4=Melko paljon, 5=Erittäin paljon. Lähde: Sidosryhmäkysely, N=109.

3. VAIKUTTAVUUSTOIMINNAN TAVOITTEET JA NIIDEN TOTEUTUMINEN

3.1. Asetetut tavoitteet

Opetushallituksen toimintaa ohjaavat vuosille 2020–2029 vaikuttavuustavoitteet sekä tulossopimuskaudelle 2019–2023 laaditut vaikutustavoitteet.⁵ Näiden tavoitteiden lisäksi oleellinen osa vaikuttavuustoimintaa ovat vuositasolla määritellyt vaikuttavuusteot. Tätä kokonaisuutta on kuvattu Kuviossa 12.

⁵ Näiden lisäksi OPH:n toimintaa ohjaa mm. sen toiminnasta annettu laki (Laki Opetushallituksesta 29.6.2016/564), joka määrittää OPH:n perustehtävät, tulossopimusprosessi sekä budjetti.



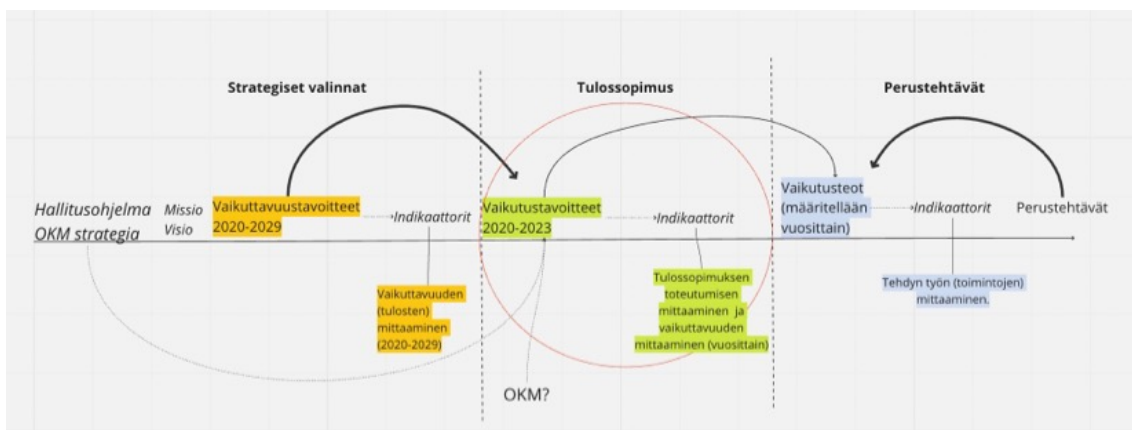
Kuvio 12. Opetushallituksen vaikuttavuustavoitteet, vaikutustavoitteet ja vaikutusteot.

Vaikuttavuustavoitteet kuvastavat niitä laajoja yhteiskunnallisia haasteita, joihin Opetushallitus haluaa olla vaikuttamassa. Vaikutustavoitteet ovat näistä johdettuja Opetushallituksen sekä opetus- ja kulttuuriministeriön väliseen tulossopimukseen sisällytettyjä tavoitteita. Molempien tavoitteiden määrittely tapahtuu pääosin ylhäältä alaspäin. Vaikutusteot ovat vaikutustavoitteisiin liittyviä, vuosittain alhaalta ylöspäin laadittuja kehittämisprosesseja, joita vuonna 2022 oli 13 kappaletta ja edellisenä vuonna 23 kappaletta ja vuonna 2020 yhteensä 30 kappaletta.

3.2. Tavoitteiden ja vaikutustekojen indikaattorit ja seuranta

3.2.1. Mittaamisen ja seurannan kokonaisuus

Opetushallituksen tavoitteiden, mittareiden ja seurannan kokonaisuus on esitetty Kuviossa 13. Keskeinen osa kokonaisuutta on tulossopimusprosessi, jota varten indikaattoridataa kerätään ja seurataan vuositasona. Tämän lisäksi aktiivisen osan mittaamisen ja seurannan kokonaisuutta muodostaa vaikutustekojen seuranta, jota tehdään sisäisenä prosessina sekä tavoitteiden saavuttamisen että vaikutustekojen edistymisen näkökulmasta. Seuranta perustuu pääosin määrälliseen dataan.



Kuvio 13. OPH:n vaikuttavuustoiminnan kokonaisuus vaikutusketjuna.

3.2.2. Vaikuttavuustavoitteet ja niiden seuranta

Opetushallituksen pitkän aikavälin vaikuttavuustavoitteiden vaikuttavuusindikaattoreista ei ole seurantatietoja vaikuttavuuskaudelta 2020–2029. Indikaattoreille on tehty 2020 laaja taustoitus, josta käy ilmi indikaattoreiden aloitustasot, ja taustoituksessa on avattu sanallisesti indikaattoreiden tavoitetilaa. Vaikuttavuusindikaattoreita on yhteensä 39 kpl. ⁶ Vaikuttavuustavoitteiden indikaattoreita hyödynnetään kuitenkin osin vaikutustavoitteiden edistymisen seurannassa (ks. tarkemmin Taulukko 2).

Haastattelu-, kysely- ja työpaja-aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että **vaikuttavuustavoitteiden ja niitä kuvaavien indikaattorien välinen suhde ja rooli kokonaisuudessa ovat jääneet epäselväksi henkilöstölle**. Yhteiskunnallisia haasteita tavoitteiden lähtökohtana pidetään sinänsä hyvänä, mutta yhteys konkretiaan koetaan epäselväksi ja monen tasoiset tavoitteet hämmentäviksi. Laadullisen aineiston perusteella kyseinen hahmottamisongelma koskee niin Opetushallituksen henkilöstöä kuin sidosryhmiäkin.

3.2.3. Vaikutustavoitteiden indikaattorit ja niiden seuranta

Kullekin Opetushallituksen tulossopimuksen vaikutustavoitteelle on laadittu mittarit tulossopimuskauden alussa. Lisäksi mittareiden yhteydessä on määritelty edistymistä mittaavat vuosikohtaiset tasot, joita tavoitellaan. Opetushallituksessa seurataan vaikutustavoitteiden etenemistä säännöllisesti, vähintään vuosittain, kun tavoitteiden etenemisestä raportoidaan nelivuotisen tulossopimuskauden aikana aina tilinpäätösten yhteydessä. Vaikutustavoitteiden valmisteluvaiheessa ei ole ollut käytössä lähtötilanneanalyysiä, johon mittareiden osoittamaa kehitystä/muutosta kohti tavoitetasoa voitaisiin verrata.

Yhteisöllinen kehittäminen ja johtaminen vahvistuvat -tavoitteelle on kolme mittaria: vaikutusmahdollisuudet koulussa, kokemukset koulukiusaamisesta sekä toteutettava oppivan yhteisön ja oppilaitosjohtamisen tilannekuva. Kaksi ensimmäistä ovat kvantitatiivisia mittareita, ja ne voidaan luokitella vaikutusmittareiksi. Oppilaitosjohtamisen tilannekuva on laadullinen mittari, jonka kohteena on yksittäinen tuotos. Näitä kaikkia mittareita on seurattu tilinpäätöksissä.

Hyvinvointi paranee -tavoitteella on yhteensä kuusi mittaria, joilla mitataan kahta eri tekijää: osallisuutta sekä oppilaiden ja opiskelijoiden hyvinvointia. Mittareiden joukossa on sekä tulostittareita (vähintään tunti päivässä liikuntaa, ei kouluruokailuun osallistuneet) että vaikutusmittareita (kokee olevansa tärkeä osa luokkayhteisöä, koettu terveydentila). Yhdelle mittareista ei ole asetettu tavoitetasoa. Näitä mittareita on seurattu vuosittain tilinpäätöksissä.

Kansainvälisyys lisääntyy -vaikutustavoitteella on seitsemän mittaria. Neljä näistä ovat kvantitatiivisia tulostittareita, ja kaksi mittaria kuvaa vaikutuksia. Tosin toiselle vaikutusmittarille (koulutusviennin arvo Suomen taloudessa) ei ole vuoden 2012 tilinpäätökseen mennessä laadittu mittaria. Yksi tavoitteen mittareista on luonteeltaan panosmittari: osuus EU-komission jakamasta keskitetystä Erasmus + -rahoituksesta. Lähes 60 prosentille tämän tavoitteen mittareista ei olla asetettu tavoitetasoja tilinpäätöksessä 2021. Kuutta mittaria on seurattu tilinpäätöksissä, mutta yhdelle ei ole määritetty tarkempaa mittaustapaa, eikä sitä olla näin ollen seurattu.

⁶ Opetushallituksen sisäiset materiaalit. Vaikuttavuusindikaattorit. 20.4.2020. OPH:n indikaattoriverkosto. Vaikuttavuustoiminnan indikaattoreita on kuvattu tarkemmin liitteessä 3.

Osaamistaso nousee -tavoitteella on viisi mittaria, joista kaikki ovat kvantitatiivisia tulostittareita. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus lisääntyvät -tavoitteella on eniten mittareita, yhteensä yhdeksän, joista kolme mittaa vaikutuksia, ja loput tuloksia. Kaikkia viittä mittaria on seurattu tilinpäätöksissä.

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus lisääntyvät -tavoitteella on yhdeksän mittaria, joista neljä on luonteeltaan panostittareita ja muut tulos-/vaikutustittareita. Seitsemää mittaria on seurattu systemaattisesti tilinpäätöksissä, mutta kahta ei. Kaikille mittareille on asetettu tavoitetasot.

Taulukko 2. Opetushallituksen vaikuttavuustavoitteiden indikaattorit ja niiden hyödyntäminen vaikutustavoitteiden seurannassa.

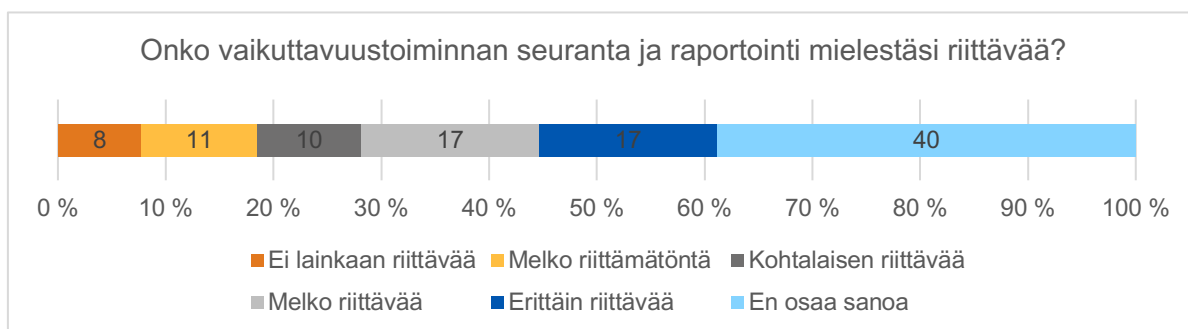
Vaikutavuustavoite 2020–2029	Indikaattori	Vaikutustavoite 2020–2023, jonka seurannassa indikaattoria hyödynnetään
1. Eriarvoisuus pysäytetään ja koulutuksen ja kansainvälistymisen tasa-arvoisuus kasvaa	Varhaiskasvatukseen osallistuminen alueittain	5. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus
	Oppilaitosverkoston koko	
	Koulumatkojen pituus	
	Oppimistulokset	
	Opintojen ohjauksen saavutettavuus	
	Oppilashuoltopalveluiden saavutettavuus	
	Erityisen ja tehostetun tuen alueelliset erot perusopetuksessa	
	Yhdenvertainen arviointi	5. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus
	Digilaitteiden, välineiden ja oppimateriaalien käyttö opettajilla ja oppilailla yleisopetuksessa	5. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus
	KV-toiminnan ja liikkuvuuden tuki	
2. Oppijoiden hyvinvointi paranee	Opetushenkilöstön kelpoisuus ja täydennyskoulutus	5. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus
	Osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet	1. Yhteisöllinen kehittäminen ja johtaminen vahvistuvat
	Avun ja tuen saaminen hyvinvointiin	
	Seksuaalinen häirintä ja väkivalta	
	Koettu terveys	2. Oppijoiden ja oppimisyhteisöjen hyvinvointi paranee
	Ruokatottumukset	2. Oppijoiden ja oppimisyhteisöjen hyvinvointi paranee
	Liikkuminen	2. Oppijoiden ja oppimisyhteisöjen hyvinvointi paranee
	Harrastukset ja vapaa-aika	2. Oppijoiden ja oppimisyhteisöjen hyvinvointi paranee
	Kasvu ympäristön turvallisuus	1. Yhteisöllinen kehittäminen ja johtaminen vahvistuvat
	Ystävät ja yksinäisyys	
	Koulunkäynnistä pitäminen	2. Oppijoiden ja oppimisyhteisöjen hyvinvointi paranee
	Huoltajien vaikutusmahdollisuudet	
	Aamu- ja iltapäivätoiminta	
	Osallisuus	2. Oppijoiden ja oppimisyhteisöjen hyvinvointi paranee
3. Jatkuva oppiminen nostaa osaamistasoa	Varhaiskasvatukseen osallistuminen	4. Osaamistaso nousee
	Toiselle asteelle siirtyminen	5. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus
	Keskeyttäminen / läpääisy	4. Osaamistaso nousee
	Toisen asteen ja korkea-asteen suorittaneet	
	Aikuiskoulutukseen osallistuminen	
	Oppimistulokset	
	Työllistyminen	
	Koulutuksen rahoitus	
	Osaamisen kasvu; väestön koulutustason kehitys	
4. Avarakatseisuus kasvaa	Liikkuvuus	3. Kansainvälisyys lisääntyy
	Maahanmuuttaneet koulutuksessa	
	Kielivalinnat	

	Sukupuolijakauma	
	Asenteet ja monikulttuurisuustaidot	

Opetushallituksen henkilöstölle näkyvin/tunnetuin kokonaisuus ovat vaikutustavoitteet. Vastaavasti vaikutustavoitteiden indikaattorit ovat ainakin osalle haastateltavista tuttuja. Sen sijaan hämmennystä herättää epätietoisuus siitä, mitä varten indikaattorit ovat olemassa, millä prosessilla ne on määritelty, miksi niitä mitataan ja seurataan, ja mihin tätä seurantatietoa käytetään. Ohjaavan tahon haastatteluissa esiintyi myös epätietoisuutta siitä, miten indikaattorit peilaavat Opetushallituksen toimintaa.

Seurannan ja raportoinnin kehittämiskohteina henkilöstökyselyssä nähdään esimerkiksi se, että muuta kerättävää dataa (vaikutustekojen indikaattorit) tai valtionavustusten raportointidataa tulisi pystyä paremmin hyödyntämään myös vaikutustekojen seurannassa. Vaikutustekojen seurannassa dataa, tavoitteita ja raportointia on paljon, ja työntekijöiden resurssit ja osaaminen koetaan jonkin verran riittämättömiksi.

Henkilöstökyselyn mukaan vaikuttavuustoiminnan seuranta ja raportointia toteutetaan yksiköissä joitakin kertoja vuodessa. Hyvin suuri osa vastaajista ei osaa sanoa, milloin seuranta ja raportointia tehdään, ja etenkin raportointi koetaan epäselväksi (ks. Kuvio 14). Haastatteluissa nousi esiin, että **yksiköissä seuranta hankaloittaa vaikuttavuuden liian monet termit, aiheen tuntemattomuus ja sekavuus sekä eri tasoisten mittareiden suuri määrä.**



Kuvio 14. Vaikuttavuustoiminnan seurannan ja raportoinnin riittävyys. Lähde: Henkilöstökysely, N=90.

