

KEHITTÄMISPROSESSI NÄKYVÄKSI
Näkökulmia ja ohjeita itsearviointiin

Syyskuu 2007

Sosiaalitaidon työpapereita

SISÄLLYS

1	ESIPUHE	1
2	ITSEARVIOINTI KOKEMUKSELLISENA OPPIMISENA	2
3	ITSEARVIOINNIN TARKOITUS	5
4	ITSEARVIOINNIN LIITTÄMINEN OSAKSI KEHITTÄMISTYÖTÄ	6
4.1	IMPULSSI HANKKEELLE	6
4.2	TOTEUTTAMISSUUNNITELMA	7
4.3	HANKKEEN TOTEUTUSVAIHE: KÄYNNISTYMINEN JA VÄLIARVIOINNIT	8
4.4	LOPPURAPORTTI.....	9
5	NÄKYVÄ KEHITTÄMISTYÖ HANKEARJEN APUNA	10
5.1	MISSÄ MENNÄÄN – PROSESSIEN JA NIIDEN VAIHEEN MÄÄRITTELY.....	11
5.2	MITÄ OLEMME TEHNEET – HANKKEEN TOIMINNAN KUVAUS	12
5.3	MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN – OHJAUSLOMAKE JATKOTYÖSKENTELYLLE.....	14
5.4	DOKUMENTOINTI, RAPORTOINTI JA PORTFOLIOMALLI APUVÄLINEENÄ	15
6	KOKEMUKSIA ITSEARVIOINNISTA	17
	LÄHTEET	20
	LIITE: LOMAKKEET	18
 KUVIOT		
	KUVIO 1. KOKEMUKSELLISEN OPPIMISEN MALLI.	3
	KUVIO 2. HANKEARJEN OPPIMISEN SOVELLUS KOKEMUKSELLISESTA OPPIMISEN MALLISTA.	3
	KUVIO 3. ITSEARVIOINNIN VAIKUTUKSET KEHITTÄMISPROSESSIIN.....	11
	KUVIO 4. KEHITTÄMISTOIMINTA.	19

1 ESIPUHE

Sosiaalialan kehittämistyötä toteutetaan pääosin hankkeiden ja projektien kautta. Kunnissa kehittämistyötä toteuttavat erilaiset hankeryhmät, -tiimit ja verkostot. Kehittämistyön ja perustyön erillisyys saattaa johtaa kahden eri käytännön ja prosessin olemassaoloon. Nyt käsillä oleva itsearviointin ohjeistus on tarkoitettu tukemaan näiden käytäntöjen yhdistymistä ja käytännön työtä edistävien tavoitteiden saavuttamista.

Tämä ohjeistus käsittelee kehittämishankkeiden itsearviointia. Tässä yhteydessä itsearvioinnilla tarkoitetaan hankkeen systemaattista ja jatkuvaa kehittämistä; etenemisen arviointia ja dokumentointia suhteessa tavoitteisiin. Kyseinen lähestymistapa ei kuitenkaan korvaa hankkeen johtamisen, budjetin toteutumisen, tulosten eikä vaikuttavuuden arviointia. Arvioinnin muodot, kriteerit, kohteet ja keinot sekä toteuttajat pitää määrittellä jokaisessa hankkeessa erikseen.

Itsearviointi antaa mahdollisuuden tarkastella hanketta sen eri vaiheissa ja ennakoida muutostarpeita ajoissa. Itsearviointi antaa tarvittaville suunnanmuutoksille perustelut. Arviointi on osittain toiminnan ja sen tulosten arvon määrittelyä, jota suhteutetaan hankkeessa asetettuihin tavoitteisiin. Toiminnan arvottaminen, sen jakaminen oikeaan tai väärään ja onnistuneeseen tai epäonnistuneeseen, on vaikeaa. Hankkeen suunnitellusta etenemisestä vastaaminen saattaa olla hanketyöntekijälle haastavaa. Tämä asettaa myös itsearvioinnille omat vaikeutensa. Tässä lähestymistavassa itsearviointi toteutetaan aina toimijoita osallistavasti siten, että mukana ovat kaikki hankkeen toteuttamisen kannalta keskeiset toimijat, kuten hanketyöntekijät, johtoryhmät, tiimit, ohjausryhmät ja sisältöryhmät.

Tämän ohjeistuksen tarkoituksena on opastaa itsearvioinnin lähestymistavan omaksumisessa ja tukea arvioinnin toteuttamista. Lähestymistavan taustalla on teorettinen viitekehys muutostyöstä, muutoksen johtamisesta, oppimisesta, työn kehittämisestä ja ammatissa kehittämisestä. Ohjeistus on kuitenkin rakentunut käytännönläheiseksi eikä siten sisällä laajaa teoreettista katsausta. Tässä itsearvioinnin ohjeistuksessa on laadittu lomakemuotoon muutamia peruskysymyksiä, joiden varassa itsearviointiprosessi voi edetä. Nämä kysymykset tulee aina muokata kuhunkin hankkeeseen sopiviksi ja tiettyä prosessin vaihetta palveleviksi. Ohjeistus toimii runkona itsearviointiprosessissa, mutta vastuun itsearvioinnin onnistumisesta kantavat aina hankkeen keskeisimmät toimijat.

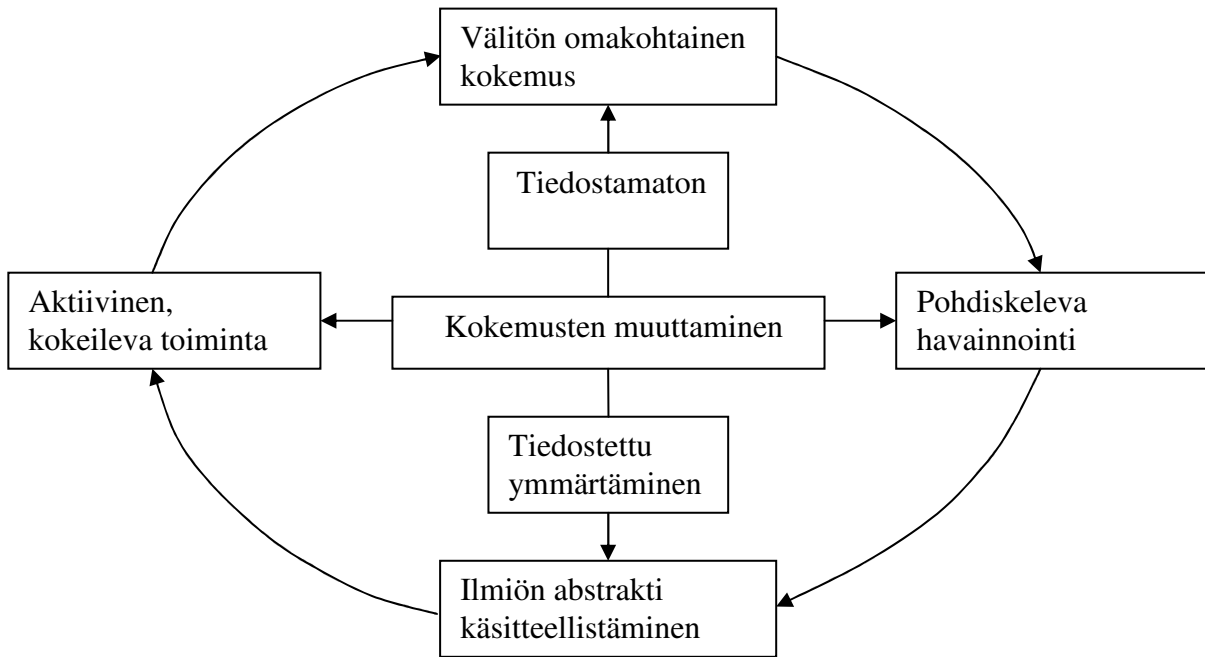
2 ITSEARVIOINTI KOKEMUKSELLISENA OPPIMISENA

Kehittämistyö sisältää aina ajatuksen siitä, että osallisten on opittava jotakin uutta, ja että hanke on oppimisen areena. Hyvä kehittämistyön prosessi voidaan kuvata kokemuksellisen oppimisen periaatteiden kautta, jolloin oppiminen nähdään tiedon luomisen yhteistoiminnallisena prosessina. Tämä prosessi tapahtuu vuorovaikutuksessa ympäristön ja toimijoiden kanssa (Leppilampi & Piekkari 1999, 9). David Kolb (1984) on jakanut oppimisen kahteen ulottuvuuteen: tiedostamattomaan ja tiedostettuun ymmärtämiseen. Näihin liittyy neljä oppimista eri tavoin painottavaa vaihetta: välitön omakohtainen kokemus, pohdiskeleva havainnointi, ilmiön abstrakti käsitteellistäminen ja aktiivinen, kokeileva toiminta (kuvio 1).

Nämä vaiheet muodostavat spiraalimaisen kuvion (kuvio 2). Kehittämistyö etenee osallistujien omien kokemusten, niiden jakamisen ja johtopäätösten tekemisen kautta kehittämistyön jatkamiseen tai muutosten tekemiseen vahvistettujen linjausten mukaisesti. Itsearviointiprosessi on paitsi oman työn pohdiskelua, myös vuorovaikutusta ympärillä toimivien hanketyöntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Itsearviointi on lisäksi tiedon yhteistä punnitsemista ja jatkokäyttöön jalostamista. Arviointispiraali (kuvio 2) alkaa ongelman tunnistamisesta omien välittömien havaintojen ja kokemusten pohjalta, minkä jälkeen ongelma käsitteellistetään. Seuraavaksi ongelmaan puututaan aktiivisen, kokeilevan toiminnan kautta. Tämän jälkeen kokeilevaa toimintaa arvioidaan kriittisesti ja tarvittaessa siihen tehdään muutoksia. Lopuksi reflektoidaan oman kokemuksen muutosta alkuperäiseen tilanteeseen nähden. Prosessi toistetaan koko hankkeen ajan uudelleen ja uudelleen.

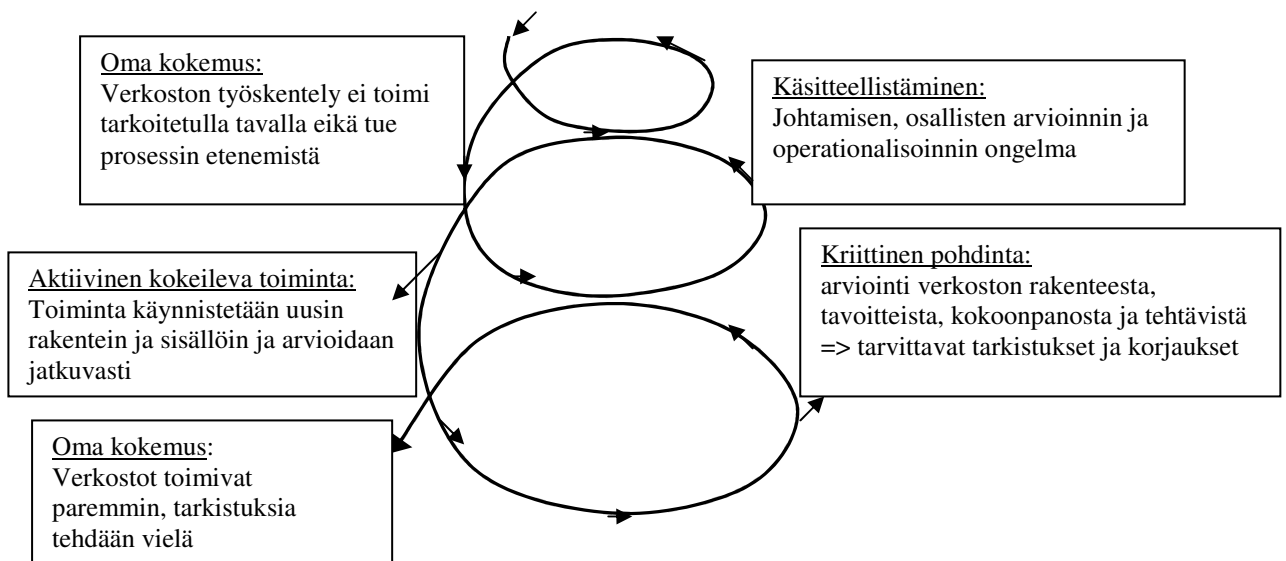
Kehittämistyössä on käytetty reflektion (peilaus, heijastus) käsitettä ja sitä, miten se jaetaan meneillään olevan sekä jo menneen toiminnan reflektioon (ks. Yliruka 2000; Schön 1995, 40–43). Kokemuksellisen oppimisen vaiheista refleksiivinen tarkastelu liitetään erityisesti toiminnan kriittiseen ja pohdiskelemaan havainnointiin. Tätä vaihetta pidetään uuden oppimisen ja kehittämistyön kannalta useimmiten kaikkein tärkeimpänä, sillä siinä luodaan pohja uusille käsitteille, malleille ja teorioille (Leppilampi & Piekkari 1999, 10). Hankkeen kannalta kehittämistyön refleksiivinen pohdinta antaa mahdollisuuden uusien toimintatapojen omaksumiselle ja tarpeenmukaiselle muutokselle omassa toiminnassa.

Kuvio 1. Kokemuksellisen oppimisen malli.



Kuvion 1. lähde: Kolb 1984.

Kuvio 2. Hankearjen oppimisen sovellus kokemuksellisesta oppimisen mallista.



Ian Shaw'n mukaan refleksiivisessä arvioinnissa on kolme piirrettä (1999, 20). Ensinnäkin refleksiivinen evaluaatio huomioi hiljaisen tiedon, tiedämme enemmän kuin mitä osaamme sanoa. Toiseksi refleksiivinen käytäntö ottaa huomioon myös maallikkotiedon merkityksen. Kolmanneksi refleksiivinen arviointi on toimijoita osallistavaa evaluointia. Kehittämistyöhön sovellettuna nämä ajatukset antavat jokaiselle hankkeeseen osallistuvalla mahdollisuuden tuoda esiin omat havaintonsa ja kokemuksensa hankkeen etenemisestä, kunhan heille vain annetaan välineet, joiden avulla jakaa tätä tietoa. Kaikki tieto on yhtä arvokasta. Hankkeissa verkostoituminen ja kumppanuus ovat usein keinoja saavuttaa tavoitteet. Arvioinnin osallistavuus antaa yhteistyökumppaneille paremmat mahdollisuudet sitoutua hankkeen tavoitteisiin. Se antaa myös mahdollisuuden suunnata tavoitteita uudestaan sekä konkretisoida ja määritellä niitä paremmin.

Itsearvioinnin tausta-ajatuksena on, että meneillään olevan kehittämistyön reflektio olisi osa jokapäiväistä työtä. Työyhteisön piirissä tapahtuva tiedon ja kokemusten arkinen jakaminen on tärkeää kaikille hankkeeseen osallistuville. Täytetyt itsearvioinnin lomakkeet ja niistä tehdyt yhteenvedot dokumentoidaan. Tällaisen dokumentoidun arjen pohdinnan ja reflektion on oltava säännöllistä, jotta se olisi itsearvioinnin kannalta riittävää. Tämä mahdollistaa reagoimisen ja ennakoimisen kehittämistyön tapahtumiin.