Kyselyn avovastauksien ja haastattelujen mukaan **osa yksiköistä koetaan olevan passiivisia vaikuttavuustoiminnan raportoinnissa ja seurannassa.** Toisaalta osa kokee sisäiseen raportointiin käytetyn työajan liian suurena siihen nähden, miten tietoa hyödynnetään lopulta vaikuttavuuden todentamisessa. Tärkeäksi henkilöstö katsoo myös seurannan ja raportoinnin integroimisen luontevammin osaksi muuta toiminnan suunnittelua ja työn ohjausta. Henkilöstökyselyn avovastauksissa ja työpajoissa ilmeni, että vaikuttavuustavoitteiden seuranta on liian irrallinen Opetushallituksen lakisääteisestä perustyöstä, ja tämän kytköksen toivotaan vahvistuvan ja selkiytyvän jatkossa. Yksi ehdotetuista kehitystoimenpiteistä on painopisteen valinta ts. panostus joko tulossopimustavoitteiden eli vaikutustavoitteiden seurantaan tai vaikutustekoihin ja niiden seurantaan.

Seuranta mielletään haastattelujen perusteella lähinnä toteavaksi, jolloin seuranta ei tue toiminnan kehittämistä siinä määrin kuin se optimaalisesti olisi mahdollista. Arvioinnin laadullisesta

aineistosta nousee esiin mittarointia ja seurantaan koskeva korostus; tekijöihin tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

3.2.4. Vaikutustekojen indikaattorit ja niiden seuranta

Vuoden 2021 vaikutustekojen raportointiaineistossa⁷ on eritelty vuosittaisille vaikutusteille indikaattorit. Vuoden 2021 vaikutusteilla (23 kpl) on yhteensä 81 indikaattoria. Ne ovat pääasiassa laadullisia indikaattoreita, jotka raportoidaan Opetushallituksen sisäisessä seurannassa sanallisesti.

Opetushallituksen vaikutustekotoimintaa seurataan ja vaikutusteot päivitetään sisäisissä materiaaleissa ja työskentelyissä vuosittain. Lisäksi vaikutustekovastaavat ja muut vaikutusteissa mukana olevat seuraavat omia vaikutustekojaan sisäisen koordinoinnin mukaisesti.

Työpajatyöskentelyssä ja haastatteluissa nousi esiin vaikutustekojen seurantaan koskeva epätasapaino, joka näyttäytyy kahdella eri tasolla: yhtäältä vaikutustekotyöskentelyn seurannassa eri yksiköiden välillä ja toisaalta yksiköiden sisällä eri vaikutustekojen seurannassa. Myös vastuut vaikutusteista ja niiden seurannasta näyttäytyvät joiltain osin epäselvinä. Vaikutustekojen mittarit saavat myös osittain kritiikkiä siitä, että **vaikutustekojen mittarit eivät mittaa tekoa ja sen vaikutusta oikein, vaan kohdentuvat muuhun kuin varsinaiseen vaikutustekoon**. Haastattelu- ja työpaja-aineiston perusteella useat kokevat mittareiden kohdistuvan yksittäisten tapahtumien tai toimien seurantaan sen sijaan, että ne tarkastelisivat määriteltyä vaikutustekoa laajemmin, myös laadullisesti. Monet kokevat, että mittareiden tulisi paremmin kohdistua mittamaan todellista vaikuttavuutta ja vaikuttavuuteen johtavien askeleiden toteutumista. Haastatteluissa nousi esiin myös alhainen motivaatio seurantaan. Tätä aiheuttaa muun muassa se, että vaikutustekojia ei koeta vaikuttavuutta edistäväksi eikä mittareita vaikuttavuutta mittaaviksi. Lisäksi kokemus päällekkäisen työn tekemisestä laskee joidenkin haastateltujen motivaatiota.

Vaikutustekojen etenemisen seurantaan vaikeuttaa haastattelujen ja henkilöstökyselyn perusteella se, että **vaikutusteot ovat sykliltään hyvin erilaisia**. Osa vaikutusteista voidaan toteuttaa alle vuodessa, mutta osa puolestaan vaatii useamman vuoden työn. Lisäksi haastatteluissa tuotiin esiin, että vaikutustekojen etenemisen seurannassa käytetyt toimintatavat eivät kaikilta osin ole yhdenmukaiset, mikä aiheuttaa vaikutustekoihin osallistuvien piirissä hämmennystä ja epätietoisuutta. Yhdenmukaisten ja yksinkertaisten toimintatapojen uskotaan keventävän myös seurannan vaatimaa työkuormaa.

3.3. Tavoitteiden toteutuminen

Vuoden 2021 vaikutustekojen sisäisen raportoinnin pohjalta voidaan todeta, että vaikutustekojen tavoitteet on saavutettu kohtuullisen hyvin. Pääosin laadulliset mittarit ja indikaattorit (yhteensä 81 kpl) on raportoitu sanallisesti. Lisäksi vaikutustekojen toteutumisen raportoinnissa on kuvattu toimenpiteitä ja vaikutuksia, joita kunkin vaikutusteon osalta on saavutettu. Raportoinnin perusteella näitä toimenpiteitä ei ole määritelty etukäteen tavoitteiksi, vaan ne on listattu vaikutustekoraportoinnin yhteydessä vuoden lopussa.

Opetushallituksen vuoden 2021 tilinpäätöksen mukaan vaikutustavoitteista ovat parhaiten toteutuneet yhteisöllinen kehittyminen ja johtaminen vahvistuvat, osaamistaso nousee sekä tasa-arvo ja yhdenvertaisuus lisääntyvät. Kuitenkin on huomioitava, että näille vaikutustavoitteille asetettuja mittaritavoitteita ei ole täysin saavutettu. Yhteisöllinen kehittymien ja johtaminen vahvistuvat -

⁷ Opetushallituksen sisäiset materiaalit. Vaikutusteot 2021 raportointi. 8.6.2021, päivitetty 17.1.2022 mennessä.

osatavoitteiden toteutumisprosentti oli vuoden 2021 tilinpäätöksessä noin 50 prosenttia, osaamistaso nousee -tavoitteella 40 prosenttia, ja tasa-arvo ja yhdenvertaisuus lisääntyvät -tavoitteella puolestaan 22 prosenttia. Vaikutustavoitteet kansainvälisyys lisääntyy ja hyvinvointi paranee ovat sen sijaan toteutuneet tulossopimuskauden puolivälissä kaikkein heikoiten, osittain koronapandemian vuoksi. Kansainvälisyys lisääntyy -vaikutustavoitteella on erityisen paljon indikaattoreita, joilta puuttui vielä tilinpäätöksessä 2021 mittari tai tavoite, mikä lisää osaltaan tavoitteen heikkoa toteutumista.

Tavoitteiden toteutumista merkityksellisemmäksi kysymykseksi nousee arviointitarkastelun perusteella se, millaisia tavoitteita on asetettu ja etenkin se, **mikä on Opetushallituksen rooli tavoitteiden saavuttamisessa**. Tämä on koko laadullisen aineiston läpimenevä havainto, jota korostavat niin Opetushallituksen henkilöstö kuin sidosryhmätkin. Henkilöstön osalta yhteiskunnalliset tavoitteet nähdään motivoivina, mutta indikaattorit ja tavoitteiden konkretisointi eivät tuo tarpeeksi esille Opetushallituksen roolia yhteiskunnallisen haasteen toteuttajana, mikä vähentää osallistumismotivaatiota. Sidosryhmät kokevat tavoitteet pääsääntöisesti hyvinä, mutta tavoitteiden toivotaan jatkossa kohdentuvan selkeämmin Opetushallituksen hallinnassa oleviin asioihin ja kehityskulkuihin, jolloin viraston rooli selkiytyisi.

4. VAIKUTTAVUUSTOIMINNAN JOHTAMINEN JA ORGANISOINTI

4.1. Vaikuttavuustoiminta tulossopimuksen toteuttajana

Tulossopimuskaudelle 2019–2023 tehty opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen välinen tulossopimus on hyvin erityyppinen kuin aiemmin. Aikaisemmat tulossopimukset ovat olleet hyvin yksityiskohtaisia ja sisältäneet paljon spesifejä toimenpiteitä, kun taas nykyinen sopimus sisältää laajoja kokonaisuuksia, joita viedään vuorovaikutuksellisesti eteenpäin. Tämä on se suunta, johon valtion tulosohtaja on laajemminkin viedä⁸. Tulossopimusta laadittaessa on tavoitteet otettu Opetushallitukselta ikään kuin annettuina, eikä niihin valmisteluprosessin aikana ole tehty juurikaan muutoksia.

Henkilöstölle suunnatussa kyselyssä tiedusteltiin yksiköiden johtajilta, miten hyvin vaikuttavuustyötä on onnistuttu toteuttamaan osana tulossopimusta. Vastausten keskiarvo on 3,3 asteikolla 1 = erittäin huonosti – 5 = erittäin hyvin (N=5). **Opetushallituksen henkilöstön haastatteluista välittyi puolestaan kuva, että tulossopimus on se osa vaikuttavuustoimintaa, jossa on vähiten kehitettävää.** Keskeiseksi kehityskohteeksi henkilöstö nostaa tulossopimuksessa esitettyjen vaikutustavoitteiden konkretisoinnin ja viemisen osaksi organisaation toimintaa.

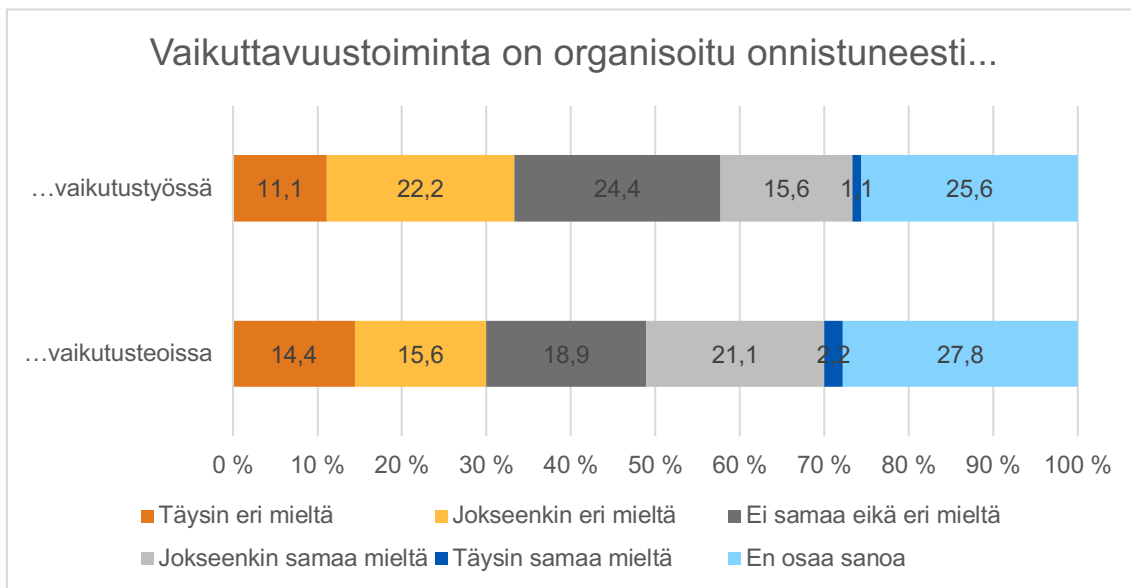
Opetus- ja kulttuuriministeriön edustajien haastatteluissa korostui kolme seikkaa. Ensimmäinen on epäselvyys siitä, mitä Opetushallituksen vaikuttavuustoiminta oikeastaan on, miten sitä koskeva rakenne on luotu ja miten sitä on käytännössä toteutettu. Tämä näyttäytyy esimerkiksi haasteena hahmottaa, miten vaikuttavuustoimintaa on resursoitu; resurssivirrat vaikuttavuustoiminnan toteuttamiseen eivät ole tulleet näkyviksi. Toinen esiin noussut seikka on **kuluvan sopimuskauden tavoitteiden muodostamat laajat kokonaisuudet, joiden edistämiseksi Opetushallituksen tulisi toimia laajassa ja monipuolisessa yhteistyössä muiden tahojen kanssa.** Tätä ministeriö on korostanut vuosittaisissa tarkasteluissa Opetushallituksen suuntaan. Seikka nousee esiin myös sidosryhmien haastatteluissa ja työpajoissa. Sidosryhmät näkevät tavoitteet tärkeiksi myös oman toimintansa kannalta ja haluavat edistää näiden tavoitteiden saavuttamista yhdessä Opetushallituksen kanssa.

Kolmanneksi tulossopimuksen ohjauksen tekee erityisen haasteelliseksi raportointi ja siinä etenkin mittarointi. Sopimuksen seurannan tueksi ei ole onnistuttu laatimaan mittareita, jotka tuottavat tietoa siitä, miten Opetushallitus on edistänyt tavoitteiden saavuttamista ja mitä oikeastaan on saavutettu. Haastateltavien mukaan tulisikin **löytää mittareita, jotka konkreettisesti kuvaavat Opetushallituksen osuutta ja roolia tavoitteiden saavuttamisessa.** Seurannan haastetta on ohjaavan ministeriön suunnalla lisännyt se, että tavoitteita ei ole suoraan johdettu hallitusohjelmasta, vaikka ne liittyvätkin hallitusohjelman tavoitteisiin. Tämä aiheuttaa ministeriössä hankaluutta osoittaa Opetushallituksen toiminnan yhteys hallitusohjelman edistämiseen. Opetushallituksessa ei puolestaan ole noussut esiin samanlaista haastetta linkittää vaikutustavoitteet hallitusohjelmaan (tai opetus- ja kulttuuriministeriön strategiaan).

⁸ Salminen et al. (2021). Valtion tulosohtajamallin arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:33.

4.2. Vaikuttavuustoiminnan organisointi

Henkilöstölle suunnatussa kyselyssä vastaajien oli suhteellisen vaikea ottaa kantaa siihen, kuinka onnistuneesti vaikuttamistoiminta on organisoitu (ks. Kuvio 15). Tästä kertoo suhteellisen suuri 'en osaa sanoa' vastausten sekä 'ei samaa eikä eri mieltä' vastausta määrä.



Kuvio 15. Vaikuttavuustoiminnan onnistuminen. Lähde: Henkilöstökysely, N= 90.

Henkilöstökyselyn avovastausten ja haastattelujen **keskeinen havainto on, että vaikuttavuustoiminta on tuonut ikään kuin uuden, ylimääräisen kerroksen toimintaan**. Tämä uusi kerros näyttäytyy henkilöstölle, ja osin sidosryhmillekin, epäselvänä ja vaikeasti ymmärrettävänä kokonaisuutena, joka on irrallaan Opetushallituksen lakisääteisestä työstä. Kokonaisuuden hahmottamista on hankaloittanut vuosittain tehty muutokset, vaikka muutosten nähdäänkin monilla tavoin kehittäneen vaikuttavuustoimintaa yleisesti parempaan suuntaan. Monelle henkilöstön edustajalle vaikuttavuustoiminta näyttäytyy aineiston perusteella aikaa ja resursseja perustyyöltä vievänä tekemisenä, jonka kautta kehittämistyö ei kohdennu sinne, minne sen tulisi kohdentua.

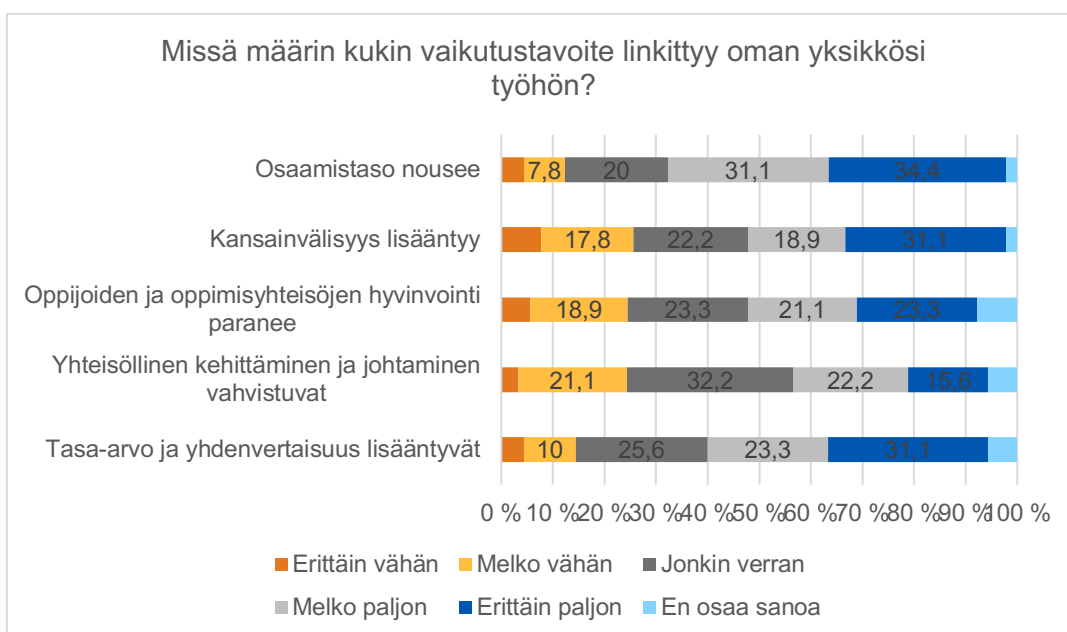
Monelle vaikuttavuustoiminnan merkitys ja välttämättömyys on epäselvää. Epäselvyyttä kuvastaa myös se, että vain osa henkilöstöstä kokee osallistuvansa vaikutustyöhön. Osa on tietoisesti halunnut jäädä ulkopuolelle. Pääasiallinen syy tähän näyttäisi aineiston perusteella olevan epätietoisuus siitä, mitä toiminnalla oikeastaan tavoitellaan sekä se, että vaikutustyön koetaan vievän resursseja perustehtävien suorittamiselta. Vaikuttavuustoiminnan ulkopuolelle jättäytyneet eivät ole kovinkaan tietoisia toiminnan sisällöstä.

Osa haastatelluista toivoo, että vaikuttavuustoiminta toimisi paremmin toiminnan priorisoinnin välineenä. Nyt Opetushallitukselta puuttuu monen haastatellun mukaan välineet tehdä valintoja. Työpaja-aineisto tukee havaintoa niin henkilöstön kuin sidosryhmien näkökulmasta.

Havainto on kuitenkin hieman paradoksaalinen, sillä vaikutusteot ovat nimenomaan tarkoitettu priorisoinnin välineiksi, mutta eivät tällä hetkellä näyttäydä strategisina työkaluina sen enempää Opetushallituksen johdolle kuin yksikötason työntekijöillekään.

4.3. Vaikuttavuustoiminta yksiköiden ja yksilöiden työssä

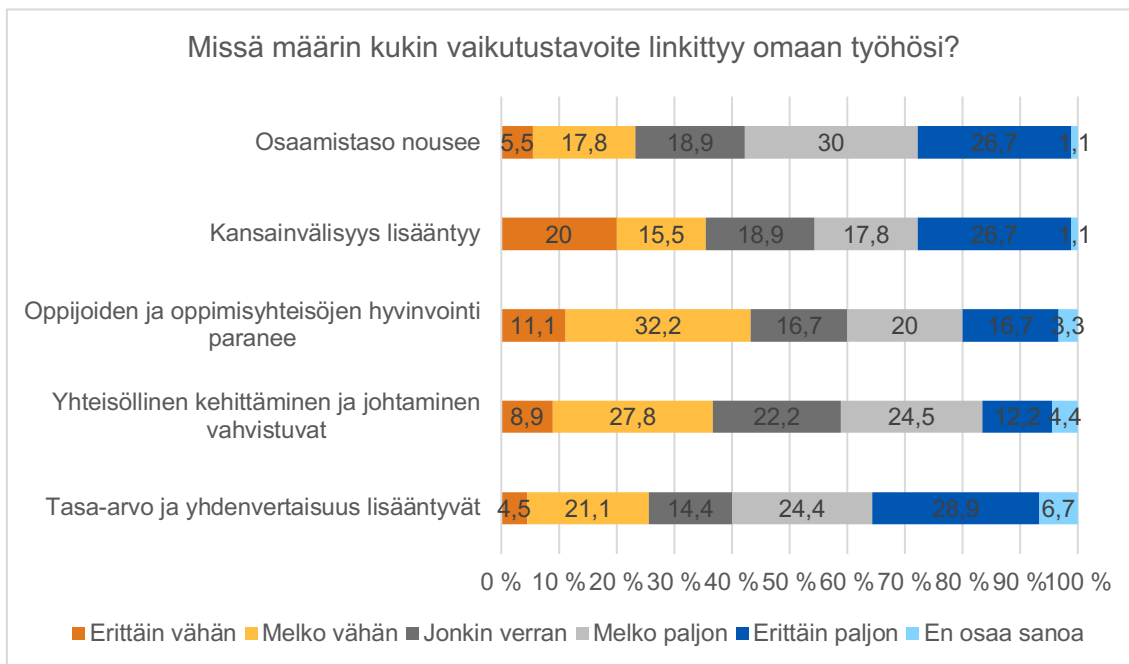
Kyselyn mukaan vaikutustavoitteista linkittyvät parhaiten yksiköiden työhön 'osaamistaso nousee' ja 'tasa-arvo ja yhdenvertaisuus lisääntyvät' vaikutustavoitteet (Kuvio 16). Nämä peilautuvat hyvin laajasti myös laissa määritettyihin Opetushallituksen tehtäviin, joten tulos ei tässä mielessä ole yllättävä.



Kuvio 16. Vaikutustavoitteiden linkitys yksiköiden työhön. Lähde: Henkilöstökysely, N = 90.

Tarkasteltaessa eri vaikutustavoitteiden linkittymistä vastaajien omaan työhön, 'osaamistaso nousee' ja 'tasa-arvo ja yhdenvertaisuus lisääntyvät' näyttävät linkittyvän parhaiten (Kuvio 17). Sen sijaan hyvinvointiin liittyvää tavoitetta on vastaajien mielestä vaikeampi linkittää omaan työhön. Arvioinnin laadullisen aineiston perusteella voidaan todeta, että **sekä yksiköiden että yksilöiden tehtävät ovat linkitettävissä ylätasolla tai teoreettisesti vaikutustavoitteisiin**, mutta tämä ei välttämättä palvele konkreettisella tasolla tavoitteen edistämistä tai tehtävien priorisointia.

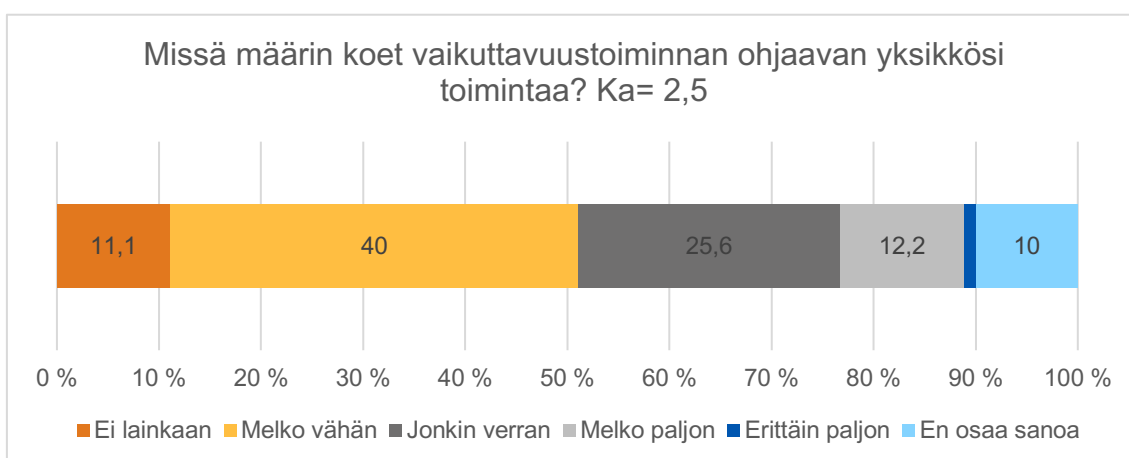
Avovastauksissa ja haastatteluissa nousi vahvasti esiin kokemus siitä, että **oma työ on vaikuttavaa ja Opetushallituksen ydintyötä** (esim. peruskoululuentäällä tai kansainvälistymisen lisäämisen suhteen), mutta silti vaikutustavoitteet tuntuvat kaukaisilta. Lisäksi tukitoiminnoissa työskentelevät kokevat jäävänsä pitkälti koko vaikuttavuustoiminnan ulkopuolelle.



Kuvio 17. Vaikuttavuustoiminnan linkittyminen yksilöiden työhön. Lähde: Henkilöstökysely, N = 90.

Arvointiaineisto viestii vahvasti, että **vaikuttavuustoiminnan vieminen osaksi yksiköiden toimintaa tapahtuu yksiköissä hyvin eri tavalla tai sitä ei tapahdu lainkaan**. Joissakin yksiköissä on luotu omat toimintamallit tavoitteiden viemiseksi osaksi yksikön toimintaa, ja vastaavasti toisissa yksiköissä on ohjeistettu, miten tämä kannattaisi tehdä, mutta asiaan ei välttämättä ole palattu eikä toteutumista ole seurattu. Tukipalveluyksiköissä tällaista integrointia ei ole tehty, mutta integrointi on jäänyt puuttumaan myös jossakin perustehtäviä toteuttavissa yksiköissä.

Edellä kuvatun perusteella ei ole yllättävää, että kyselyvastaajat kokevat vaikuttavuustoiminnan ohjaavan vaikutuksen omaan työhön vähäiseksi (ks. Kuvio 18). Ohjaavaa vaikutusta tiedusteltaessa vastausten keskiarvo oli vain 2,5 (asteikolla 1-5, missä 5= erittäin paljon).



Kuvio 18. Vaikuttavuustoiminnan ohjaavuus yksikön toimintaan. Lähde: Henkilöstökysely, N=90. Asteikko: 1 = ei lainkaan, 2= melko vähän, 3 = jonkin verran, 4 = melko paljon, 5 = erittäin paljon.

4.4. Vaikutusteot

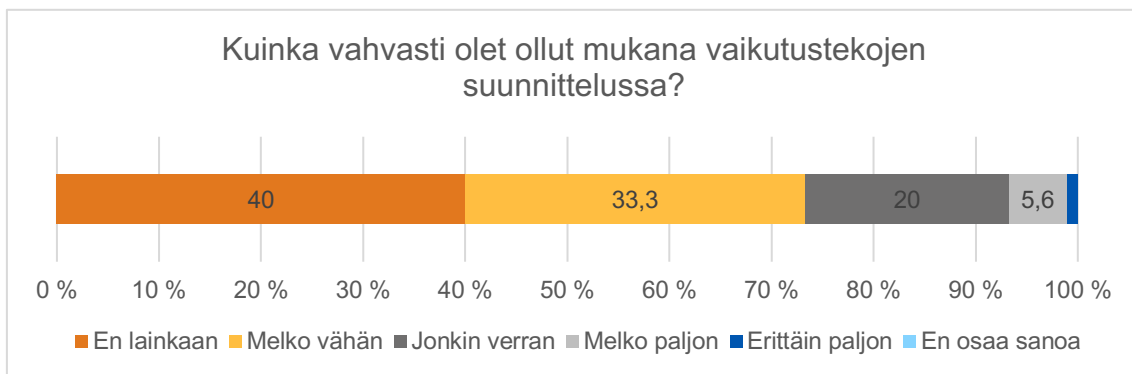
4.4.1. Vaikutustekojen suunnittelu

Vaikutusteot ovat Opetushallituksen tärkein väline vaikutustoiminnan toteutuksessa.

Vaikutustekotoimintaa on virastossa pyritty vuosi vuodelta kehittämään palautetta hyödyntäen, mikä on näkynyt muun muassa vuosittain toteutettavien vaikutustekojen määrän vähenemisellä.

Henkilöstökyselyn mukaan **40 prosenttia vastaajista ei ole lainkaan osallistunut vaikutustekojen suunnitteluun** (ks. Kuvio 19). Avovastauksissa ja haastatteluissa nostettiin esiin prosessin epäselvyys: yksiköistä voi ehdottaa kehittämistoimenpiteitä vaikutustekoihin nostettavaksi, mutta se, miten ja miksi vaikutusteot valikoituvat, on monille hämärän peitossa. Osallistumisen kokemus on prosessin epäselvyyden vuoksi jäänyt osalla vastaajista häilyväksi, kun he eivät ole tunnistaneeet osallistumisen merkitystä suunnittelussa.

Moni vastaaja ei myöskään ymmärrä vaikutustekojen merkitystä eikä sitä, **miksi toimintoja tulisi nostaa vaikutustekoihin**. Tämä ristiriita nousee esille etenkin lakisääteisten tehtävien kohdalla: Mikä ero on niissä tehtävissä, jotka on nostettu vaikutustekoihin ja niissä, joita ei ole nostettu, kun ne kaikki toteutetaan joka tapauksessa? Osa vastaajista kokee omien tehtävien nostamisen vaikutustekoihin jopa väkinäiseksi ja päälle liimatuiksi. Kyselyn avovastauksiin ja haastatteluihin perustuva huomio on, että lakisääteisten tehtävien nostaminen vaikutustekoihin luo kuvaa, että vaikutustekojen ulkopuolelle jäävät tehtävät eivät ole yhtä vaikuttavia. Nämä havainnot kytkeytyvät myös aiemmin mainittuihin näkemyksiin siitä, missä määrin vaikuttavuustoiminta ja sen seuranta toimivat priorisoinnin ja strategisen suunnittelun välineinä.

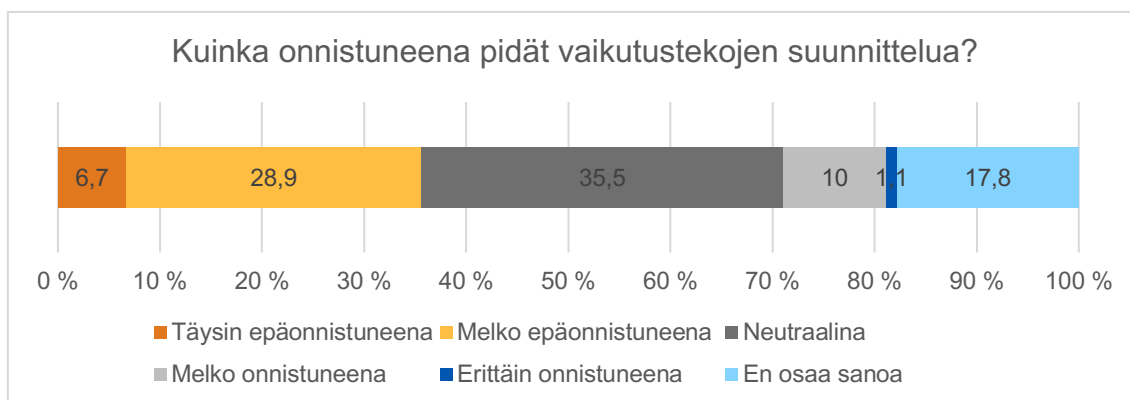


Kuvio 19. Mukanaolo vaikutustekojen suunnittelussa. Lähde: Henkilöstökysely, N = 90.