3 ITSEARVIOINNIN TARKOITUS

Itsearviointin keskeisin tehtävä on varmistaa, että kehittämistyössä toteutetaan asetettuja tavoitteita tai tehdään tavoitteisiin perusteltuja ja yhteisesti sovittuja muutoksia sekä suhteutetaan toimenpiteet näihin. Itsearviointin tarkoitus on saada kaikkien osallisten tieto, kokemukset ja näkemykset yhteiseen käyttöön kehittämistyön resursseiksi.

Itsearviointin tarkoituksena on (vrt. Lyytinen 1995, 39–40):

- oman kehittämistyön jäsentäminen, hallittavaksi tekeminen ja uudelleen suuntaaminen. Hallittavuus tekee hanketyöstä mielekäästä.
- hanketiimin, sidosryhmien, ohjausryhmän ja yhteistyökumppaneiden tiedon, osaamisen, kokemuksen ja näkemysten hyödyntäminen ja osallistaminen.
- kohderyhmien ja asiakkaiden osallistaminen hankkeeseen.
- hankkeen toiminnan tukeminen, uudelleen suuntaaminen tai muuttaminen siten, että toiminta tukee tavoitteiden saavutettavuutta tai että kehittämistyössä muutetaan tavoitteita tarvittaessa tarkoituksenmukaisemmiksi.
- tavoitteiden saavutettavuuden kannalta oikeiden toimien ja valintojen tekeminen oikeaan aikaan.
- vaikuttavuuden, tehokkuuden ja laadun todentaminen kehittämistyön eri vaiheissa ja prosesseissa.
- kehittämistyössä syntyneen tiedon ja kokemuksen jakaminen.

4 ITSEARVIOINNIN LIITTÄMINEN OSAKSI KEHITTÄMISTYÖTÄ

Itsearviointin pitäisi rakentua kehittämisprosessin sisään osaksi kehittämistyön toteutussuunnitelmaa ja osaksi kokonaisarviointisuunnitelmaa. Tässä osiossa kiinnitetään huomiota hankearjen ja meneillään olevan kehittämistoiminnan arviointiin. Itsearvioinnissa jokainen hankkeen työntekijä arvioi ja pohtii omaa työtään hankkeen kuluessa. Välillä on kuitenkin hyvä koota ja kiteyttää arviointiprosessia sekä lausua ääneen hankkeen tavoitteita eteenpäin vieneet tai sitä mahdollisesti jarruttaneet tekijät. Samalla tieto analysoidaan ja arvioidaan. Näin saadaan tiedon pohjalta ennakoitua tulevaa työskentelyä. Näin kehittämistyö tulee systemaattisesti dokumentoiduksi, näkyväksi ja verbalisoiduksi.

Itsearviointiprosessi on hyvä kytkeä luontevaksi osaksi kehittämistyötä. Itsearviointin kokoaminen ja yhteinen pohdinta kytketään hankkeen tavoitteisiin ja osatavoitteisiin. Samalla, kun osalliset työstävät tavoitteita ja toimenpiteitä, arvioivat he niiden arvoa, toimivuutta ja vaikuttavuutta. Hankkeen laajuus, moninaisuus ja kesto vaikuttavat väliarviointien kulkuun, rakentumiseen sekä toteuttamiseen. Itsearviointia koskevat ratkaisut on jokaisessa hankkeessa tehtävä riittävän laajoiksi ja hyvissä ajoin.

4.1 Impulssi hankkeelle

Hankkeen alkuvaiheen arviointi on esiarviointia ja pohja tulevan suunnittelulle. Toiminnassa on kohdattu ongelma, haaste tai muutostarve, jonka ratkaisemiseksi käynnistetään kehittämishanke. Hankkeelle on tehty tarvekartoitus tai analyysi esimerkiksi esiselvityksellä. Hanke voi pohjautua ulkoa tulevaan muutostarpeeseen ja myös aiempien hankkeiden tuloksia voidaan käyttää hankesuunnittelun apuna. Hankkeen ideoijat ovat keskustelleet omien sidosryhmiensä ja yhteistyökumppaneidensa kanssa ja todenneet hankkeen tarpeellisuuden.

Esiarviointi voidaan tehdä haastattelemalla hankkeen ideoijia. Näin voidaan paikallistaa osallisten tieto ja osaaminen hankkeen taustalla olevista tarpeista. Tietoa voidaan kerätä myös tutustumalla asiakirjoihin, dokumentteihin ja tutkimuksiin. Aikaisempi kokemus samankaltaisista hankkeista auttaa näkemään hankkeen hyödyllisyyden konkreettisten saavutusten kautta. Jatkon kannalta on tärkeää saada hankkeelle oikeutus ja kartoittaa, mitä haasteita hankkeella on tarkoitus ratkaista. Tämä pohjatyö auttaa toteuttamissuunnitelman tekemistä ja antaa hankkeelle uskottavuutta. Itsearvioinnissa voidaan palata hankkeen perusteluihin ja todentaa niiden paikkansa pitävyys

hankkeen edetessä. Siten varmistetaan se, että hanke rakentuu oikeille perusteluille ja oikean tiedon varaan.

4.2 Toteuttamissuunnitelma

Hankesuunnitelma on usein etukäteen sidottu tiettyihin raameihin. Toteuttamissuunnitelman teko taas on vaihe, jossa hankkeen toimijat vaikuttavat hankkeen tavoitteisiin niiden konkretisoinnin kautta. Arviointi kytketään osaksi hankkeen toteuttamissuunnitelmaa. Itsearviointin kytkeminen toteuttamisen suunnitteluun antaa työryhmille, yhteistyökumppaneille, johtoryhmälle, ohjausryhmälle ja muille toimijoille mahdollisuuden vaikuttaa hankkeen sisältöihin ja sitoutua siihen.

Toteutussuunnitelmassa keskitytään pääasiassa tavoitteiden täsmentämiseen, realisointiin, konkretisointiin ja mitattavuuteen. Suunnittelussa tärkeintä on tarpeiden tunnistaminen ja arvioiminen. Tavoitteiden konkretisoimisessa voi auttaa tavoitteiden jakaminen pitkän, keskivälin ja lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Tavoitteiden tulee olla sellaisia, jotka on mahdollista toteuttaa hankkeen resurssien, keston ja toimintaympäristön asettamissa rajoissa.

Jotta tavoitteet saataisiin konkretisoitua, pitäisi niiden olla mitattavia ja kuvailtavia, mikä on yksi arvioinnin haastavimmista tehtävistä. Tämän ohjeistuksen lomakkeiden pohjalta muodostuu kolmitasoinen arviointimalli; mitä, miten ja keneltä täytyy kysyä tietoja, jotta saataisiin vastauksia lomakkeissa esitettyihin kysymyksiin. Jos kysymyksiin ei kyetä vastaamaan, täytyy tavoitteiden konkretisointiin palata uudelleen. Tietoa itsearviointia varten voidaan kerätä laadullisesti tai määrällisesti.

Arviointikohteiden ja osa-alueiden valinta vaihtelee jokaisessa hankkeessa. Mikäli kohteita on paljon, voi valintakriteereinä käyttää esimerkiksi aineiston keskeisyyttä ja merkityksellisyyttä hankkeen päätöksenteolle: missä kohdassa on epävarmuutta tai mihin erityisesti käytetään hankkeen resursseja. On oleellista pohtia keneltä, mistä ja miten kerätty tieto on merkityksellistä. Arviointikohteen on oltava hankkeen kannalta mielekäs ja informatiivinen.