Vaikutustekojä nähdään edelleen olevan liikaa, vaikka niiden vähentynyt määrä koetaankin olevan positiivinen kehityssuunta. Tekojen suuren määrän vuoksi kaikkien vaikutustekojen hahmottaminen vaatii työntekijältä suhteellisen paljon perehtymistä (ks. Kuvio 21), ja **ymmärryksen ja tuntemuksen puutteen vuoksi aito osallistaminen vaikutustekojen suunnitteluun voi jäädä heikoksi, ja näin ollen myös suunnitteluprosessi vain pienen henkilöstöryhmän toiminnaksi**. Koska prosessiin osallistuvat vain he, joilla on aikaa ja mielenkiintoa, voi tärkeitä näkemyksiä ja erilaisia näkökulmia jäädä suunnittelusta puuttumaan. Kyselyvastauksissa tuotiin esiin myös näkemyksiä siitä, miten

monet vaikutusteot on muotoiltu mahdollisimman ylätasoisiksi, jotta niiden alle sopisi mahdollisimman moni viraston perustoimista.

Suurin osa henkilöstökyselyyn vastanneista ei osannut ottaa kantaa siihen, onko vaikutustekojen suunnittelu ollut onnistunutta vai ei (ks. Kuvio 20). Tämä voi kuvastaa sitä, että vain pieni osa kokee tuntevansa toiminnan niin hyvin, että pystyy vastaamaan siihen tai vaihtoehtoisesti sitä, että vaikutustekojen suunnittelu nähdään suhteellisen neutraalina toimintana, johon on vaikea ottaa kantaa.



Kuvio 20. Vaikutustekojen suunnittelun onnistuneisuus. Lähde: Henkilöstökysely, N=90.

Haastatteluissa otettiin esiin myös suunnittelun aikajänne. **Vaikutustekojen suunnitteluvaihe on lyhyt** ja osuu kiireiseen vaiheeseen, jolloin tapahtuu myös muun toiminnan suunnittelua. Tämä rajoittaa entisestään vaikutustekojen suunnitteluun kohdentuvaa aikaa. Lisäksi haastatellut toivovat **suunnittelun muuntamista enemmän yhteiskehittämisprosessiksi**, jossa yksiköt yhdessä pohtisivat ja priorisoisivat vaikutustekoja, ja vaikutusteoksi valittaisiin tekoja, jotka ovat aidosti yksiköiden yhteisiä. Nyt muiden yksikköjen kytkeytyminen vaikutustekoihin suunnitteluprosessin aikana jää vapaaehtoisuuden varaan. Työpajoissa nostettiin lisäksi esiin tarve linkittää **sidosryhmät järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti osaksi sekä vaikutustekojen suunnittelu- että toteuttamisprosessia**.

4.4.2. Vaikutustekotyöskentely

Arviointiaineiston perusteella voidaan todeta, että **tulossopimuskauden kahtena ensimmäisenä vuonna koronapandemiatilanne vaikutti** jonkin verran Opetushallituksen vaikuttavuustoimintaan, ja **erityisesti vaikutustekotyöhön**. Vaikutustekotyöskentely oli tulossopimuskauden alussa uusi työskentelytapa, ja pandemian takia etätyöskentelyyn siirtyminen muutti ja hidastutti työskentelyä. Kesäkuussa 2020 vaikutustekovastaaville toteutetun kyselyn mukaan työskentely vaikutustekojen eteen oli jo alkanut, vaikka toteutuksen painopisteen todettiin olevan vasta syksyllä 2020. Vuoden 2020 lopun tilannekatsauksen perusteella vaikutustekojen tavoitteiden nähtiin toteutuneen osittain tai kokonaan.⁹ Vuonna 2021 vaikutustekotyötä jatkettiin koronapandemian olosuhteiden vaatimilla tavoilla samanlaisella vastuunjaolla ja yhteistyöllä kuin vuonna 2020. Vaikutusteot ja niiden tarkenteet muuttuivat osittain vuodesta 2020, mutta osa säilyi lähes samoina. Suurin osa

⁹ Opetushallituksen tilipäätös 2020

vaikutusteoista on yhden vuoden aikana toteutettavia, mutta mukana on myös pidempiä prosesseja, jotka jatkuvat useamman vuoden ajalle.¹⁰

Vaikutustekotyöskentelyn laajennetun johtotiimin keskuudessa toteutettu arviointi (2021) katsoo, että vaikutusteoilla on iso kytkös yksiköiden toimintasuunnitelmiin, ja toimintasuunnitelman laatiminen nähdään vaikutustekojen konkretisoimisena. Tämän perusteella näyttäisi siis siltä, että vaikutusteot ovat mukana yksiköiden toiminnan suunnittelussa. Joissain tapauksissa vaikutustavoitteisiin on kirjattu sellaisia vaikutustekoja, joita tehdään virastossa muutenkin, jolloin sama toiminta tuodaan esiin vaikuttavuustoimintana. Yksilötasolla vaikutusteoista on pyritty löytämään mahdollisuuksia omaan työhön liittyen, ja henkilökohtaisia, konkreettisia vuosittaisia tavoitteita on laadittu henkilöstölle vaikutustekoja mukaileviksi. Jokaisella on oma rooli vaikutusteoissa, ja niistä on keskusteltu jokaisen työntekijän kanssa yksityiskohtaisesti ja linkkejä kunkin omaan työhön tunnistetaan.¹¹ **Nämä sisäisen arvioinnin havainnot eivät kuitenkaan täysin vastaa tässä arvioinnissa erityisesti laadullisen aineiston perusteella muodostunutta kuvaa siitä, että yksiköiden välillä on isoja eroja siinä, miten vaikuttavuustoiminta on jalkautettu sekä siitä, että henkilöstössä suuri osa jää vaikutustekotyön ulkopuolelle.**

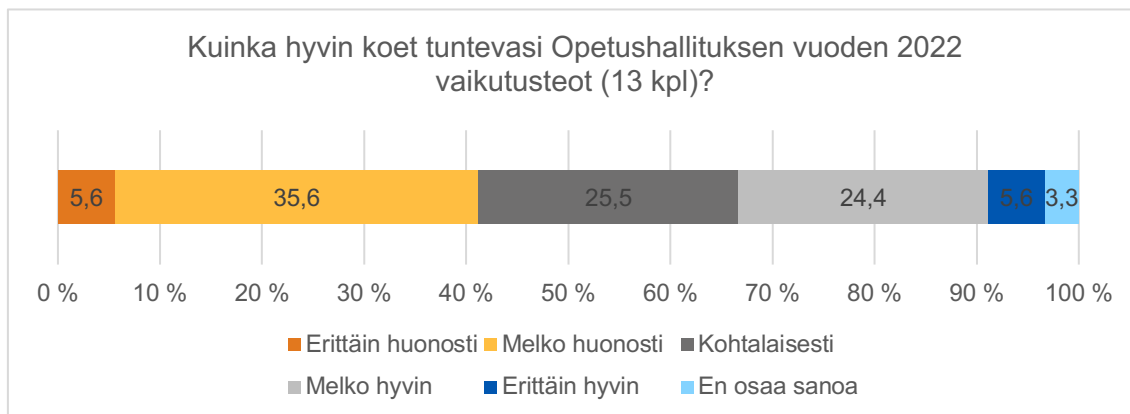
Vaikutustekovastaavat ovat toteuttaneet vaikutustyön SWOT-analyysin, missä työskentelyn vahvuuksiksi on tunnistettu lisääntynyt yhteistyö ja yli toimiala- ja yksikkörajojen tapahtuva yhdessä tekeminen sekä muilta oppiminen vaikutustekojen tuodessa ilmi eri yksiköiden työtä yhdistävät teemat¹². Myös henkilöstölle suunnatun kyselyn, haastattelujen sekä yhteiskehittämisen työpajojen tulokset vahvistavat havaintoa siitä, että **vaikutusteot lisäävät yksikkörajat ylittävää yhteistyötä ja laaja-alaisempaa ajattelua**, jota ei ilman vaikutustekoja tapahtuisi yhtä paljon.

Henkilöstö kuitenkin tuntee vaikutusteot verrattain huonosti, ja kyselyn mukaan yleisellä tasolla huonommin kuin vaikutustavoitteet tai vaikuttavuustavoitteet, vaikka vaikutusteot ovat lähimpänä Opetushallituksen perustoimintaa ja lainmukaisia päivittäisiä tehtäviä. Yli 40 prosenttia henkilöstöstä vastaa tuntevansa vaikutusteot huonosti (ks. Kuvio 21). Heikkoa tuntemusta selittää osittain se, että aineiston mukaan vaikutustekojen nähdään koskevan vain osaa henkilöstöstä: sellaisia, joilla on niihin aikaa, ja joiden työtehtäviä vaikutusteot koskettavat. Moni kokee **vaikutusteot omista työtehtävistään ja oman yksikön toiminnasta irrallisena**. Myös osa vaikutustekovastaavista näkee vaikutusteot edelleen irrallisena omista ydintyötehtävistään, jolloin vaikutusteot lisäävät työ määrää eikä vaikutustyölle ole tarpeeksi resursseja. Aineistosta haasteena nousee esiin myös vaikutustekojen aiheuttama suuri työ määrä.

¹⁰ Opetushallituksen tilinpäätös 2021

¹¹ Laajennetun johtotiimin sisäinen arviointi vaikutustekotyöstä 12.4.2021 – koonti.

¹² Vaikutustekotyön SWOT 11.6.2021. Opetushallituksen sisäiset materiaalit



Kuvio 21. Vaikutustekojen tunnettuus. Lähde: Henkilöstökysely, N=90.

Sekä vaikutustekovastaavien SWOTissa¹³ että henkilöstön haastatteluissa, kyselyissä ja yhteiskehittämisen työpajoissa nousi esiin huoli siitä, **edetääkö vaikutustyössä liian nopealla aikataululla niin, että todelliset vaikutukset eivät ehdi näkyä**. Vuosi koetaan monelle vaikutusteolle liian lyhyeksi ajaksi toteuttaa, ja siksi pitkäjänteisyyttä peräänkuulutetaan. Toisaalta nähdään, että jotkut vaikutusteot ovat olleet luonteeltaan sellaisia, että niille riittäisi lyhyempikin aika kuin vuosi, jolloin vaikutustekojen uusiminen vuosittain ei näyttäyty luontevana **hyvin eri syklisten vaikutustekojen** vuoksi. SWOT-analyysissä tunnistettu riski vuosittain vaihtuvissa teoissa on, että tiedonjako, teoista oppiminen sekä niiden arviointi ja kehittäminen jäävät puutteellisiksi eikä työ muodosta isompaa vaikuttavaa kokonaisuutta. Riskinä pidetään sitä, että **vaikutustyö jää pintapuoliseksi eikä siitä opita, tai tuloksia ei voida arvioida selkeästi**.

Vaikutustekotyöskentelyn SWOT-analyysissä nousivat puolestaan mahdollisuuksiksi a) lisääntynyt osaaminen, tieto ja yhteistyö viraston sisällä, b) riittävän resursoinnin myötä yhdenmukaisemmat prosessit yksiköiden välillä, c) laajempi koko Opetushallituksen työn kehittäminen sekä d) jäsennellympi näkemys siitä, minkälaista vaikuttavuutta organisaatiolla on laajemmin yhteiskunnassa.

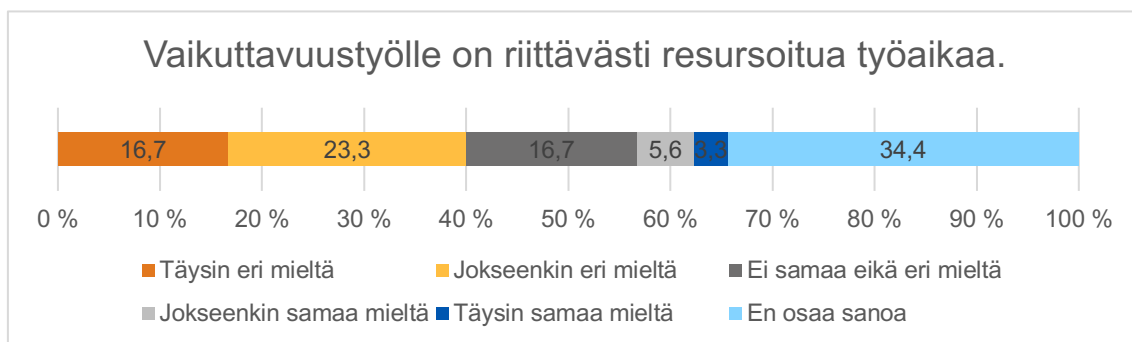
Henkilöstön haastatteluissa ja kyselyn avovastauksissa tuotiin esiin myös **systemaattisuuden puute vaikutustekojen organisoinnissa**. Selkeiden ohjeiden ja systemaattisen toimintamallin puuttuessa kukin vaikutustekoryhmä vaikutustekovastaan johdolla määrittää oman toimintatapansa. Epäselvyydet toimintatavassa ovat saattaneet johtaa tilanteisiin, joissa ei tiedetä, kenellä on koordinoitavastuu, tai jokin asia yksikössä jätetään tekemättä, koska oletetaan, että asia tehdään jo vaikutusteoissa. **Päällekkäisyydet ydintehtävien kanssa, ylimääräinen organisointi sekä haasteet työajan riittävyyden suhteen saavat monet henkilöstön jäsenet epäilemään vaikutustekotyöskentelyyn osallistumisen järkevyyttä**.

¹³ Vaikutustekotyön SWOT 11.6.2021. Opetushallituksen sisäiset materiaalit.

5. VAIKUTTAVUUSTOIMINNAN RESURSOINTI JA SIIHEN LIITTYVÄ OSAAMINEN

5.1. Vaikuttavuustoiminnan resurssointi yksikkö- ja yksilötasolla

Vuonna 2022 toteutetun vaikutustekotyön väliarvioinnin (laajennettu johtotiimi) mukaan johtosektori on osoittanut henkilöstölle vaikutustekotyöskentelyyn työaikaa, ja kunkin työntekijän henkilökohtaiset tehtävät on kirjattu Osaava-palveluun. Tämä ei kuitenkaan käy selkeästi ilmi arviointiaineistosta, jonka mukaan vaikuttavuustoiminta ei esiinny yksikön toimintasuunnitelmassa tai esimerkiksi Osaava-järjestelmässä. Haastatteluissa ja kyselyssä välittynyt viesti on, että henkilöstö kokee **vaikutustekotyöskentelyn ja vaikuttavuustoiminnan olevan ylimääräistä ja muiden työtehtävien päälle tulevaa toimintaa, johon ei ole juuri osoitettu työajallisia resursseja.**



Kuvio 22. Vaikuttavuustyölle resursoidun työajan riittävyys. Lähde: Henkilöstökysely, N=90.

Yksikötasolla vaikuttavuustoiminta vie haastattelujen ja henkilöstökyselyn avovastausten mukaan resursseja pois muulta työltä, sillä yksiköistä on siirretty työntekijöitä muista tehtävistä vaikuttavuustoimintaan. Moni myös kokee, että vaikuttavuustoiminnalle ei ole osoitettu riittävästi työaikaa (ks. Kuvio 22). **Ainoastaan alle 9 prosenttia kyselyyn vastanneista henkilöstön edustajista kokee, että vaikuttavuustoiminnalle on osoitettu riittävästi työaikaa.**

Kyselyyn vastanneet yksiköiden johtajat kokevat, että yksikkö on saanut vaikuttavuustoimintaan joko jonkin verran tai ei lainkaan tukea. Tässä kysymyksessä ei määritelty tukea tarkemmin eli tuki voi olla taloudellisia resursseja tai muuta tukea. 20 prosenttia yksiköiden johtajista ei osannut vastata vaikuttavuustoiminnan tukea koskevaan kysymykseen (en osaa sanoa -vastanneiden osuus). Yksikön johtajien haastatteluaineistosta nousi jonkin verran lisäresursointitoiveita, mutta enemmän kiinnitettiin huomiota toiveeseen vaikuttavuustoiminnan selkeyttämisestä ja yksinkertaistamisesta.