Yksinkertaistaen arviointimalli muodostuu kolmesta tasosta:

Mitä kysytään,	jotta saadaan tietää, onko hankkeessa toimittu	eli eteneekö hanke tavoitteiden mukaisesti? Jos ei etene, miksi ei, ja mitä pitäisi muuttaa?
Miten kysytään,	onnistuneesti ja tehdäänkö hankkeessa sitä, mitä siinä on	
Keneltä kysytään,	suunniteltu tehtävän	

Toteutussuunnitelman itsearvioinnin yhteydessä oleellisia arviointikysymyksiä ovat:

- Ovatko tavoitteet realistisia, konkreettisia ja mitattavia?
- Onko hankkeen toteuttajaverkosto koottu oikein (ovatko keskeiset asiantuntijat mukana)?
- Onko hankkeen organisointi oikeanlainen?
- Onko hankkeeseen valittu oikeat toimintamenetelmät?
- Ovatko kohderyhmät oikeat ja saavutettavissa?
- Mikä on yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien sitoutumisen aste?
- Onko hankkeessa suunniteltu toimintatapa (prosessit) oikeanlainen ja realistinen?
- Mitä pitäisi tehdä, jotta hanke onnistuisi?
- Mitä pitäisi välttää, jotta hanke onnistuisi?

Toteutussuunnitelmapvaiheessa itsearviointi keskittyy tavoitteiden, keinojen ja resurssien yhteensopivuuteen. Peruskysymys on, voidaanko tällä toteutussuunnitelmalla saavuttaa kehittämistyölle asetetut tavoitteet.

4.3 Hankkeen toteutusvaihe: käynnistyminen ja väliarvioinnit

Hankkeen käynnistyessä arviointikysymykset kohdistuvat meneillään oleviin prosesseihin ja toimenpiteiden tuloksiin, joita tarkastellaan asetettuihin tavoitteisiin nähden. Arvioinnissa esiin nousseet teemat luovat pohjan, jolle prosessit tarkentuvat, ja jolle tavoitteet voidaan rakentaa. Arvioinnin tässä vaiheessa kehittämistyön tavoitteet, toiminta ja teot käyvät keskinäistä vuoropuhelua. Tavoitteet määrittävät sen, miten hanketta toteutetaan. Itsearviointi tuottaa materiaalia sekä tavoitteiden uudelleentarkasteluun että määrittelyyn ja keinojen arviointiin. Myös toiminnan vaikutuksia kohderyhmiin tarkastellaan jo tässä vaiheessa. On oleellista tunnistaa toiminnan odottamattomat vaikutukset.

Toiminnan vaikutuksiin liittyviä mittareita ja kysymyksiä tulisi tehdä jo prosessin alkuvaiheessa, jotta tiedettäisiin, onko jollain tietyllä toiminnalla vaikutusta hankkeen lopputulokseen. Arviointia tehtäessä on usein hankala osoittaa sitä, johtuuko jokin tietty vaikutus tai muutos juuri esimerkiksi hankkeessa kehitetystä mallista, palvelusta tai tuotteesta. Itsearviointi tuottaa kuitenkin arvokasta tietoa keskusteluun vaikuttavuuden arvioinnista. Arvioinnin tarkoitus on toimia päätöksenteon tukena. Sen avulla voidaan perustella mahdolliset muutokset hankkeen tavoitteissa, toiminnassa tai aikataulussa. Rahoittajan voi olettaa olevan tietoinen hankkeen käytännön toteuttamisesta eli tavoitteiden, resurssien ja toiminnan nivoutumisesta toisiinsa hankkeen jatkuessa. Hyvin toteutetulla ja dokumentoidulla itsearvioinnilla voi osoittaa päätöksenteon tapahtuneen perustellusti ja hallitusti.

4.4 Loppuraportti

Loppuraportissa pohditaan kehittämishankkeen tavoitteiden toteutumista ja tuotoksia. Siinä keskitytään hankkeen tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden tarkasteluun. Samalla kirjataan muun muassa onnistumisia, epäonnistumisia ja resurssien (henkilöstö/taloudellisten) kohdentumista. Tärkeää on myös selvittää, mitä hankkeessa on opittu niin hanketodellisuuden kuin kehitettävän sisällönkin kannalta. Systemaattinen itsearviointi tuottaa informaatiota hankkeen toteutuksesta ja prosessin kulusta loppuraporttia varten ja sen osaksi. Näin raportti vastaa tarkimmin kysymykseen siitä, miten nyt toteutetun kehittämistyön tulokset saatiin aikaan.

Loppuraportti koostuu myös muusta aineistosta, mutta informaation systemaattinen dokumentointi on luontevinta jäntevän itsearviointiprosessin avulla. Loppuraportista on hyötyä myös muille tuleville hankkeille ja niiden toteuttajille. Raportissa kerrotaan, mitä ratkaisuja hankkeen toteuttamiseksi on tehty suunnittelu- ja toteutusvaiheessa, ja pohditaan ratkaisujen onnistumista suhteessa tavoitteisiin.

5 NÄKYVÄ KEHITTÄMISTYÖ HANKEARJEN APUNA

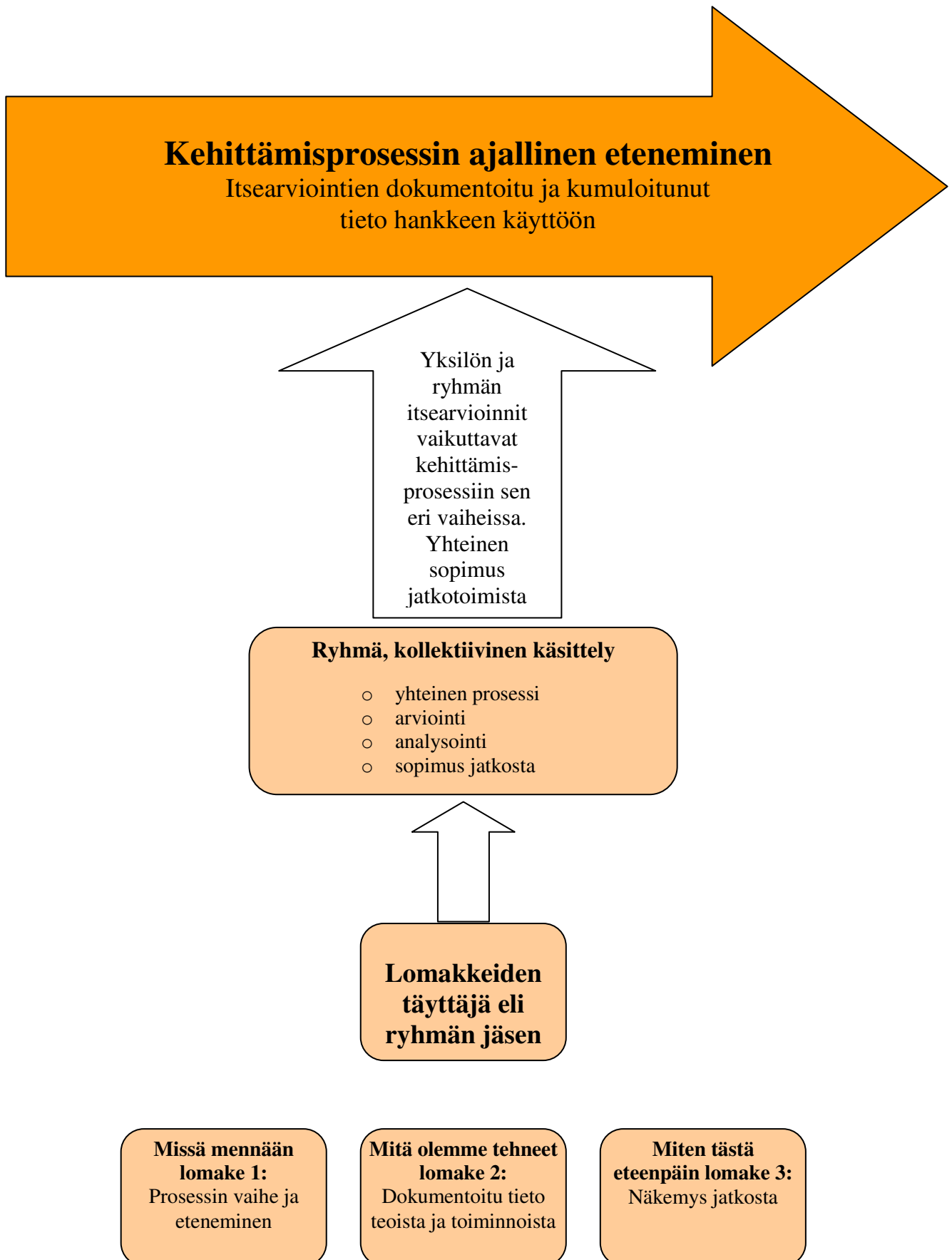
Arkityön reflektointi sekä kokemusten jakaminen systemaattisesti ja hyvin dokumentoidusti on tärkeää. Jos arkityössä tulee jatkuvasti eteen yllätyksiä ja eteneminen muuttuu vaikeaksi, antaa se hyvän syyn pysähtyä ja tarkistaa suunta. Tällöin voidaan käynnistää syvällisempi arviointiprosessi.