5.2. Vaikuttavuustoimintaan liittyvä osaaminen

Arvioinnin perusteella suurimmat vaikuttavuustoimintaan liittyvät osaamishaasteet ovat termistön vaikeaselkoisuus sekä vaikeus ymmärtää vaikuttavuuden ja toimintamallin peruslogiikkaa. Nämä

vaikeudet voivat johtua viestinnästä, mutta arvioinnin mukaan syy löytyy enemmänkin juuri **vaikeaselkoisuudessa, jota on haasteellista viestiä yksinkertaisesti**. Henkilöstöllä ei ole tarpeeksi motivaatiota selventää itselleen vaikeaselkoista asiaa, jonka kokevat suhteellisen kaukaiseksi omasta työstään. Työpaja-aineistossa korostui erityisesti tarve ymmärtää vaikuttavuusajattelun logiikkaa ja sen kytköstä aikajänteeseen. Vaikuttavuusketjun sekä sen osa-alueiden kytkökset toisiinsa koetaan tärkeäksi ja tarpeelliseksi ymmärtää. Näiden katsottiin olevan olennainen osa sitä osaamista, jota henkilöstö tarvitsee voidakseen jatkokehittää ja toteuttaa Opetushallituksen vaikuttavuustoimintaa nykyistä johdonmukaisemmin ja tuloksekkaammin. Sidosryhmätyöpajoissa esitetyt näkemykset tukevat henkilöstöä, vaikka sidosryhmät korostavat hiukan enemmän tarvetta vahvemmalle strategisen priorisoinnin osaamiselle.

Haastattelujen ja kyselyn avovastausten perusteella tuli esille, että myös **vaikuttavuustoimintaan liittyvä raportointi ja seurantatiedon hyödyntäminen suunnittelua koskevassa päätöksenteossa vaatii osaamista**. Tämä osaamistarve voi olla yksi syy siihen, miksi esimerkiksi vaikutustekojen raportointia toteutetaan hyvin eri tavoilla ja eri tasoisesti.

Edellä on nostettu esiin myös haaste asettaa oikeanlaisia ja oikeatasoisia, todellista toimintaa ja sen tuloksia mittaavia indikaattoreita. Näiden indikaattorien puute saattaa kuvastaa sitä, että tähän ei ole ollut tarpeeksi osaamista, vaan on nojaututtu olemassa oleviin tavoitteisiin liittyviin mittareihin, vaikka ne eivät suurelta osin mittaakaan Opetushallituksen roolia tavoitteiden saavuttamisessa.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

6.1. Johtopäätökset

Tässä kappaleessa esitetään arvioinnin keskeiset johtopäätökset. Johtopäätökset on linkitetty arviointikysymyksiin 1–3, minkä lisäksi on esitetty yleisiä johtopäätöksiä, jotka ovat nousseet arviointiaineistosta.

6.1.1. Kysymys 1. Miten Opetushallitus on onnistunut vaikuttavuustyössä toteuttaessaan tulossopimusta?

Vaikuttavuustoiminta istuu hyvin tulossopimuksen toimintamalliin, mutta tavoitteiden määrittelyssä ja mittaamisessa haasteita.

Tulossopimus kaudelle 2019–2023 on laadittu siten, että siinä on keskitytty laajoihin teemoihin, aikaisempien yksityiskohtaisten tehtävien sijaan. Tähän peruslogiikkaan Opetushallituksen laajat, yhteiskunnallisiin haasteisiin liittyvät vaikutustavoitteet istuvat hyvin.

Keskeiset haasteet liittyvät kuitenkin tavoitteiden määrittämiseen ja mittaamiseen. Koska tulossopimuksen tavoitteita ei ole johdettu suoraan hallitusohjelmasta, on vaikeaa osoittaa, miten Opetushallituksen toiminnalla tuetaan hallitusohjelman tavoitteita. Mittaamisen haaste puolestaan liittyy siihen, että mittarit eivät kuvasta sitä, mikä on ollut Opetushallituksen rooli tavoitteiden mukaisen toiminnan edistämisessä tai asioita, joita Opetushallitus voi omalla toiminnallaan hallita tai ohjata. Tavoitteiden toteutumiseen vaikuttaa useita väliin tulevia tekijöitä, jolloin mittarit eivät osoita Opetushallituksen toiminnan onnistumisia tai haasteita ja näin tue päätöksentekoa.

Vuorovaikutteisuus tavoitteiden edistämisessä jäänyt vähäiseksi

Laajoihin yhteiskunnallisiin haasteisiin liittyviä tavoitteita ei yksi yksittäinen organisaatio pysty saavuttamaan, vaan niiden edistäminen vaatii laaja-alaista ja monipuolista yhteistyötä eri tahojen välillä. Tämän yhteistyön rakentaminen on Opetushallituksessa jäänyt vaillinaiseksi. Yhteistyön rakentamisen sijaan on keskitytty toiminnan organisointiin Opetushallituksen sisällä, vaikka esimerkiksi monessa vaikutusteossa olisi luontevaa ja tarvittavaa tehdä yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Vuorovaikutteisuuden heikkous ja vaikeudet hahmottaa terminologiaa ovat kytköksissä toisiinsa.

Tulossopimuksessa määritellyjä vaikutustavoitteita ei ole onnistuttu jalkauttamaan osaksi organisaation toimintaa

Sekä henkilöstön että ohjaavaan ministeriön näkökulmasta tulossopimuksessa määritellyjä vaikutustavoitteita ei ole onnistuttu konkretisoimaan eikä jalkauttamaan oleelliseksi osaksi organisaation toimintaa. Ohjaavalle ministeriölle tämä näyttäytyy vaikeutena hahmottaa, mikä osa Opetushallituksen toiminnasta ja resursseista kohdentuu näiden tavoitteiden saavuttamiseen sekä edellä kuvattuna mittaroinnin haasteena.

Henkilöstö kokee vaikuttavuus- ja vaikutustavoitteet sinänsä tärkeinä ja motivoivina, mutta samalla tavoitteita pidetään irrallisina ydintoiminnasta. Vaikuttavuustyöhön osallistuminen koetaan pääasiassa vapaaehtoiseksi lisätyöksi, johon into osallistua heikkenee puutteellisen resurssin takia. Tavoitteita ei ole systemaattisesti viety osaksi yksiköiden toimintaa.

Vaikuttavuus- ja vaikutustavoitteiden ja niiden saavuttamista kuvastavien mittareiden irrallisuus toiminnasta herättää monia kysymyksiä. Ensinnäkin miten voidaan arvioida tavoitteiden saavuttamista, jos niiden saavuttamisen edistäminen on jäänyt vaillinaiseksi? Toiseksi miten voidaan määrittää Opetushallituksen rooli tavoitteiden saavuttamisessa jälkikäteen, kun sitä ei olla etukäteen pohdittu eivätkä mittarit kerro mitään sen roolista ja/tai vaikutuksesta tavoitteiden saavuttamisessa? Kolmanneksi miten voidaan arvioida vaikuttavuustoiminnan ulkopuolelle jäävän toiminnan roolia tavoitteiden saavuttamisessa?

6.1.2. Kysymys 2. Toteutuuko vaikuttavuustyö ja siihen kehitetty toimintamalli tavoitteiden mukaisesti?

Vaikuttavuustoiminnan myötä yhteiskunnan kehitys ja muutos on tullut osaksi Opetushallituksen toimintaa.

Opetushallituksen vaikuttavuustoiminta huomioi yhteiskunnan kehitystä ja muutosta aikaisempia toimintamalleja vahvemmin. Tämä on johtanut muun muassa siihen, että kehitystoiminnassa näkyvät laajemmat linjaukset ja yhteiskunnalliset tavoitteet, kun aiemmin kehittämistyö on painottunut oppilaitoksiin.

Tavoitteiden linkittäminen yhteiskunnallisiin haasteisiin on lisännyt henkilöstön motivaatiota. Motivaation lisääntyminen liittyy vahvaan kokemukseen siitä, että ollaan mukana tekemässä jotain, millä on laajempaa yhteiskunnallista merkitystä.

Vaikuttavuustoimintaa on aktiivisesti kehitetty

Vaikuttavuustoiminnan aloittamisesta lähtien toimintamallia on pyritty aktiivisesti kehittämään. Tämä näkyy muun muassa vaikutustekojen määrän vähentymisessä ja niiden ohjausmallin uudistamisessa.

Vaikuttavuustoiminnan kehittämistä on viety eteenpäin henkilöstöä kuunnellen saadun palautteen perusteella. Vaikutustekojen koordinaattorit pyrkivät jatkuvasti edistämään toiminnan eteenpäin viemistä.

Vaikutustavoitteet ja -teot ovat vaihtelevasti mukana yksiköiden toiminnassa

Vaikutustavoitteet ja -teot ovat integroituneet vaihtelevasti osaksi organisaation muuta toimintaa. Niihin osallistuu vain osa yksiköistä ja yksilöistä, ja ne koetaan toiminnasta irrallisina sekä lisätyötä aiheuttavina.

Yksiköiden välillä on eroja siinä, miten vaikutustavoitteet on viety osaksi yksiköiden toimintaa. Osassa on rakennettu oma toimintamalli siihen, miten tavoitteet jalkautetaan, kun taas osassa keskustellaan jalkauttamisesta ja sen eri tavoista, mutta ei seurata toteuttamista. Osassa ei tehdä asian eteen mitään. Tapa viedä tai olla viemättä tavoitteita osaksi toimintaa heijastuu luonnollisesti myös siihen, miten tavoitteet on viety osaksi yksilöiden tehtäviä.

Jalkauttamisen haaste on keskeinen myös arvioitaessa toimintamallin toimivuutta tavoitteiden saavuttamisessa. Toimintamalli toimii vaillinaisesti tavoitteiden saavuttamisessa.

Keskeinen syy siihen, että integraatiota ei ole tapahtunut on se, että vaikutustekotyöhön osallistuminen on vapaaehtoista. Yksiköiden liittyminen osaksi toisen yksikön vaikutustekoa on vapaaehtoista, vaikka yksikön osallistuminen olisi oleellista vaikutustekojen toteutuksen kannalta. Samoin yksilöiden osallistuminen vaikutustekotoimintaan on vapaaehtoista. Näin oleellisia näkökulmia ja osaamista saattaa jäädä tyystin vaikutustekotyön ulkopuolelle.

Vaikutustekojen tulokset julkaistaan ja ne ovat kaikkien saatavilla, mutta epäselvää on, miten niitä viedään osaksi toimintaa yksiköissä. Vaikutusteot ovat luonteeltaan kehittämisprojekteja, jolloin niiden tavoitteena on viedä toimintaa eteenpäin kohti vaikutustavoitteita. Nyt vaikuttaisi siltä, että näiden kehittämisprojektien tuloksia ei juurikaan jalkauteta osaksi organisaation normaalia, lakisääteistä toimintaa.

Vaikutustekojen suunnittelu on osallistavaa, mutta ei läpinäkyvää

Vaikutusteot ovat linkittyneet vaikutustavoitteisiin, mutta konkreettinen suunnitteluprosessi lähtee yksiköiden esityksistä. Vaikutustekojen yhteys vaikuttavuustavoitteisiin ei ole selkeä eikä prosessi vaikuttavuustavoitteiden, vaikutustavoitteiden ja vaikutustekojen välillä näyttäyty loogisesti ohjattuna ja suunnitelmallisena. Suunnittelussa linkittyvät top-down ja bottom-up-näkökulmat, jolloin prosessissa yhdistyvät yhtäältä tavoitelähtöisyys ja osallistuvuus. Haasteena suunnittelussa on kuitenkin, että esitysten antamisen jälkeinen prosessi on suurelle osaa henkilöstöä epäselvä. Henkilöstöllä ei ole selkeää kuvaa siitä, miten vaikutustekojen valinta tehdään. Tämä vähentää luottamusta koko prosessiin, ja johtaa ajattelumalliin, että toiminta on jollekin pienelle joukolle tarkoitettu eikä koko organisaatiota koskeva.

6.1.3. Kysymys 3. Miten vaikuttavuustyö toimii osana Opetushallituksen johtamisjärjestelmää?

Strategisen johtamisen malli ei toimi – vaikuttavuustoiminta ei johda toiminnan priorisointiin

Keskeinen osa strategista johtamista on valintojen tekeminen. Vaikuttavuustoiminnan mallissa valintojen tekeminen linkittyy vaikutustekojen valintaan. Johtamisen näkökulmasta vaikutusteot ovatkin tarkoitettu priorisoinnin välineeksi. Henkilöstö kokee kuitenkin vahvasti, että nykyisestä johtamismallista puuttuu nimenoman priorisointi eikä vaikutustekoja näin ollen mielletä eivätkä ne myöskään näyttäyty priorisoinnin välineinä.

Vaikutusteot ovat toimineet hyvin yksiköiden välisen yhteistyön edistäjänä

Isossa organisaatiossa yksi merkittävä johtamisen haaste on organisaation sisäisen, yksiköiden välisen yhteistyön aikaan saaminen. Vaikuttavuustoiminnassa on vaikutustekojen kautta onnistuttu edistämään yksiköiden välistä yhteistyötä ja laaja-alaisemman ajattelun kehittämistä. Tämä on ehkä tärkein osa vaikutustekojen vaikutusta organisaatiolle ja luo hyvän pohjan laajentaa yhteistyötä koskemaan organisaation ulkopuolisia tahoja.

Sidosryhmät halukkaita osallistumaan vaikuttavuustyön eteenpäin viemiseen

Sidosryhmät kokevat, että ne tekevät työtä samojen tavoitteiden eteen kuin Opetushallitus, ja ovat halukkaita tekemään aktiivista ja konkreettista yhteistyötä Opetushallituksen kanssa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Sidosryhmille, samoin kuin henkilöstölle, työskentely yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemista edistävien tavoitteiden eteen lisää työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä.

Tähän mennessä Opetushallitus ei kuitenkaan ole juurikaan ottanut sidosryhmiä osaksi vaikuttavuustoimintaa, vaikka esimerkiksi monien vaikutustekojen toteuttamisessa niillä olisi ollut luonteva ja lisäarvoa tuottava rooli. Myös vaikutustekojen laajemman jalkauttamisen ja jaettujen tavoitteiden seurannan kannalta olisi tärkeää integroida monipuolinen sidosryhmäyhteistyö oleelliseksi osaksi vaikuttavuustoimintaa.

Toiminnan seuranta ei täysimittaisesti palvele toiminnan kehittämistä

Laatuajatteluun liittyvän jatkuvan kehittämisen mallin mukaisesti organisaation tulisi toiminnassaan laadun varmistamiseksi pyrkiä jatkuvasti kehittämään toimintaansa. Tämän ajattelutavan mukaisesti

suunnitellun toiminnan toteuttamisen jälkeen tulisi se arvioida ja tehdä tarvittavat kehittämis ehdotukset seuraavaa suunnitteluvaihetta varten. Opetushallituksen seuranta järjestelmä ei täysimittaisesti palvele toiminnan kehittämistä, vaan seurannan tuloksia käydään läpi enemmänkin toteavasti, ja niiden huomioon ottaminen toiminnan suunnittelussa jää pitkälti vapaaehtoisuuden varaan.

Seurannan hyödyntämisen osana toiminnan suunnittelua tekee haasteelliseksi myös se, että seuranta järjestelmä erityisesti käytettyjen indikaattorien ja mittaamisen osalta ei tue toiminnan kehittämistä. Tähän keskeisenä syynä on puolestaan se, että mittarit eivät mittaa Opetushallituksen toimintaa vaan lähinnä tavoitteisiin liittyvien seikkojen kehittymistä yhteiskunnan tasolla. Näin seurannassa käytetyt mittarit ovat kaukana Opetushallituksen toiminnan todellisuudesta.

Käytännössä myös toiminnan seurannan ja suunnittelun sykli on haasteellinen eikä sovellu luontevasti vaikuttavuustoimintaan, jossa aikajänne on verrattain pitkä. Lyhyt sykli aiheuttaa sen, että seurannan tuloksia ei ehditä tarpeeksi pohtia ja viedä osaksi seuraavaa suunnitelmaa.

6.1.4. Yleiset johtopäätökset

Vaikuttavuustoiminnan terminologia ja käsitteet ovat monimutkaisia ja vieraita

Opetushallituksen käyttämää terminologiaa (esim. vaikuttavuustoiminta, vaikuttavuustyö, vaikutusteot, vaikutustavoitteet, vaikuttavuustavoitteet) tulkitaan käytännössä eri tavoin. Tämä heijastuu siihen, miten vaikuttavuustyö toteutuu organisaation sisällä, ja myös siihen, kuinka hyvin sidosryhmät tuntevat ja ymmärtävät Opetushallituksen vaikuttavuustoimintaa.

Myös vaikuttavuustoiminnan peruslogiikan ymmärtäminen on käsitteiden monimutkaisuuden ja perinteisistä johtamismallista poikkeavan ajattelumallin vuoksi haasteellista. Henkilöstöllä ei ole motivaatiota tutustua vieraaseen ja monimutkaiseksi koettuun malliin, joka koetaan kaukaiseksi oman työn näkökulmasta.

Vaikutustekojä on edelleen liikaa ja ne ovat luonteeltaan erilaisia

Vaikutustekojen määrää on vähennetty useaan otteeseen, mutta niitä on edelleen liikaa. Osa vaikutusteoista vaatii toteutuakseen vuotta pidemmän ajanjakson, ja osa puolestaan voitaisiin toteuttaa lyhyemmässä ajassa. Nämä erilaiset luontevat kestot vaikuttavat luonnollisesti vaikutustekojen läpivientiin ja mahdollisuuksiin hahmottaa, millä tavoin ne vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen.

6.2. Suositukset

Suositus 1. Vaikuttavuustoiminta tulisi integroida vahvemmin osaksi johtamisjärjestelmää

Arvioinnin perusteella Opetushallituksen johtamisjärjestelmässä on ikään kuin kaksi rinnakkaista, toisiaan jossain määrin koskettavaa osa-aluetta: lakisääteisen toiminnan johtaminen ja vaikuttavuustoiminnan johtaminen. Tällä hetkellä vaikuttavuustoimintaan osallistuminen on sekä yksiköille että yksilöille pääosin vapaaehtoista. Tämä aiheuttaa sen, että johtamisjärjestelmän toinen osa-alue eli vaikuttavuustoiminta ja sen johtaminen on ikään kuin irrallinen, päälle liimattu osa organisaation toimintaa.

Jotta vaikuttavuustoiminta voisi tuottaa tuloksia, tulee sen olla osa organisaation toimintaa ja johtamisjärjestelmää. Tämä edellyttää ainakin seuraavaa:

- vaikuttavuustoiminta suoraan ylimmän johdon ohjaukseen sekä yhdenmukainen ja johdonmukainen toimintamalli ja resursoinnin suunnittelu
- Opetushallituksen roolin selkeyttäminen vaikutustavoitteiden saavuttamisessa
- vaikutustavoitteiden konkretisointi
- yksiköille selkeä toimintamalli siihen, miten vaikutustavoitteet integroidaan osaksi niiden toimintaa
- vaikutustekojen valintaprosessin selkeyttäminen ja avaaminen valintakriteerien ja valintaprosessin suhteen
- vapaaehtoisuuden poistaminen vaikutustekoihin osallistumisesta
- systemaattinen toimintamalli vaikutustekojen toteuttamiseen ja niiden tulosten jalkauttamiseen sekä
- läpinäkyvyys johtamisjärjestelmään kokonaisuudessaan.

Suositus 2: Tavoitteenasetannan selkeyttäminen erityisesti Opetushallituksen roolin näkökulmasta

Tämä suositus liittyy edelliseen, mutta tarkastelee johtamisjärjestelmää laajemmin kuin vain vaikuttavuustoiminnan integroinnin näkökulmasta. Jotta Opetushallitus löytäisi oman roolinsa vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisessa, voisi se lähestyä niitä kuvaamalla sitä muutosta, minkä se haluaa saada aikaan koulutusjärjestelmässä ja laajemmin yhteiskunnassa. Tähän muutokseen liittyen tulisi kuvata vaikutuspolut eli Opetushallituksen rooli muutoksen aikaansaamisessa ja linkittää tarkemmat tavoitteet (ml. tulossopimuksen tavoitteet) tähän rooliin. Tällöin nykyiset vaikuttavuustavoitteet voisivat toimia lähinnä toimintaa ohjaavana kehikkona nykyisten pitkän aikavälin tavoitteiden sijaan, mikä vähentäisi eritasoisten tavoitteiden määrää. Vaikuttavuustavoitekehikko tukisi näin osaltaan tavoitteisiin pääsemisen järjestelmällistä seurantaa.

Vaikutusteot voisivat tässä lähestymistavassa toimia keskeisenä välineenä tavoiteltavien muutosten aikaansaamiseksi. Niin tavoiteltavien muutosten kuin vuosittain valittavien vaikutustekojen määrä on syytä pitää kohtuullisena, jotta varmistetaan se, että Opetushallituksella on todelliset mahdollisuudet saada aikaan konkreettinen muutos.

Suositus 3: Henkilöstön ja sidosryhmien osallistaminen vahvemmin vaikuttavuustoiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen

Sekä tavoiteltavien muutosten että erityisesti vaikutustekojen suunnitteluun tulisi ottaa sekä sidosryhmät että henkilöstö mukaan nykyistä paljon vahvemmin. Tämä toimii paitsi korvaamattomana sisällöllisen osaamisen lähteenä, myös sitouttamisen välineenä molempien ryhmien suhteen. Aito avoimuus ja johdon sitoutuminen toimintaan toimivat myös sitouttamisen mahdollistavina välineinä.

Vaikutustekojen osalta on syytä varmistaa, että kaikki vaikutusteiden toteuttamisen sekä jalkauttamisen kannalta oleelliset tahot ovat mukana toteuttamassa sitä. Nämä tahot voivat olla joko Opetushallituksen sisäisiä tai ulkopuolisia. Tämä vaatii nykyistä enemmän panostusta vaikutustekojen valintaan ja suunnitteluun sekä selkeää ohjeistusta vaikutustekojen läpivientiin ja organisointiin. Lisäksi panostusta tarvitaan vaikutustekoihin osallistuvien koulutukseen, jotta varmistetaan, että kaikki osallistujat tietävät, miten ja miksi ollaan viemässä vaikutustekoa eteenpäin.

Suositus 4: Jatkuvan kehittämisen mukaisen toimintamallin vahvistaminen

Lähtökohtana seurannan ja arvioinnin kehittämiselle tulisi olla jatkuvan kehittämisen periaatteet. Jatkuvan kehittämisen periaatteita noudattamalla voidaan hyödyntää seurannan kautta saatuja kehittämisaiheita tavoitteiden saavuttamisen varmistamisessa ja toiminnan suunnittelussa. Tällöin seuranta ei tehdä vain seurannan vuoksi vaan sen tarkoitus on toimia toiminnan kehittämisen välineenä.

Tämä edellyttää sitä, että seuranta on rakennettu niin, että sen avulla voidaan tuoda esiin kehittämistarpeita. Tällöin seuranta käyttää hyväkseen konkreettisia panostuksia, tuotoksia ja tuloksia mittaavia indikaattoreita ja systemaattista seurannan toimintamallia.

Suositus 5: Mittareiden konkretisointi ja seurannan systematisointi

Jatkona edelliseen suositukseen linkittyy mittareiden konkretisointi. Tämä edellyttää ensinnäkin sitä, että vaikutustavoitteet on konkretisoitu "Opetushallituksen kokoiseksi". Lisäksi tarvitaan näiden konkretisoitujen tavoitteiden toteutumisen seurantaan soveltuvien mittareiden rakentamista. Todennäköisesti mittareita joudutaan nykyistä enemmän räätälöimään Opetushallituksen tarpeisiin eikä voida samalla tavalla hyödyntää olemassa olevia mittareita ja dataa. Koska mittareiden laatiminen on haasteellista, on mittareiden rinnalla tärkeää lisätä ymmärrystä toiminnasta ja sen vaikuttavuudesta sekä ministeriön suuntaan osana tulosohjausprosessia että organisaation sisällä. Tämä tapahtuu parhaiten edistämällä vuorovaikutteisuutta.

Nykyisin dataa kerätään todella paljon, mutta sitä hyödynnetään vähän toiminnan suuntaamisessa tai kehittämisessä. Suositeltavaa kuitenkin on, että seuranta ja siihen liittyvä datan kerääminen kohdistetaan niihin indikaattoreihin, jotka ovat tavoitteiden kannalta oleellisia ja sellaisia, että niiden pohjalta voidaan tehdä kehittämistä. Indikaattorit tulisi määritellä määrällisiksi tai laadullisiksi sen mukaan, millainen niiden taustalla oleva tavoite on luonteeltaan.

Vaikutustavoitteisiin liittyvien mittareiden lisäksi tulee seurannan piiriin linkittää myös ydintoimintaa mittaavia mittareita, jotta myös perustoimintaa voidaan kehittää ja viedä eteenpäin seurannan pohjalta. Systemaattisella seurantajärjestelmällä tulee varmistaa, että seuranta tuottaa tarpeeksi ja oleellista tietoa sekä vaikutustavoitteiden saavuttamiseksi että perustoiminnan kehittämisen pohjaksi.

Systemaattisen seurantajärjestelmän tulee hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti erilaisia mittareita. Monipuolinen mittareiden kokonaisuus pitää sisällään panos-, tuotos-, tulos- ja vaikutusmittareita sekä määrällisiä ja laadullisia mittareita. Tällainen mittareiden kokonaisuus edellyttää panostusta myös organisaation toimesta tehtyyn datan keräämiseen sen sijaan, että luotetaan vain ja ainoastaan tilastodataan.

Suositus 6: Terminologian ja vaikutusketjujen selkiyttäminen ja viestiminen

Yksi keskeinen, läpileikkaava haaste vaikuttavuustoiminnassa on terminologian ja käsitteiden monimutkaisuus ja vieraus verrattuna normaaliin johtamiskieleen. Lisäksi vaikuttavuuden syntymisen logiikan ymmärtäminen vaatii perehtymistä. Vaikuttavuustoiminnan tulisi myös muodostaa oma selkeä kokonaisuutensa uuden henkilön perehdyttämisessä.

Näin ollen perusedellytys vaikuttavuustoiminnan kehittämiselle on terminologian ja käsitteiden vähentäminen ja yksinkertaistaminen, sekä toimintamallin peruslogiikan avaaminen, viestiminen ja integroiminen selkeästi osaksi johtamisjärjestelmää. Tämä edellyttää paitsi viestinnällistä uudistamista myös henkilöstön systemaattista kouluttamista ja johtamisjärjestelmän uudistamista.

LÄHTEET

Laajennetun johtotiimin sisäinen arviointi vaikutustekotyöstä 12.4.2021 – koonti. Opetushallituksen sisäiset materiaalit.

OECD (2021) Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. OECD; European Commission Better Regulation Toolbox. Tool #46 Designing the Evaluation.

Opetushallituksen organisaatio ja johtaminen. <https://www.oph.fi/fi/tietoa-meista/opetushallituksen-organisaatio-ja-johtaminen>

Opetushallituksen tilinpäätös 2021

Opetushallituksen tilinpäätös 2020

Opetushallituksen vaikuttavuustyö. <https://www.oph.fi/fi/tietoa-meista/opetushallituksen-vaikuttavuustyö>

Salminen et al. (2021). Valtion tulosohejausmallin arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:33.

Vaikuttavuusindikaattorit. 20.4.2020. OPH:n indikaattoriverkosto. Opetushallituksen sisäiset materiaalit.

Vaikutustekojen 2021 raportointi. 8.6.2021, päivitetty 17.1.2022 mennessä. Opetushallituksen sisäiset materiaalit.

Vaikutustekotyön SWOT 11.6.2021. Opetushallituksen sisäiset materiaalit.

LIITTEET

Liite 1. Tulossopimuksissa esitetyt vaikutustavoitteet, tavoitteiden kuvaukset, tarkenteet ja indikaattorit.

Vaikutustavoite	Vaikutustavoitteen kuvaus	Vaikutustavoitteen tarkenteet	Vaikutustavoitteen indikaattorit
Yhteisöllinen kehittäminen ja johtaminen vahvistuvat	Arjen työ ja kehittäminen on toimialalla nykyistä yhteisöllisempää ja eri toimijoiden yhdessä ohjautuminen vahvempaa. Johtamisosaaminen varhaiskasvatuksessa, kouluissa ja oppilaitoksissa on vahvistunut ja parantaa yhteisöjen kykyä vastata muuttuviin oppimisen, tuen ja hyvinvoinnin tarpeisiin.	Opetushallitus on • tukenut oppivien yhteisöjen ja yhteiskehittämisen mallien muotoutumista • uudistanut tapaansa toimia suuntaamalla työn painopistettä ohjaukseen ja tukeen sekä oppimisen johtamiseen • vahvistanut valmentavaa ja mahdollistavaa johtamista.	Vaikutusmahdollisuudet koulussa Kasvuympäristön turvallisuus: kokemukset koulukiusaamisesta Oppivan yhteisön ja oppilaitosjohtamisen tilannekuva
Oppijoiden ja oppimis-yhteisöjen hyvinvointi paranee	Oppijoiden ja oppimisyhteisöjen hyvinvointi paranee. Erityisesti lapset ja nuoret voivat paremmin ja osallistuvat aktiivisesti oman jatkuvan oppimisen ja yhteisen hyvinvoinnin rakentamiseen	Opetushallitus on • tukenut oppimisyhteisöjen kykyä ja keinoja vahvistaa lasten ja nuorten osallisuutta ja toimijuutta turvallisissa oppimisympäristöissä • kehittänyt tietotuotannon sisältöä ja menetelmiä sekä lisännyt tiedon hyödyntämistä hyvinvoinnin edistämiseksi ja uusien toimintatapojen luomisessa • vahvistanut moniammatillisuutta, yhdessä toimimista ja yhteiskehittämistä.	Osallisuus: kokee olevansa tärkeä osa luokkayhteisöä. Oppilaiden ja opiskelijoiden hyvinvointi: – Koettu terveydentila. – Vähintään tunnin päivässä liikkuvat. – Kouluruokailun ulkopuolelle jääminen. – Kokemus siitä, että asuinalueella järjestetään kiinnostavaa vapaa-ajan toimintaa nuorille. – Koulunkäynnistä pitäminen
Kansainvälisyys lisääntyy	Kansainvälisyys vahvistuu toimialalla. Kansainvälinen liikkuvuus ja yhteistyö, kielivaranto sekä avarakat- seisuus lisääntyvät. Koulutusvienti kasvaa. 2021: Opetushallitus vahvistaa omalla toimialallaan kansainvälistä osaamista ja luo valmiuksia yksilöille, yhteisöille ja	Opetushallitus on • mahdollistanut liikkuvuuden ja yhteistyön kasvun Erasmus+ -ohjelman ja muiden vastuullaan olevien ohjelmien tehokkaalla toimeenpanolla • edistänyt koulutusvientiä ja rakentanut maakuvaakin niin, että Suomi näyttäytyy	Kansainvälisiin opiskelijaliikkuvuusohjelmiin osallistuneiden määrä Korkeakouluissa tai ammatillisessa koulutuksessa tutkinnon suorittaneiden kv-opiskelijoiden työllistyminen Uudet ulkomaiset opiskelijat