Tässä itsearviointiohjeistuksessa pidetään tärkeänä arkityön tapahtumien säännöllistä kirjaamista. Kirjattua materiaalia kootaan osaksi laajempaa arviointia ja reflektointia. Kehittämishanke jakautuu erilaisiin osaprosesseihin. Hyvä hanke on kokoelma tietoisia ja hallittavissa olevia osaprosesseja, joita itsearvioinnin avulla voidaan kehittää (Kuoppala 2007, 49).

Tämä itsearviointi toteutetaan kolmella lomakkeella, jotka tukevat hankkeiden itsearviointiprosessia. Lomakkeissa kuvaillaan hanketta ja kootaan tietoa sen nykytilasta, saavutuksista ja tulevaisuudesta. Ensimmäisessä lomakkeessa ”*Missä mennään*” määritellään prosessit ja niiden vaiheet: missä vaiheessa hanke on, mikä on kunkin osaprosessin vaihe (käynnistyminen, toteutus, päättyminen) ja mitä konkreettista on tehty edelliseen dokumentointiin verrattuna. Toisessa lomakkeessa ”*Mitä olemme tehneet*” kuvataan tavoitteiden saavuttamista: mitä hankkeessa on tehty, miten kehittämistyö on edennyt suhteessa tavoitteisiin ja mitä vaikutuksia on ilmennyt. Kolmas lomake ”*Miten tästä eteenpäin*” suuntaa tulevaisuuteen, siinä esitetään johtopäätöksiä jatkotyöskentelyyn.

Lomakkeisiin kirjataan teemat aina edellisen arviointikerran jälkeen, siten koko kehittämisprosessi tulee kronologisesti dokumentoiduksi. Arviointiprosessi on kuvattu kokonaisuudessaan kuviossa 3. Lomakkeissa olevat kysymykset on kirjoitettu hankkeisiin yleisesti sopiviksi. Jokaisessa hankkeessa tulee kuitenkin toimijoiden kesken yhteisesti työstää ja muotoilla hankkeelle omat kysymykset ja määritellä, millaisilla mittareilla näihin saadaan vastaukset. Kysymysten sisäistäminen etukäteen auttaa tarkastelemaan hankkeen tavoitteita niin, että niistä saadaan mitattavia. Arviointikohteiden ja -kysymysten määrittely on hyvä väline johtaa ja ohjata kehittämistyötä. On tärkeää, että arvioinnin kohteet ovat merkittäviä ja kuvaavat hyvin meneillään olevan kehittämistyön keskeisimpiä tavoitteita.

Kuvio 3. Itsearviointien vaikutukset kehittämisprosessiin.



5.1 Missä mennään – prosessien ja niiden vaiheen määrittely

”*Missä mennään*” –lomakkeeseen dokumentoidaan, missä kehittämistyön vaiheessa tieto on koottu, ja mitä osaprosessia arviointi koskee. Koottu itsearviointimateriaali muodostaa kehittämistyötä kronologisesti kuvaavan kokonaisuuden. Jokaisessa hankkeessa pitää ensimmäiseksi määrittää, mitä osaprosesseja ja toimintoja käynnistetään ja on käynnistetty. Lomakkeessa luetellaan vain joitakin keskeisiä toimintoja. On tärkeää, että arviointiin osallistuvat osaavat tunnistaa ja kuvailla omaa prosessiaan.

Toiseksi tavoitteena on määritellä, missä vaiheessa toiminnot ovat: alkamassa, käynnissä vai päättymässä. Osaprosessit kulkevat limittäin ja eri tahtia hankkeen aikana, jolloin osa niistä voi myös olla pysähdyksissä. Kolmanneksi kuvaillaan, mitä konkreettista kunkin toiminnon osalta on tehty verrattuna edelliseen arviointihetkeen. Myöhemmin voidaan arvioida, miten uuden toiminnan aloittaminen on vaikuttanut hankkeen etenemiseen. Lopuksi kirjataan hankkeen tavoitteet. Hankkeen vetäjä voi kirjoittaa ne valmiiksi lomakkeeseen, mutta myöhemmin arviointiin osallistuvat täyttävät tavoitteet itse. Näin varmistetaan, että hankeryhmässä puhutaan samoista asioista ja teemoista.

Tällä lomakkeella voidaan varmistaa, vastaavatko tehdyt toimet ja asetetut tavoitteet toisiaan. Hankkeen vetäjä voi koota lomakkeen valmiiksi yhteenvedoksi tulevalle itsearvioinnille. Tällöin on tärkeää, että lomakkeen sisältö käydään läpi ennen etenemistä. Koottu informaatio on hyvä johdanto esimerkiksi hanketiimin arviointikeskustelulle, jossa voidaan yhdessä hahmottaa hankkeen kokonaistilannetta.

5.2 Mitä olemme tehneet – hankkeen toiminnan kuvaus

”*Mitä olemme tehneet*” –lomake kokoaa ja dokumentoi tiedon siitä, mitä hankkeessa on konkreettisesti tehty ja tapahtunut. Tarkoituksena on koota konkreettista tietoa kehittämistyöstä. Tämä tieto suhteutetaan kehittämistyön tavoitteisiin. Toimijoita pyydetään lukemaan hankkeen tavoitteet läpi ennen arviointityön aloittamista. Hanketta arvioidaan sen suhteen, miten hankkeen toteutus tukee tavoitteita.

Lomakkeen täyttäjät arvioi hanketta konkreettisesti antamalla sille arvosanan (esimerkiksi 4–10). Lomakkeen kysymysten vastaukset ovat perustelu sille, miksi hanke saa tietyn arvosanan ja mitä jää

mahdollisesti puuttumaan. Ensimmäisellä kysymyksellä ”*Mitkä toimet ovat olleet onnistuneita asetettujen tavoitteiden kannalta?*” nostetaan esiin toiminnot, jotka ovat edistäneet tavoitteiden saavuttamista. Nämä toiminnot ovat sellaisia, joita kannattaa jatkaa ja huomioida jatkotyöskentelystä päätettäessä.