	työelämälle toimia globaalisti verkostoituneessa toimintaympäristössä. Opetushallitus lisää ymmärrystä kansainvälisen osaamisen, kielivarannon ja asenneilmapiirin merkityksestä suomalaiselle yhteis- kunnan uusiutumiselle ja kilpailukyvyille. Opetushallitus toimii osana Talent Boost - ekosysteemiä ja toteuttaa toimenpiteitä, jotka vahvistavat Suomea kansainvälisesti houkuttelevan paikkana opiskella, tutkia, työllistyä ja yrittää.	kiinnostavana ja houkuttelevana korkean osaamisen maana lisännyt avarakatseisuuden, Agenda 2030:n sekä kotikansainvälistymisen ymmärrystä ja toteutumista yhteiskunnassa.	Peruskoulujen ja lukioiden osallistuminen kansainväliseen opettajaliikkuvuuteen Osuus EU-komission jakamasta keskitetystä Erasmus + -rahoituksesta (%) Koulutusvienti: Education Finland - ohjelmaan hyväksytyt ja jäsenmaksun maksaneet yritykset ja organisaatiot Asiakkaiden tyytyväisyys palveluiden laatuun (Education Finland) Koulutusviennin arvo Suomen taloudessa
Osaamistaso nousee	Yhteiskunnassa tunnustetaan ja tunnustetaan eri tavoin hankittua osaamista ja vahvistetaan jatkuvaa oppimista. Opetushallitus toimii ennakoivammin kansainvälisen ja kansallisen tutkimus- ja arviointitiedon perusteella.	Opetushallitus on kumppaneidensa kanssa - uudistanut koulutuksen ja osaamisen hankkimisen kehittämisprosesseja - joustavoittanut koulutusjärjestelmää vastaamaan yhteiskunnan osaamistarpeisiin ja yksilöiden mahdollisuuksia kasvaa potentiaaliinsa ennakointitiedon avulla - kehittänyt strategioita ja keinoja, joilla vahvistetaan toimijoiden osaamista.	Varhaiskasvatukseen osallistuneiden osuus 1–6-vuotiaista Esiopetusta saavien lasten osuus esiopetusikäisten ikäluokasta Keskeyttäminen Läpäisy (koulutuksen suorittaneiden osuus kolmen vuoden päästä aloittamisesta) Ammatillisen koulutuksen opiskelijapalaute: Opintojen aikana muualla hankkimani osaaminen selvitettiin ja sen perusteella HOKSia tarvittaessa päivitettiin
Tasa-arvo ja yhden-vertaisuus lisääntyvät	Jokaisella oppijalla on tasa-arvoiset mahdollisuudet saavuttaa potentiaalinsa. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus koulutuksen ja varhaiskasvatuksen sekä kansainvälisyyden saavutettavuudessa ja saatavuudessa paranee. Laadukas varhaiskasvatus ja koulutus maan eri osissa toteutuu. Osaaminen työelämässä vahvistuu.	Opetushallitus on - tukenut toimijoita niin, että varhaiskasvatus ja koulutus järjestetään tasa-arvoisesti ja laadukkaasti huomioimalla yksilöiden lähtökohdat ja tarpeet sekä alueelliset ja kielelliset erityispiirteet. - kehittänyt opetushallinnon kansallisia digitaalisia palveluita ja niiden vaikuttavuutta tavoitteena kansainvälinen edelläkävijyys ja tasa-arvon turvaaminen.	

Liite 2. Vuosien 2020–2022 vaikutusteot.

Vaikutusteot 2020	Vaikutusteot 2021	Vaikutusteot 2022
Vaikutustavoite 2020–2023: Yhteisöllinen kehittäminen ja johtaminen vahvistuvat		
Toteutamme yhteiskehittämisen kokeiluja, joista saatujen oppien pohjalta pilotoimme yhteiskehittämisen malleja uudenlaisen ohjauksen ja tuen tavoiksi toimijoiden kanssa. Tavoitteenamme on toteuttaa kaksi kokeilukokonaisuutta vuoden 2020 aikana. Kokoamme valtionavustus-, kokeilu-, informaatio- ja koulutuspalvelut niin, että ne palvelevat asiakkaidemme johtamisosaamista yhtenä kokonaisuutena Kokoamme tiedon toimialalle keskeisistä tietovarannoista, rekistereistä ja avoimista rajapinnoista verkkopalveluumme palvelemaan asiakkaiden tiedolla johtamista Uudistamme kehittämisrahoitusprosessia vaikutusohjelmassa määritellyn pohjalta Kokoamme verkkopalveluun räätälöidyn näkymän kasvatus- ja koulutusalan johtajille yhdessä toimijoiden kanssa Teemme aloitteita johtamisen kehittämisestä systeemisesti, luomme malleja johtamisosaamisen vahvistamiseksi sekä teemme ehdotuksia johtamiskoulutuksen rakenteiden uudistamiseksi. Työn tueksi perustamme kasvatus-, opetus- ja koulutusalan johtamisen oppivan yhteisön ydinryhmän Vahvistamme rooliamme verkostojen johtajina ja koordinoijina	Kehitämme johtamisosaamista muuttuvissa toimintaympäristöissä yhdessä kasvatus- ja koulutusalan johtajien kanssa. Vahvistamme yhteiskehittämisen osaamista ja verkostomaista toimintaa yhdessä kentän toimijoiden kanssa sekä otamme käyttöön uudenlaisia tapoja ohjata ja tukea kehittämistä. (jatkoa edellisestä) Kehitämme opetussuunnitelmien ja tutkintojen perusteiden toimeenpanon tukea asiakaslähtöisesti. Otamme kehittämistyössä huomioon kentän vaihtelevat tarpeet ja Opetushallituksen rahoitusohjauksen. Hyödynnämme tutkimusta sekä ennakointi-, arviointi- ja palautetietoa. Levitämme hyviä käytäntöjä ja tuemme toimeenpanon paikallista johtamista. Opetushallitus on aloitteellinen ja osallistuu vahvemmin yhteiskunnalliseen ja toimialaan liittyvään keskusteluun.	Edistämme tiedon hyödyntämistä toiminnassa, päätöksenteossa ja palveluiden kehittämisessä Tuemme ekologisen ja sosiaalisen kestävyuden osaamista niin, että kestävään tulevaisuuteen vaikuttaminen on keskeinen osa oppimista, kasvatus- ja koulutusalan johtamista ja toimintakulttuuria
Vaikutustavoite 2020–2023: Hyvinvointi paranee		
Kokoamme valtionavustus-, kokeilu-, informaatio- ja koulutuspalvelut hyvinvoinnin palvelukokonaisuudeksi moniammatillisessa yhteistyössä	Tuemme moniammatillisesti varhaiskasvatusyksiköiden sekä oppilaitosten hyvinvointiosaamista, huomioiden	Vahvistamme varhaiskasvatus- ja oppilaitosyhteisöjen hyvinvointia ohjaamalla,

Kokoamme hyvinvointiin liittyvää omaa ja muiden valtakunnallista tietotuotantoa palvelemaan sisäistä kehittämistä ja opetuksen järjestäjiä Teemme esiselvityksen kansallisesta digitaalisesta ennakointipalvelusta, joka tuo esille tunnusmerkkejä/signaaleja lasten ja nuorten hyvinvoinnin tilasta käytettävissä olevan tiedon pohjalta. Fokuksessa ovat varhaiskasvatus, perusopetus ja toinen aste. Esiselvityksessä huomioidaan kehitteillä olevat työkalut koulu- ja oppilaitostasolla. Esiselvityksen perusteella tehdään päätös palvelun rakentamisesta Huomioimme hyvinvointikysymykset oppivelvollisuuden pidentämisen valmistelussa moniammatillisella lähestymistavalla	oppivelvollisuuden laajentamisen sekä muut mahdolliset lainsäädäntömuutokset Tarjoamme opetuksen järjestäjille ajantasaista tilannekuvatietaa lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi	tukemalla sekä kouluttamalla kasvatuksen ja koulutuksen järjestäjiä ja henkilöstöä Edistämme lapsiin ja nuoriin kohdistuvan kiusaamisen, häirinnän, väkivallan ja syrjinnän vastaista työtä sekä oppijoiden kiinnostumista koulutyöhön ja opintoihin
Vaikutustavoite 2020–2023: Kansainvälisyys lisääntyy		
Tuemme asiakkaitamme ja sidosryhmiämme vuonna 2021 alkavaan EU-ohjelmakautteen valmistautumisessa. Kytkeimme toimeenpanon painopisteet kansallisiin koulutuksen ja kansainvälistymisen kehittämistavoitteisiin eri sektoreilla. Huomioimme ohjelmatyössämme mm. osallisuuden (inkluisio) ja kestävän kansainvälistymisen periaatteet. Tuemme rahoitusinstrumenttiemme puitteissa kumppanuuksia kehittyvien maiden ja alueiden, erityisesti Afrikan kanssa. Lisäämme ammatillisen sektorin ja korkeakoulujen koulutusyhteistyö- ja koulutusvientitoimijoiden osaamista, keskinäistä verkostoitumista ja monitoimijayhteistyötä. Vahvistamme korkeakoulujen koulutusvientitoimijoiden kytkeytymistä Education Finland -ohjelmaan Vahvistamme Suomen vetovoimaa kansainvälisten osaajien houkuttelemiseksi tiivistämällä yhteistyötä korkeakoulujen kanssa ja kehittämällä poikkihallinnollista yhteistyötä. Muotoilemme kansainvälisten opiskelijoiden maahantulon sujuvoittavia uusia ratkaisuja korkeakoulu- ja viranomaisyhteistyössä. Vahvistamme	Tuemme asiakkaitamme vuonna 2021 alkavaan EU-ohjelmakautteen osallistumisessa. Lisäämme tietoa virtuaalisen yhteistyön mahdollisuuksista ja levitämme kansainvälisten ohjelmien hyviä käytäntöjä digitaalisista ratkaisuista asiakkaillemme ja kentän toimijoille. (jatkoa edelliseltä vuodelta) Osallistumme aktiivisesti kansallisen sekä kansainvälisen rahoituksen ja monitoimijayhteistyön kautta kehittyvien alueiden, erityisesti Afrikan koulutusyhteistyöhön. (jatkoa edelliseltä vuodelta) Lisäämme Education Finland -ohjelmassa yritysten ja organisaatioiden koulutusvientimahdollisuuksia Koulutusviennin tiekartan 2020–2023 toimien avulla. Vahvistamme Suomen	Lisäämme suomalaisten toimijoiden kumppanuuksia kehittyvillä alueilla, erityisesti Afrikassa, osallistumalla kansallisen sekä kansainvälisen rahoituksen ja monitoimijayhteistyön kautta tehtävään koulutusyhteistyöhön Vahvistamme Suomen maakuva ja kansainvälisten opiskelijoiden veto- ja pitovoimatoimia yhteistyössä korkeakoulujen ja muiden sidosryhmien kanssa Talent Boost -toimenpideohjelman mukaisesti.

kansainvälisten opiskelijoiden opintojen aikaista integroitumista tukemalla korkeakoulujen kehittämistyötä ja hyvien käytäntöjen jakamista Lisäämme kansainvälistä näkyvyyttämme toimialan edelläkävijänä. Jatkamme vaikutusohjelmassa aloitettua työtä globaalin oppimisen kriisin ratkaisijana. Tuemme oppilaitosten yhteiskehittämistä kotikansainvälistymisen syventämiseksi. Kehitämme opetussuunnitelmien ja tutkintojen perusteiden toimeenpanon tukea kansainvälistymisvalmiuksien edistämiseksi. Opetushallitus osallistuu nykyistä aktiivisemmin Agenda 2030 -tavoitteita tukevaan toimintaan ja julkiseen keskusteluun	maakuvaa ja kansainvälisten opiskelijoiden veto- ja pitovoimatoimia yhteistyössä korkeakoulujen ja muiden sidosryhmien kanssa Talent Boost -toimenpideohjelman mukaisesti. Vahvistamme toimiamme ja edistämme Agenda 2030 -tavoitteita yhteistyössä koulutuksen kentän, työelämäkumppaneiden ja muiden hallinnonalojen toimijoiden kanssa. Toimimme OKM hallinnonalalle laatiman kestävän kehityksen linjauksen mukaisesti. (jatkoa edelliseltä vuodelta) Tuemme rahoitus- ja informaatio-ohjauksella varhaiskasvatuksen ja koulutuksen järjestäjiä sekä nuoriso-, kulttuuri- ja liikuntatoimia kotikansainvälistymisen vahvistamisessa. (jatkoa edelliseltä vuodelta)	
Vaikutustavoite 2020–2023: Osaamistaso nousee		
Kehitämme opetussuunnitelmien ja tutkintojen perusteiden toimeenpanon tuen muotoja, jotta voimme reagoida joustavammin kentän vaihteleviin tarpeisiin. Hyödynnämme kehittämisessä tutkimus- ja palautetietoa sekä palvelumuotoilua. Laadimme uudenlaisia, kokeilevia ja ennakoivia menetelmiä hyödyntävän yhteisen suunnitelman ja toteutamme sen. Kehitämme Opetushallituksen valtionavustustoimintaa siten, että rahoituksen ennakoitavuus, asiakaslähtöisyys, vaikuttavuus, pitkäjänteisyys ja tehokkuus paranevat asiakkaan näkökulmasta Sujuvoitamme maahanmuuttajien ja maahanmuuttajataustaisten siirtymää koulutukseen ja työmarkkinoille uudistamalla kotoutumiskeskuksen opetussuunnitelman perusteet. Tuemme perusteiden toimeenpanoa sekä viranomaisten välistä yhteistyötä.	Jatkamme kehittämisrahoitukseen (VA ja KV) liittyvän sisäisen yhteistyön rakenteiden ja toimintatapojen kehittämistä rahoitusten ennakoitavuuden, saavutettavuuden, alueellisen tasa-arvon ja vaikuttavuuden tehostamiseksi asiakaslähtöisesti. (jatkoa edelliseltä vuodelta) Opetushallitus seuraa ja tukee tavoitteellisesti oppivelvollisuuden laajentamiseen liittyvää kehittämistyötä yhteistyössä opetuksen ja koulutuksen järjestäjien ja sidosryhmien kanssa.	Vahvistamme peruste uudistusten ja oppivelvollisuuden laajentamisen toimeenpanon tukea kasvatuksen ja koulutuksen järjestäjille niin, että osaamistaso nousee ja alueellinen tasa-arvo vahvistuu Tuemme kasvatuksen ja koulutuksen järjestäjien toimia opinto-ohjauksen, joustavien opetuskäytäntöjen ja työelämäyhteistyön kehittämiseksi. Vahvistamme oppijoiden yhdenvertaisuutta tukemalla lukutaitoa,