Toimintaympäristöstä tai hankkeen toimijoista johtuen on saattanut syntyä ongelmia, jotka estävät tiettyjen osaprosessien tavoitteiden saavuttamisen. Nämä ongelmat pyritään saamaan näkyviin toisella kysymyksellä: ”*Mitä sellaisia ongelmia on ollut, jotka saattaisivat estää näiden tavoitteiden toteutumisen?*” Jatkotyöskentelyn kannalta täytyy pohtia, estävätkö nämä ongelmat toiminnan jatkamisen kokonaan vai muuttaako se esimerkiksi aikatauluja tai näiden osa-alueiden painotusta. On myös pohdittava, pystytäänkö ongelmaa ylipäättään ratkaisemaan hankkeen resurssien puitteissa.

Hankkeen käynnistyessä on vaikea nähdä sen kaikkia vaikutuksia, mutta ne konkretisoituvat hankkeen edetessä. Ensimmäiset vaikutukset voivat olla pieniä vihjeitä hankkeen suunnasta ja onnistumisesta. Jatkotyöskentelyn kannalta on oleellista havaita, että vaikutukset ovat odotettuja tai ennakoituja eli niitä, joita on ajateltu saatavan tavoitteiden toteutumisen myötä. Mikäli vaikutuksia ei ole nähtävissä on pohdittava sitä, onko hankkeessa tehty kaikki tarvittava ja onko se tehty oikein. Kolmannella kysymyksellä ”*Millaisia odotettuja vaikutuksia toimilla on ollut?*” halutaan saada tietoa hankkeen ennakoituista vaikutuksista.

Hankkeella voi olla myös odottamattomia vaikutuksia. Neljännellä kysymyksellä ”*Millaisia yllätyksellisiä tai ennakoimattomia (positiivisia/negatiivisia) vaikutuksia toimilla on ollut? Miten ne vaikuttavat hankkeen tavoitteiden saavuttamiseen?*” pyritään kartoittamaan näitä seurauksia. Jatkon kannalta odottamattomien vaikutusten huomaaminen on tärkeää. Pahimmassa tapauksessa hanke ei edistä niitä tavoitteita, joita sen pitäisi edistää. Odottamaton vaikutus voi olla myös positiivista. Tällöin jatkotyöskentelyssä voidaan pohtia toiminnan ja tavoitteiden uudelleen suuntausta vahvistamaan odottamatonta vaikutusta.

Lopuksi jokaiselta arvioijalta pyydetään suosituksia ja ehdotuksia hankkeen jatkosta. Tällä tavalla lomakkeen täyttäjät pääsee vaikuttamaan hankkeen tulevaisuuteen. Hankkeen vastuuhenkilöt ja päätöksentekijät saavat neuvoja ja informaatiota jatkotyöskentelyyn. Kirjallisesti näitä neuvoja voi saada myös niiltä, jotka eivät tavallisesti tuo keskusteluissa kokemustaan esille.

5.3 Miten tästä eteenpäin – ohjauslomake jatkotyöskentelylle

Tässä osiossa on muutamia kysymyksiä päätöksentekoa varten. Tavoitteena on, että vastauksilla voidaan perustella tarvittavia muutoksia ja korjauksia tai perustella toiminnan jatkamista alkuperäisen suunnitelman mukaan. Hankkeissa voi tulla vastaan muitakin muutosta (esimerkiksi lainsäädännön muutokset, organisaation muutokset) vaativia tilanteita. Itsearviointin kannalta on tärkeää lisätä kysymyksiä tarvittaessa, jotta saadaan tarpeelliset tiedot ja ehdotukset hankkeen eteenpäin viemiselle. Lopuksi vastaajia pyydetään tekemään suositukset jatkotyöskentelylle. Mikäli ohjausryhmä on täyttänyt lomakkeen, saadaan erilaisia ohjeistuksia päätöksentekijöille myös sellaisilta jäseniltä, jotka eivät kokouksissa tuo näkemystään esille.

”Miten tästä eteenpäin” –ohjauslomake on avuksi päätöksenteossa ja tehtävissä valinnoissa. *”Miten tästä eteenpäin”* –lomakkeelle tiivistetään ne tiedot, jotka on kerätty toiminnan kuvauksesta. Samalla tiivistetään niiden pohjalta käyty arviointikeskustelu. Vastaajat ovat antaneet arvosanan koko hankkeelle. Tulevilla kysymyksillä eritellään arvosanan sisältöä. Ensimmäisessä kysymyksessä *”Eteneekö hanke tavoitteiden mukaisesti?”* hahmotetaan hankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Toisessa kysymyksessä *”Jatketaanko toimintoja suunnitellulla tavalla?”* halutaan vastaajan erittelevän toimintoja.

Muutoksia eritellään seuraavien kysymysten avulla. *”Millainen on toimintojen suhde toisiinsa? Onko toiminta tasapainossa vai onko jonkin toiminnan osuus yli- tai alikorostunutta?”* kysymyksellä halutaan vastaajan pohtivan toimintojen suhdetta toisiinsa ja sitä viekö jokin toiminta resursseja toiselta. Resurssien uudelleenjärjestely saattaa parantaa kokonaisuutta ja edistää tavoitteiden saavuttamista.

”Miten toimintaa olisi muutettava tai parannettava, jotta asetetut tavoitteet toteutuisivat?” –kysymyksellä halutaan tietoa yksittäisistä toiminnoista ja niiden tehostamisesta. Toisaalta toimintaympäristö voi muuttua, jolloin itse tavoitteita on muutettava. Tätä selvitetään kysymyksellä *”Ovatko asetetut tavoitteet yhä paikkansa pitäviä vai pitäisikö niitä muuttaa? Miten?”* Mikäli itse tavoitteisiin tehdään muutoksia, täytyy pohtia, miten muutokset vaikuttavat hankkeen toimintaan.

Aikataulun muutoksia kartoitetaan kysymyksellä *”Mitä muutoksia asetettuun aikatauluun olisi tehtävä?”* Aikataulun muuttuessa on pohdittava voidaanko asetetut tavoitteet saavuttaa. Mikäli hankkeen eteneminen on aiottua hitaampaa, on asetettuja tavoitteita mahdollisesti muutettava.

Ajalliset, taloudelliset ja henkilöstöresurssit ja niiden riittävyys on otettava huomioon. Tätä selvitetään kysymyksellä ”*Onko toiminta riittävää tai riittämätöntä suhteessa resursseihin (henkilöstö/taloudelliset)? Perustelee:*”

Miten tästä eteenpäin –lomake on tärkeä kooste yhteiselle keskustelulle ja vuorovaikutukselle. Näin varmistetaan se, että toimijalta saatu informaatio (lomake 1 ja 2) on käsitelty, arvioitu ja sen perusteella on tehty yhteisesti johtopäätöksiä. Tässä prosessissa tiedon kokoaminen muodostuu arviointitoiminnaksi.