Tuemme korkeakouluja, oppilaitoksia, työnantajia ja ohjaushenkilöstöä muualla hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen mallien kehittämisessä ja jaamme hyvä käytäntöjä toimijoiden kesken. Määrittelemme TE-hallinnon kanssa osaamisen palveluihin liittyviä yhteisiä tarpeita ja ratkaisuja. Selvitämme miten ihminen voi paremmin hallita Opintopolku-palvelussa osaamistietojaan ja hyödyntää niitä osaamisensa kehittämisessä. Tuemme koulutustoimijoita peruskoulutuksen jälkeisen koulutuksen viemisessä Opintopolkuun entistä tehokkaammin. Suunnittelemme Opetushallituksen maksuttoman ja maksullisen koulutus- ja tapahtumatarjonnan yhtenä kokonaisuutena. Uudistamme sisältöjä asiakaslähtöisesti ja monipuolistamme toteutustapoja vastaamaan osaamisen kehittämisen tarpeita.	Jatkamme yhteistyössä perusteprosessien ja -osaamisen kehittämistä. Tuemme ja kehitämme yhteistyökumppaneidemme kanssa osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen toimintatapoja. Työskentelyssä erityisenä näkökulmana ovat oppivelvollisuuden laajentaminen ja jatkuvan oppimisen kehittäminen. (osin jatkoa edelliseltä vuodelta). Kehitämme työelämäyhteistyötä OPH:ssa sekä koulutuksen ja työelämän edustajien kanssa. Etsimme hyviä käytäntöjä ja levitämme niitä eri koulutusasteille sekä tuemme uusien käytäntöjen syntymistä. (uusi) Suunnittelemme ja toteutamme Opetushallituksen (maksuttoman ja maksullisen) koulutus- ja tapahtumatarjonnan sekä valtionavustuksilla toteutettavien henkilöstökoulutusten tarjonnan yhtenä kokonaisuutena asiakaslähtöisesti ja osaamistarveperusteisesti. (jatkoa edelliseltä vuodelta).	kielitietoisien opetuksen kehittämistä, kielitarjonnan monipuolistamista sekä maahanmuuttotasaisten koulutustason nostamista
Vaikutustavoite 2020–2023: Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus lisääntyvät		
Käynnistämme laadun ja tasa-arvon kehittämisohjelmien mukaiset toimet vuosille 2020-2022 OKM-OPH-työnjaon mukaan. Tarjoamme asiakkaille ja sidosryhmille tilannekuvatietaa kootusti ennakointi-, arviointi-, seuranta-, palaute- ja kokemustiedosta sekä tuemme tiedon käyttöä johtamisessa.	Toimimme koronaviruspandemian negatiivisten vaikutusten vähentämisessä yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Käytämme hyödyksi selvitys- ja tutkimustietoa koronaviruspandemian vaikutuksista alalla.	Tuemme oppijoiden oppimista sekä oppijoiden ja henkilöstön hyvinvointia pandemiatilanteen jälkeen Kohdennamme ja kehitämme kansainvälistymisen tukimuotoja

Syvennämme vuorovaikutusta alueellisten toimijoiden kanssa ja luomme rakenteita yhteiskehittämiseksi. Suuntaamme kehittämisrahoitusta ja uudistamme ohjausta tukemaan alueellista tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta.

Laadimme oppimateriaalikartoituksiin ja ennakointitietoon pohjautuvan vähälevikkisen oppimateriaalituotannon julkaisusuunnitelman täydentämään kaupallisten kustantamojen tarjontaa. Pilotimme uusissa tuotteissa oppimisalustan käyttöä sekä oppimisanalytiikan ja tekoälyn hyödyntämistä erilaisten oppijoiden osaamistason nostamisessa.

Kokoamme yhteen palvelupolkuja ja kehitämme niitä sujuvaksi asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi palvelumuotoilun metodeilla (ml. digipalvelut).

Varmistamme palveluiden yhteentoimivuuden tekemällä yhteistyötä digitaalisia palveluita kehittävien opetuksen ja koulutuksen järjestäjien kanssa sekä muiden toimijoiden kanssa (liittyminen ekosysteemiin).

Aloitamme yhteistyön etäyhteyksiä hyödyntävien opetuspalvelujen kehittämiseksi perusopetuksesta aikuiskoulutukseen.

Huolehdimme tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat palvelemaan yhteistyötä toimijoiden kanssa

Kokoamme **asiakkaille ja sidosryhmille tilannekuvatietoa** ennakointi-, arviointi-, seuranta-, palaute- ja kokemustiedosta sekä tuemme tiedon käyttöä.

Vahvistamme tukeamme **koulujen ja oppilaitosten tasa-arvo ja yhdenvertaisuustyöhön**. Laadimme tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman toiminnallisen osan.

Jatkamme yhteistyössä yhteistyökumppaneidemme ja asiakkaidemme kanssa **maahanmuuttotasaisten ja vähemmistöryhmien koulutustason nostamiseen ja työelämään sijoittumiseen liittyvää kehittämistyötä**. Levitämme hyviä käytäntöjä. Valmistamme materiaaleja ja levitämme hyviä käytäntöjä.

Muodostamme **digitaalisen oppimisen, opetuksen ja ohjauksen vision** varhaiskasvatuksesta aikuiskoulutukseen ja jatkuvaan oppimiseen osana hallinnonalan digitalisaation ohjauksen kehittämistä. Aloitamme vision mukaiset toimenpiteet.

Määrittelemme ja kehitämme **jatkuvan oppimisen palveluja osaksi oppimisen ja oppijan kokonaisuutta**. Luomme yhdessä eri toimijoiden kanssa ekosysteemimallin ja hallintamallin siihen.

asiakkaillemme niin, että alueellinen tasa-arvo kansainvälisessä yhteistyössä kasvaa

Yhdenmukaistamme perusopetuksen arviointia ja ennakoimme arviointiuudistuksen vaikutuksia eri kasvatus- ja koulutusasteilla niin, että oppijoiden yhdenvertaisuus vahvistuu

Toimimme aktiivisesti ja tavoitteellisesti oppimisen, opetuksen ja koulutuksen digitalisaation ja sen yhteentoimivuuden edistämiseksi

Liite 3. Vaikutustavoitteiden mittarit.

Mitä mitataan?	Indikaattori	Panos	Tuotos	Tulos	Vaikutus	Indikaattori (kvanti/kvali)	Seuranta (seurattu/ei seurattu v. 2021 tilinpäätöksen perusteella)	Toteutuminen 2020-2021
Vaikutustavoite: Yhteisöllinen kehittäminen ja johtaminen vahvistuvat								
Osallisuus ja vaikuttamismahdollisuudet oppilaitoksissa	Hyvät vaikutusmahdollisuudet koulussa, %				x	kvanti	seurattu	Ei
Kasvuympäristön turvallisuus: tavoitteena vähentää koulukiusaamista.	Kokemukset koulukiusaamisesta, %				x	kvanti	seurattu	Lukion 1. ja 2. vuoden osalta tavoite saavutettu, perusopetuksessa ja ammatillisessa ei
Oppivan yhteisön ja oppilaitosjohtamisen tilannekuva	Oppivan yhteisön ja oppilaitosjohtamisen tilannekuva		x			kvali	seurattu	Johdajuusselvitys valmistunut, mutta kehityksen suunnasta ei tietoa.
Vaikutustavoite: Hyvinvointi paranee								
Osallisuus	Kokee olevansa tärkeä osa luokkayhteisöä				x	kvanti	seurattu	Ei
Oppilaiden ja opiskelijoiden hyvinvointi	Koettu terveydentila (keskinkertainen tai huono, %)				x	kvanti	seurattu	Ei

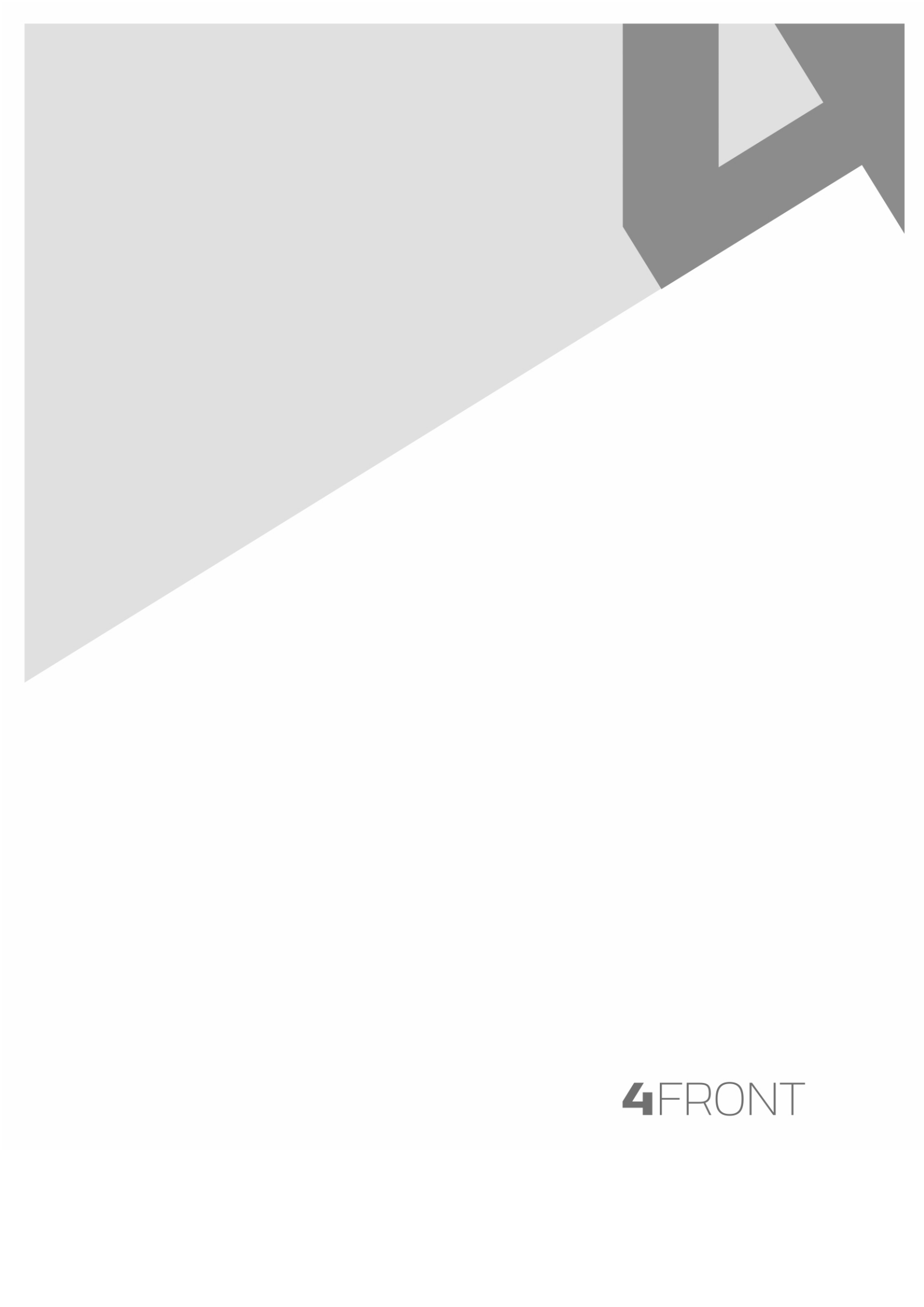
Liikunnan määrä	Vähintään tunnin päivässä liikkuvat, %			x		kvanti	seurattu	Toteutunut muilta osin, paitsi ammatillisen koulutuksen osalta luku jäi hiukan alle tavoitteen
	Kouluruokailun ulkopuolelle jäämisen vähentäminen (ei kouluruokailuun osallistuneet, %)			x		kvanti	seurattu	Ei asetettua tavoitetta. (koronan vaikutukset?)
	Kokee, että asuinalueella järjestetään kiinnostavaa vapaa-ajan toimintaa nuorille, %				x	kvanti	seurattu	Ei (hiukan alle tavoitteen kaikissa ryhmissä)
	Pitää koulunkäynnistä, %				x	kvanti	seurattu	Ei (jäänyt paljon alle tavoitteen, ja laskenut vuodesta 2019).
Kansainvälisyys lisääntyy								
Liikkuvuus	Liikkuvuusohjelmien osallistuneiden määrä		x			kvanti	seurattu	Ei (koronan vaikutukset?)
	Korkeakouluissa tai ammatillisessa koulutuksessa tutkinnon suorittaneiden kansainvälisten				x	kvanti	seurattu	Ei tavoitetta

	opiskelijoiden työllistyminen							
	Uudet ulkomaiset opiskelijat (vuosittain)		x			kvanti	seurattu	Ei tavoitetta
Erasmus + -rahoitus	Osuus EU-komission jakamasta, keskitetystä Erasmus+ -rahoituksesta (%)	x				kvanti	seurattu	Ei toteumaa vuodelle 2021, johon oli asetettu tavoite
Koulutusvienti	Education Finland -ohjelmaan hyväksytyjen ja jäsenmaksun maksaneiden yritysten ja organisaatioiden määrä		x			kvanti	seurattu	Ei
	Asiakkaiden (jäsenyritysten) tyytyväisyys palveluiden laatuun (1–5)			x		kvanti	seurattu	ei
	Koulutusviennin arvo Suomen taloudessa (mittari laaditaan vuoden 2021 aikana)				x	kvanti	ei seurattu <i>mittari laaditaan vuoden 2021 aikana</i>	
Osaamistaso nousee								
	Varhaiskasvatukseen osallistuneiden osuus 1–6 -vuotiaista			x		kvanti	seurattu	toteutunut

	Esiopetusta saavien lasten osuus esiopetusikäisten ikäluokasta (2020), %			x		kvanti	seurattu	ei (hieman alle tavoitteen)
	Keskeyttäminen 2018/2019 (tuorein), %			x		kvanti	seurattu	ei (koronan vaikutukset?)
	Läpäisy: Koulutuksen suorittaneiden osuus kolmen vuoden päästä aloittamisesta (toinen aste, aloituslukuvuosi 2015/2016)			x		kvanti	seurattu	Ei (etenkin ammatillinen jäi paljon alle tavoitteen)
Ammatillisen koulutuksen opiskelijapalaute	Opintojen aikana muualla hankkimani osaaminen (muut opinnot, työkokemus, harrastukset, muutoin hankittu osaaminen) selvitettiin ja sen perusteella HOKSia tarvittaessa päivitettiin. (1–5)			x		kvanti	seurattu	Toteutunut
Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus lisääntyvät								
Varhaiskasvatukseen osallistuminen alueittain	Varhaiskasvatukseen osallistuneiden osuudet 1–6 -vuotiaista,			x		kvanti	seurattu	Toteutunut

	maakuntien osuuksien keskihajonta							
Lukiokoulutukseen siirtyminen	Perusopetuksesta suoraan lukiokoulutukseen siirtyneiden osuudet (2020), maakuntien keskihajonta			x		kvanti	seurattu	Ei
Ammatilliseen koulutukseen siirtyminen	Perusopetuksesta suoraan ammatilliseen koulutukseen siirtyneiden osuudet (2020), maakuntien keskihajonta			x		kvanti	seurattu	Ei
	Perusopetuksen päättäneiden osuudet (2020), maakuntien keskihajonta			x		kvanti	seurattu	Toteutunut
Digilaitteiden, välineiden ja oppimateriaalien käyttö opettajilla ja oppilailla yleisopetuksessa	Opeka-itsearvioinnin perusteella (valtakunnallinen keskiarvo, tilanne syyskuu 2021)	x				kvanti	ei seurattu	
	Arvio yleissivistävien oppilaitosten teknologisista valmiuksista (0–4)	x			x	kvanti	seurattu	Ei
	Arvio yleissivistävien oppilaitosten tieto- ja	x			x	kvanti	seurattu	Ei

	viestintätekniikan opetuskäytöstä (0–4)							
	Muodollisesti kelpoisten opettajien osuus, %	x		x		kvanti	ei seurattu	
Tasa-arvoinen arviointi	Perusopetuksen päättötodistukses sa annettujen arvosanojen vastaavuus oppimistulosten arvioinneissa saatuihin tuloksiin				x	kvali	seurattu	Laadullinen tavoite vuodelle 2023: Erot ovat pienentyneet oppimistuloste n arviointien perusteella



4FRONT