5.4 Dokumentointi, raportointi ja portfoliomalli apuvälineenä

Dokumentoinnilla tarkoitetaan hankkeen etenemisen, tekojen ja tapahtumien kirjaamista mahdollisimman tarkasti. Tästä aineistosta kootaan raportti, joka sisältää analysoidun kuvauksen hankkeesta, hankkeen arvioinnin ja johtopäätökset. Dokumentointi varmistaa sen, että hankkeen arviointi tapahtuu systemaattisesti ja että arvioinnin tulokset ovat läpinäkyviä. Dokumentoinnilla hanketyöstä saadaan koottua tärkeää hiljaista tietoa myös hankkeen aikana. Dokumentoitu aineisto kootaan kumuloituvaksi yhteiseksi tiedoksi hankkeen osallisten käyttöön.

Tässä itsearvioinnissa lomakkeet on kehitetty dokumentoinnin välineeksi ja apukeinoksi. Hankearvioinnille tärkeitä ovat myös kokousmuistiot, arviointikaavakkeet, asiakastyytyväisyyskyselyjen analyysit ja päiväkirjamuistiinpanot. Näiden dokumentoimiselle olisi hyvä etsiä systemaattisia keinoja.

Systemaattisen ja hyvin dokumentoidun itsearvioinnin tuotoksena voidaan koota *dokumenttiportfolio*. Portfoliota on tärkeää kerätä systemaattisesti, sen muoto on vapaa, sitä voi koota esimerkiksi kansioon, salkkuun tai lokeroon. Lokerosalkkuun kerättäessä kullekin hankkeessa käynnistyvälle toiminnolle omistetaan oma lokerosa. Arviointimateriaalin voi lokeroida myös arviointikertojen mukaan, jolloin vertailtava aineisto valmistuville tiivistelmille löytyy aina edellisestä lokerosta.

Portfoliota voi käyttää myös *näyteportfoliona*. Näyteportfolioon laitetaan hankkeesta tehty väliarviointi onnistumisineen sekä kehittämistarpeineen. Tämä voi olla esimerkiksi lyhyt selvitys hankkeelle annetuista arvosanoista, hankkeen onnistumisista, muutostarpeista perusteluineen ja jatkotoimenpiteistä. Näyteportfolio voi olla pohjana loppuraportille, johon syventävää aineistoa

saadaan dokumenttiportfoliosta. Dokumentoinnin muoto ja tavat voivat vaihdella. Keskeistä on sen tarkkuus, systemaattisuus ja kattavuus.

6 KOKEMUKSIA ITSEARVIOINNISTA

Tämä itsearviointiohjeistus on ollut kehittämisvaiheessaan kokeilukäytössä muutamissa Sosiaalitaidon ja sen sidosryhmien hankkeissa. Kehittämisvaiheen kokemusten perusteella on noussut esiin tiettyjä asioita itsearvioinnista.

Arvioinnin käyttöönottoa helpottaa, jos:

- hankkeen vetäjä on tarpeeksi perehtynyt itsearviointiin ja siihen, miksi sitä tehdään.
- ohjaus- tai johtoryhmän kannalta tärkeä avainhenkilö on perehtynyt itsearviointiin ja siihen, miten ja miksi sitä tehdään.
- ryhmä keskustelee siitä, miksi itsearviointia tehdään. Samalla ryhmä ottaa arvioinnin osaksi omaa toimintaansa luomalla aikataulun ja omat arviointikäytäntönsä.

Keskustelun mahdollistaminen on olennainen osa lomakkeiden käyttöä:

- hankkeissa, joissa on säännöllisesti kokoontuva operatiivinen ryhmä ja hanketta ohjaava ja hallinnoiva ryhmä. Itsearviointin avulla voidaan rakentaa toimiva keskustelu- ja tiedonvälityskanava näiden ryhmien välille.
- kun tiedon ajankohtaisuudesta huolehditaan sovittamalla itsearviointi ryhmissä niin, että se palvelee hankkeen tiedontarvetta.
- kun lomakkeiden tuottama tieto voidaan keskustelun avulla vielä arvioida ja tarkentaa. Tällöin saadaan tietää, onko kyseessä yksittäinen huomio vai useamman henkilön näkemys asiasta.
- lomakeyhteenvedot käsitellään aina myös niillä foorumeilla, joissa ne on koottu.

Lomakkeiden tuottama tieto on erityyppistä hankkeissa, joissa ohjausryhmä kokoontuu vain muutaman kerran vuodessa ja operatiivinen ohjaus on pääosin hankkeen vetäjän käsissä, kuin hankkeissa, joissa ohjausta on vahvemmin ja vastuuta on jaettu useammalle henkilölle.

- Näin ollen lomakkeiden antaman tiedon ohjaavuutta ja ajankohtaisuutta voi yrittää vahvistaa keräämällä hankkeessa mukana olevista henkilöistä projekti-/sisältöryhmän, joka tuottaisi ohjaavalle ryhmälle ajankohtaista tietoa.

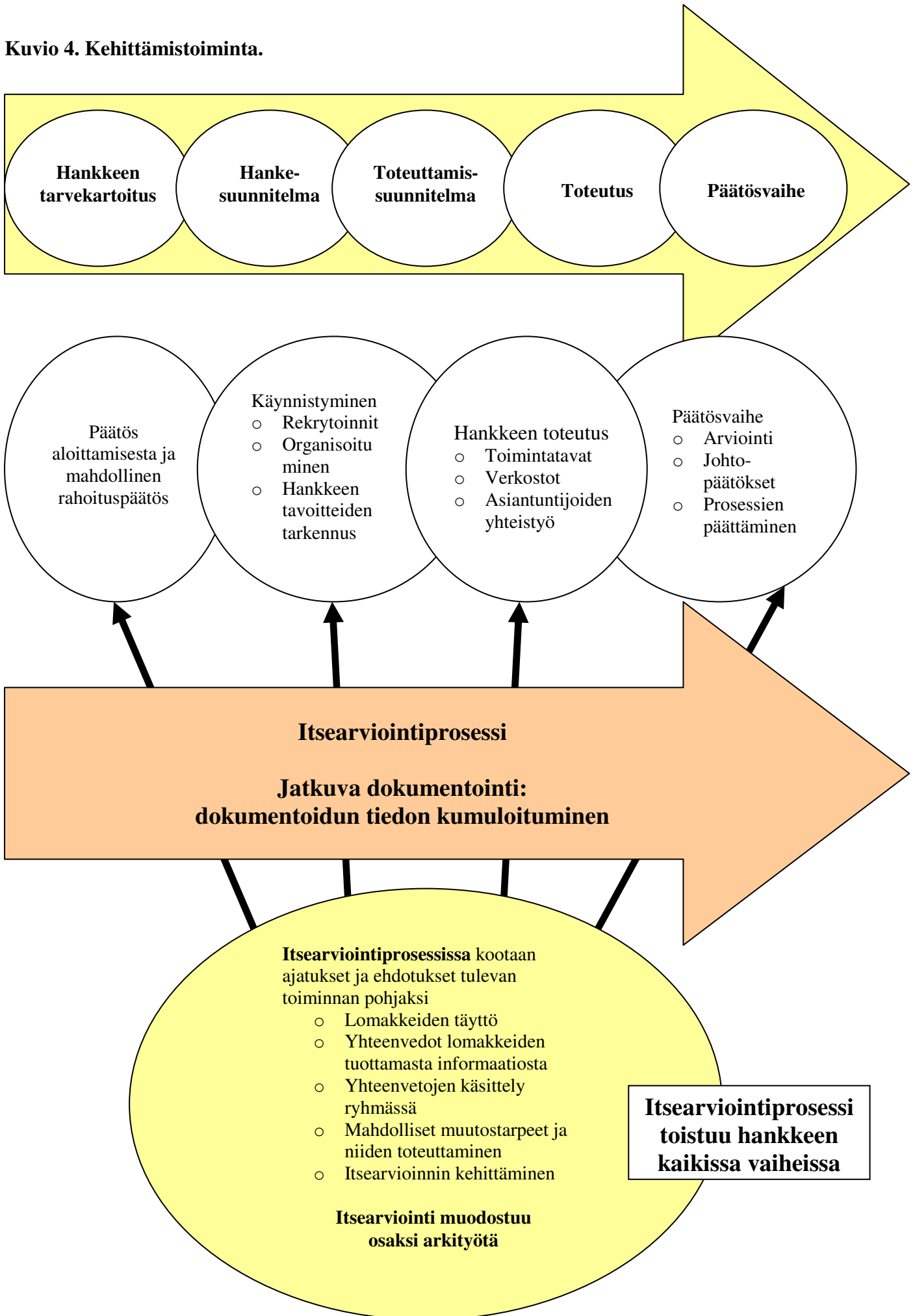
Tiedon keräämistapoja voidaan muokata hankekohtaisesti.

- Parhaaksi tavaksi on osoittautunut palautteen kerääminen suoraan tapaamisten yhteydessä.

- Sähköpostin käytöstä on sovittava erikseen.
- Lomakkeet on tehty muodoltaan joustaviksi. Niihin voi lisätä hankkeen kannalta oleellisia kysymyksiä ja niitä voi myös vähentää. Lomakkeet ja niiden käyttöidea kannattaa kuitenkin ottaa esille käyttäjäryhmien kanssa sellaisenaan, ja sopia niiden käytöstä yhdessä.

Itsearviointi on systematisoinut ja säännöllistänyt kehittämistyötä hankkeissa. Hankkeen osallistujien vuoropuhelua on voitu dokumentoida. Parhaimmillaan itsearviointi on lisännyt ennakoitavuutta, tehnyt uusia teemoja näkyväksi ja kehittänyt palautteen antoa hanketta ohjaavaksi ja keskusteleväksi. Itsearviointi kehittämistoiminnan osana on kuvattu kokonaisuudessaan kuviossa 4.

Kuvio 4. Kehittämistoiminta.



LÄHTEET

Kolb, David (1984) *Experiential learning. Experience as the source of learning and development.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.

Kuoppala, Mikko (2007) Itsearviointin toteutus projektin eri vaiheissa. Teoksessa Anna-Kaisa Mäkinen & Petri Uusikylä (toim.) *Tiedosta – arvioi – paranna: Itsearviointi ESR-projektien kehittämisen välineenä.* Työministeriö. URL:<http://www.mol.fi/esr/fi/___yleiset/itsearviointi.pdf> Sivut 39–56. Viitattu 7.8.2007.

Leppilampi, Asko & Piekkari, Ulla (1999) *Opitaan yhdessä. Aikuiskoulutusta toiminnallisesti.* Lahti: Asko Leppilampi Oy.

Lyytinen, Heikki K. (1995) *Johdatus oppilaitosten arviointiin.* Teoksessa Berit Kilpinen, Kaija Salmio, Leena Vainio & Antti Vanne. *Itsearviointin teoriaa ja käytäntöä.* Arviointi 1/195. Helsinki: Opetushallitus, 37–56.

Robson, Colin (2000) *Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille.* Helsinki: Tammi.

Schön, David (1995) *Reflective Inquiry in Social Work Practice.* Teoksessa Peg McCart Hess & Edward J. Mullen (toim.) *Practitioner Researcher Partnerships. Building Knowledge from, in, and for Practice.* Washington DC: NASW Press, 31-55.

Shaw, Ian (1999) *Evaluoi omaa työtäsi. Reflektiivisen ja valtuuttavan evaluaation opas.* Stakesin FinSoc -ryhmän työpapereita 4/1999. Helsinki: Stakes.

Seppänen-Järvelä, Riitta (2003) *Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin.* Työpapereita 1/2003. Helsinki: Stakes.

Yliruka, Laura (2000) *Sosiaalisen itsearviointi ja hiljainen tieto.* Työpapereita 2/2000. Helsinki: Stakes.

LIITE: LOMAKKEET

MISSÄ MENNÄÄN (lomake 1)

TÄYTTÄJÄ/TÄYTTÄJÄRYHMÄ: _____

PVM: _____

KOKOAMISKERTA HANKKEESSA: _____

Hankkeen ydintoimintojen kuvaus:

- Esimerkkejä hankkeen perustoiminnoista: projektinhallinta, verkostoituminen, kumppanuus, asiakastyöskentely, kohderyhmätyöskentely, tiedotus, ohjausryhmä jne.
- Esimerkkejä muista toiminnoista: suunnittelutyöskentely, selvitystyöskentely, kehittämistyöskentely, projektiryhmätyöskentely
- Esimerkkejä hankkeen päättymisvaiheen toiminnoista: tuotteistaminen, mallintaminen, oppiminen, juurruttaminen, levittäminen

Missä vaiheessa nämä toiminnot ovat?

Mitä konkreettista kunkin toiminnon kohdalla on saatu aikaiseksi tähän mennessä (edellisen täyttökerran jälkeen)?

Hankkeen tavoitteet:

- Alkuvaiheessa hankkeen/työryhmän vetäjä voi tiivistää tavoitteet tähän
- Kun kaavake tulee tutuksi, voi täyttäjä ne kirjoittaa. Näin voidaan tarkastella puhuvatko kaikki samasta hankkeesta.

MITÄ OLEMME TEHNEET (lomake 2, täytetään lomakkeen 1 pohjalta)

TÄYTTÄJÄ/TÄYTTÄJÄRYHMÄ: _____
TÄYTTÖKERTA : _____

PVM: _____

1. Miten kuvailisit rooliasi hankkeessa?

Työntekijä		Päätöksentekijä	
Alulle laittaja		Asiantuntija	
Suunnittelija		Ulkopuolinen tarkkailija	
Kehittäjä		Arvioija	
Joku muu, mikä:			

2. Minkä kouluarvosanan (4-10) antaisit hankkeelle tässä vaiheessa? _____

3. Lue hankkeen tavoitteet läpi (lomake 1). Miten arvioisit tehtyjen toimien tukevan asettuja tavoitteita?

Mitkä toimet ovat olleet onnistuneita asetettujen tavoitteiden kannalta?
Mitä sellaisia ongelmia on ollut, jotka saattaisivat estää näiden tavoitteiden toteutumisen?
Millaisia odotettuja vaikutuksia toimilla on ollut?
Millaisia yllätyksellisiä tai ennakoimattomia (positiivisia/negatiivisia) vaikutuksia toimilla on ollut? Miten ne vaikuttavat hankkeen tavoitteiden saavuttamiseen?
Suosituksia hankkeen eteenpäin viemiseksi:

MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN (lomake 3)

TÄYTTÄJÄ/TÄYTTÄJÄRYHMÄ: _____
TÄYTTÖKERTA : _____

PVM: _____

Eteneekö hanke tavoitteiden mukaisesti?
Jatketaanko toimintoja suunnitellulla tavalla?
Millainen on toimintojen suhde toisiinsa? Onko toiminta tasapainossa vai onko jonkin toiminnan osuus yli- tai alikorostunutta?
Miten toimintaa olisi muutettava tai parannettava, jotta asetetut tavoitteet toteutuisivat?
Ovatko asetetut tavoitteet yhä paikkansa pitäviä vai pitäisikö niitä muuttaa? Miten?
Mitä muutoksia asetettuun aikatauluun olisi tehtävä?
Onko toiminta riittävää tai riittämätöntä suhteessa resursseihin (henkilöstö/taloudelliset)? Perustelee:
Jatkotyöskentelysuositukset: