

# HANKKEESTA ARJEN KÄYTÄNNÖKSI

= tutkimusraportti hankkeiden tulosten juurtumista ja leviämistä edistävistä ja estävistä tekijöistä ammatillisissa oppilaitoksissa



## Työryhmä

### Työterveyslaitos

Turpeinen Merja  
Jurvansuu Hanna  
Husman Päivi

### Suomen ammatillisen koulutuksen kulttuuri- ja urheiluliitto, SAKU ry

Ågren Susanna  
Virtanen Ville

## Alkusanat

Arjen arkki -hankkeessa oli kolme keskeistä tavoitetta:

- Koota ja levittää koordinoitavissa hankkeissa kehitettyjä hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja sekä jatkaa niiden elinkaarta rahoituskauden päättymisen jälkeen.
- Kuvata terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen ottaminen keskeiseksi tehtäväksi ammatillisessa peruskoulutuksessa niin oppilaitoksen tasolla kuin valmisteilla olevan oppilas- ja opiskelijahuoltolain edellyttämällä monialaisen yhteistyön tasolla.
- Tutkia mitkä asiat edistävät hyvien käytäntöjen ja toimintamallien juurtumista arjen käytännöiksi sekä laatia suositukset rahoittajille ja hanketoimijoille seuraavalle rahoituskaudelle.

Tutkimuksen ja suositusten osa-alueesta hankkeessa vastasi Työterveyslaitos. Tämä tutkimusraportti on monipuolinen kattaus laadullisen tutkimuksen tulosten esittelyä, konkreettisia suosituksia sekä käytännön työvälineitä hankkeiden rahoittajille ja toteuttajille.

Kiitos kaikille hanketoimijoille, jotka osallistuivat oman hankkeensa ohessa koordinaatiotoimintaan. Arjen arkki -koordinaatiohanke toteutettiin rahoituskauden viimeisellä kolmanneksella, jolloin osa koordinoitavista hankkeista oli jo päättynyt. Erityisen kiitoksen tämän tutkimuksen onnistumisesta ansaitsevatkin päättäneiden hankkeiden toteuttajat, jotka kiitettävällä tavalla osallistuivat koordinaatiohankkeen kyselyihin ja tilaisuuksiin.

Tutkimusta pidetään usein ulkoisena arviointina ja tutkijoita ulkopuolisina tarkkailijoina. Tämän tutkimusraportin keskeiset tutkijat heittäytyivät hankkeeseen koko persoonallaan. He olivat mukana koordinaatio- ja arviointitilaisuuksissa, draamapajoissa ja haastattelutilanteissa sekä kävivät aktiivista debattia hanketoimijoiden kanssa ammatillisen koulutuksen käytäntöihin perehtyessään. Läsnäolon ja vuorovaikutuksen seurauksena tutkimuksen tulokset ovat käytännönläheisiä.

Toivomme tämän tutkimusraportin ja erityisesti suositusten ja tarkistuslistojen kuluvan hankkeita rahoittavien ja niitä toteuttavien henkilöiden käytössä.

### Arjen arkki -hanke

ohjausryhmän puheenjohtaja

projektipäällikkö

Arja Kukkonen  
Helsingin kaupungin opetusvirasto

Ville Virtanen  
SAKU ry

## Tiivistelmä

Arjen arkki -hankkeen arviointitutkimuksessa selvitettiin Paremmat Arjen Taidot eli PAT-hankkeissa kehitettyjen uusien tuotteiden, kuten hyvien käytäntöjen, toimintamallien tai materiaalien, juurtumista ammatillisen koulutuksen oppilaitosten arkeen. Arviointitutkimus toteutettiin osana Arjen arkki -hanketta, joka käynnistettiin näiden Opetushallituksen rahoittamien ja ESR-ohjelmaan kuuluvien hankkeiden koordinaatiohankkeeksi vuonna 2012. Arjen arkin toteuttamisesta vastasi SAKU ry.

Arvioinnissa selvitettiin hankkeissa kehitettyjen uusien tuotteiden juurtumista oppilaitoksiin hankeprosessin sekä eri toimijoiden ja toimijatahojen näkökulmasta. Arviointia ohjasi kysymys siitä, mitkä tai millaiset hankkeet onnistuvat juurruttamisessa ja millaiset eivät. Tätä selvitettiin erittelemällä, mitkä tekijät ehkäisevät ja mitkä edistävät uusien tuotteiden käyttöönottoa ja juurtumista sekä miten eri hanketoimijat näkevät onnistuneet ja ei-niin-onnistuneet puolet hankkeissa.

Tutkimusote oli laadullinen. Aineistonkeruu toteutettiin osallistavan ja kehittävän arvioinnin otteella, hanketoimijoiden kanssa keskustellen ja tuloksia yhdessä arvioiden. Tutkimusaineisto koostuu hankelomakkeista, työpajojen ryhmätöiden yhteenvetoista ja muistiinpanoista, hankkeiden ja niiden tuotosten juurtumisen SWOT-analyseista, toiminnallisten sosiodraamaesitysten havainnoinneista sekä yksilö- ja ryhmähaastatteluista. Aineistot kerättiin 2012–2013. Aineistoanalyysissa sovellettiin sisältöanalyysin periaatteita kunkin aineiston ehdoilla.

Arvioinnin tulosten perusteella hankkeiden kehittämien tuotteiden vakiintumista käytännön toimintaan edistävät

- onnistunut kehittämishanke, jonka piirteitä ovat selkeä tavoite ja oppilaitoksessa olemassa oleva kehittämistarve, hyvät hankeressurssit (aika, raha, ihmiset, muut aineelliset resurssit), jatkuva hanketoiminnan arviointi ja palautteen hyödyntäminen, hyvät tuotteet, riittävät kohderyhmälähtöiset juurruttamistoimenpiteet, onnistumisista muodostuva myönteinen noste sekä hyvä maine
- uuden tuotteen tärkeät ominaisuudet kohde- ja sidosryhmille, kuten tuotteen hyödyllisyys, kohderyhmän tarpeisiin vastaaminen, käyttöönoton helppous, taloudellisuus, muokattavuus, siirrettävyys, saatavuus, uudenaikaisuus, vakuuttavuus, tunnettuus, kehittäjien osallisuus, yhteiskunnallinen merkittävyys sekä oppilaitoksen strategian toteuttaminen
- organisaation ominaisuudet ja toiminta, kuten hyvät resurssit, hankkeen onnistumista tukevat toimintakäytännöt ja -kulttuuri sekä johdon tuki hankkeelle
- kohde- ja sidosryhmien osallistuminen ja sitoutuminen hankkeeseen sekä hankkeen toimintaympäristön tuki. Näihin vaikuttavat oikeiden verkostokumppanuuksien löytäminen ja verkostoyhteistyön toimivuus, oppilaitoksen

paikalliset ja alueelliset erityispiirteet ja sidosryhmien toiminta sekä yhteiskunnallinen ohjaus.

Prosessinäkökulmasta tarkasteltuna hyvä hanke onnistuu kaikissa hankeprosessin vaiheissa, sillä jokainen prosessin vaihe vie hanketta eteenpäin ja luo puitteita seuraavan vaiheen onnistumiselle.

- 1) Hankkeen aloitusvaiheen korostettiin olevan keskeisin onnistumista edistävä vaihe. Toiminnan kehittämistarve, hankkeen tarpeellisuus ja kehitettävän tuotteen mahdollinen hyödyllisyys luovat puitteet hankkeen onnistuneelle aloitukselle.
- 2) Tuotekehittelyvaiheessa keskeistä on onnistunut kohde- ja sidosryhmien osallistaminen innovaatioprosessiin. Hankeprosessi etenee suunnitelmaa joustavasti noudattaen, ja oppilaitoksen johto tukee toimintaa tarvittaessa.
- 3) Uuden tuotteen juurruttamisvaiheessa on varattu riittävästi resursseja testaukseen ja levittämiseen. Oppilaitoksen johto tukee päätöksillään uusien tuotteiden vakiintumista oppilaitoksen arkeen. Jatkuva prosessiarviointi tukee hankkeen toimintaa ja tuloksellista etenemistä.

Hankkeen onnistuminen tarkoittaa osittain eri asioita eri hanketoimijoille. Tämän oivaltaminen voi edesauttaa hanketoiminnan ohjausta ja vuoropuhelun onnistumista.

- Koulutuksen järjestäjän johdon näkökulmasta onnistunut hanke hyödyttää oppilaitoksen toimintaa ja toteuttaa siten strategiaa käytännössä. Hanketoiminta on tuloksellista, kun hankkeesta jää oppilaitokselle jotain konkreettista, kuten toimintamalleja tai materiaaleja.
- Opetushenkilöstön näkökulmasta onnistunut kehittämishanke tuottaa toimintamalleja tai tuotteita, joista on hyötyä ja jotka helpottavat varsinaista oppilaitoksen perustehtävää eli opetustyötä.
- Projektihenkilöstön näkökulmasta onnistunut hanke on saavuttanut sille asetetut tavoitteet sekä toteutunut suunnitelman mukaan ja aikataulussa.

Tämän arvioinnin tulosten perusteella hankkeiden kehittämien uusien toimintamallien käytäntöön levittämisen ja juurruttamisen vaihe saattaa jäädä vähemmälle suunnittelulle ja arvioinnille. Näin myös hankkeen vaikuttavuus jää varmistamatta. Kohderyhmät ottavat uudet tuotteet käyttöönsä, jos heillä on siihen tarvetta, siitä on heille hyötyä, heillä on uuden tuotteen käyttöön mahdollisuus ja/tai heitä velvoitetaan sen käyttöönottoon. Tämän arvioinnin perusteella hanketoimintaan on mahdollista saada lisää vaikuttavuutta suunnitelmallisella tuotteiden juurruttamisella, arvioinnilla sekä kohde- ja sidosryhmien yhteistyöllä.

Oppilaitoksissa voidaan edistää hankkeiden onnistumista ja tulosten juurtumista

- panostamalla organisaation suunnitelmalliseen kehittämistoimintaan
- kehittämällä hankkeiden ja niiden tulosten arviointia
- arvioimalla kriittisesti kunkin hankkeen tarpeellisuus ja toteuttamiskelpoisuus
- luomalla henkilöstölle mahdollisuuksia innovaatioprosessiin osallistumiseen ja organisaation yhteiseen oppimiseen
- koulutuksen järjestäjän johdon tuella ja osallistumisella hankkeisiin
- resursoimalla hanketoimijoiden verkostoitumiseen sekä osaamisen kehittämiseen, motivointiin ja jaksamiseen

- resursoimalla kohde- ja sidosryhmien ja verkostokumppanien osallistamiseen sekä yhteistyöhön tuotekehittämissä ja muussa hanketoiminnassa
- toteuttamalla hanketta kohderyhmälähtöisesti ja joustavasti, tarvittaessa suunnitelmaa muuttaen
- varmistamalla tuotteiden hyödyllisyys, toimivuus ja saatavuus ennen levittämistä
- hyödyntämällä prosessiarvioinnilla saatua palautetta hankkeen ohjauksessa suunnitelmallisesti koko hankkeen ajan
- pitämällä hanketoimijoina itse huolta omasta osaamisesta ja jaksamisesta.



- varmistamalla hankkeiden kehittämien tuotteiden juurtuminen
- levittämällä innovaatioita aktiivisesti omaan ja muihin oppilaitoksiin.

Oppilaitosten hanketoimintaa tukevana hyvinä käytäntöinä tuotiin esiin esimerkiksi projektifoorumin järjestäminen, koulutuksen järjestäjän johdon osallistuminen hankkeen ohjausryhmään, hanketoimijoiden verkostoitumisen tukeminen sekä talous- ja markkinointiosaamisen tuen tarjoaminen hanketoimijoille.

Hankekäytännöllä voidaan edistää uusien tuotteiden juurtumista

- siirtämällä hanketoiminnan painopistettä tuotekehittelyn ensisijaisuudesta tuotteen levittämiseen ja juurruttamiseen sekä hankkeen vaikuttavuuden varmistamiseen

Rahoittaja voi tukea hankkeiden tuloksellisuutta ja hyvien käytäntöjen leviämistä valtakunnallisesti

- kehittämällä hankkeiden suunnittelu-, raportointi- ja arviointikäytäntöjä tukemaan innovaatioprosessia
- koordinoimalla hankkeita sekä arvioimalla ja levittämällä systemaattisesti kehitettyjä tuotteita.

Arvioinnin pohjalta laadittiin suositukset rahoittajille sekä hankkeiden toteuttajille hankkeiden tulosten juurruttamisen ja levittämisen tehostamiseksi. Lisäksi ammatillisten oppilaitosten johdon käyttöön laadittiin tarkistuslistat kehittämistyön onnistuneisuuden arvioimiseen sekä hanketoimijoiden perehdyttämiseen. (Hankkeesta arjen käytännöksi – suositukset ja tarkistuslistat -julkaisu).

# Arjen arkki

## SISÄLLYS- LUETTELO

1. Johdanto	6
2. Arvioinnin toteutus	8
Arvioinnin taustaoletukset hanketulosten leviämisestä ja käyttönotosta ammatillisen koulutuksen oppilaitoksissa	8
Arviointikysymykset	9
Arvioinnin kohteena Opetushallituksen rahoittamat Paremmat arjen taidot ja opintojen kautta töihin -ESR-hankkeet	9
Arviointiotteena osallistava ja kehittävä arviointi	9
3. Arviointiaineistot ja menetelmät	10
Arviointiaineiston keruu	10
Arviointiaineiston käsittely	12
4. Tulokset	13
4.1 Hankkeiden juurtuminen käytäntöön hankeomakkeiden perusteella	13
Nivelvaiheiden tukeminen -hankkeet	13
Yksilöllisen polun tukeminen -hankkeet	16
Monikulttuurisuus -hankkeet	19
Opiskelijan hyvinvointi ja osallisuus -hankkeet	23
4.2 Työpajakeskustelut juurtumisen esteistä ja edisteistä sekä hankkeen myynnistä ja markkinoinnista	26
4.3 SWOT-analyysit hankkeiden juurtumisen näkökulmasta	28
4.4 Tulevaisuuden muistelu -improvisaatio: Onnistuneen hankkeen eteneminen ja käytännöt	31
4.5 Hanketuotteiden arviointi toiminnallisen improvisaation keinoin ja Belgian ESR-tuotteiden validointikriteeristöä käyttäen	31
4.6 Oppilaitosten johdon haastattelut hanketulosten juurtumista tukevista tekijöistä ja toimintatavoista hankeprosessin eri vaiheissa	32
4.7 Työpaja tuotteiden käytäntöön juurtumisen edistämisestä	40
5. Tulosten yhteenvedo	41
5.1 Uusien tuotteiden juurtumista edistävät ja estävät tekijät	42
5.2 Mitkä tai millaiset hankkeet ovat onnistuneet juurruttamisessa ja miksi	46
5.3 Onnistunut hanke eri hanketoimijoiden näkökulmasta	48
6. Tulosten pohdintaa ja suosituksia	49
Lisää vaikuttavuutta hankkeisiin suunnitelmallisella tuotteiden juurruttamisella, arvioinnilla jakohde- ja sidosryhmien yhteistyöllä	50
Miten hankkeiden onnistumista ja niiden tulosten juurtumista voidaan edistää ammatillisen koulutuksen oppilaitoksissa?	50
Miten voidaan edistää uusien tuotteiden juurtumista hankekäytäntöjä kehittämällä?	54
Miten muut sidosryhmät voivat edistää hankkeiden onnistumista ja uusien tuotteiden vakiintumista arkeen?	56
Kuinka hyödyntää valmiita tuotteita ja "tuunata" niitä oppilaitoksen omiin tarpeisiin?	57
Tutkimuksen arviointia	57
Suosituksia rahoittajalle ja hankkeiden toteuttajille	58
Tarkistuslistat johdolle organisaation kehittämistoiminnan arviointiin ja projektihenkilöstön perehdyttämiseen	58
Lähteet	59
Luettelo liitteistä	61
Luettelo taulukoista ja kuvista	67

Ammatillisen koulutuksen organisaatioissa hankkeilla pyritään luomaan innovaatioita opetuksen tueksi omaan oppilaitokseen ja koko ammatillisen koulutuksen sektorille. Parhaimmillaan nämä tuotteet ja uudet toimintamallit ovat onnistuneita ja jäävät pysyviksi, oppilaitoksen tavoitteita ja perustehtävää tukeviksi käytännöiksi. Niitä levitetään aktiivisesti, ja ne otetaan käyttöön muissakin oppilaitoksissa. Aina näin ei kuitenkaan tapahdu, vaan kehittämistoiminta saattaa tyrehtyä hankkeen päätyttyä, eikä kehitettyjä uusia tuotteita tai toimintamalleja oteta käyttöön ja viedä oppilaitoksen rakenteisiin hankkeen toiminta-aikana – laajemmasta levittämisestä puhumattakaan.

Myös valtakunnallisella tasolla hankemuotoinen toiminta on monella tapaa ongelmallista. Siihen kuuluu paljon rahaa, rahoitusjärjestelmiä on paljon, järjestelmät ovat osittain päällekkäisiä eivätkä ne koordinoi riittävällä tavalla toimintaansa ja hankkeiden tulosten arviointia. Hankerahoitus saattaa nyky muodossaan aiheuttaa jäykkyyksiä ja synnyttää hankkeille onnistumisen pakkofasadin. Muutosten teko kesken prosessin on työlästä, ja projekteissa on vaikea uskaltaa raportoida huonosti onnistuneita asioita. Epäonnistumisten raportointi jättäminen estää niistä opiksi ottamisen ja vertaistuen sekä saa toistamaan samoja virheitä hankkeesta toiseen. Hankkeissa tapahtuvan toiminnan määrällistämisen tarve voi ohjata hankkeita epätarkoituksenmukaiseen toimintaan. Hankerahoituksessa käytettävä hankkeiden kehittäminen soveltuu lisäksi heikommin sosiaalisen elämän ja yhteiskunnallisten ilmiöiden kehittämiseen, koska se vaatii hyvin yksityiskohtaista ja ennalta lukkoon lyötyä suunnitelmaa. Nykyisellään on vaarana, että hankkeet eivät tuota uutta, vaan jo hankesuunnitelmavaiheessa järjestelmä ohjaa toistamaan useaan kertaan selvitettyjä asioita ja luomaan yhä uudelleen samoja ratkaisuja vanhoihin ongelmiin.

Jatkuvat ja lyhytjänteiset kehittämishankkeet kuormittavat oppilaitosten henkilöstöä ja ovat epätarkoituksenmukaisia oppilaitoksen sekä rahoittajan näkökulmasta. Ammatillisen koulutuksen jatkuvassa muutoksessa olisi tärkeää myös koordinoita ja tukea kehittämistoimintaa. Kuten esimerkiksi Haapakorpi (2006) on todennut, todellisen käytännön maailman, jossa hankkeet toteutetaan ja jota hankkeilla pyritään kehittämään toivottuun

suuntaan, ja rahoitusjärjestelmän mahdollistaman toiminnan välillä on syvä kuilu. Tätä kuilua tulee kaventaa käytännön ja hallinnon entistä paremman vuoropuhelun avulla.

Arjen Arkki -hanke käynnistettiin tähän tarpeeseen. Koordinaatiohankkeen ensisijaisiksi tavoitteiksi asetettiin hankkeissa kehitettävien hyvien käytäntöjen valtakunnallinen tallentaminen ja levittäminen sekä eri hallintoviranomaisten rahoittamien hankkeiden yhteistyön muotojen kehittäminen. Arjen arkki -hanke toimi Paremmat arjen taidot ja opintojen kautta töihin -ESR-ohjelmaan kuuluvien hankkeiden koordinaatiohankkeena vuosina 2012–2014. Hankkeita rahoitti Opetushallitus. Arjen arkin tehtävänä oli koordinoita näitä ammatillisen koulutuksen opiskelu- ja työhyvinvointia edistäviä hankkeita ja levittää niiden tuloksia valtakunnallisesti. Hankkeessa koottiin hyviä käytäntöjä opiskelijoiden hyvinvoinnin ja osallisuuden, nivelaiteiden sekä opiskelijoiden yksilöllisen polun ja kohtaamisen tukemiseksi monikulttuurisuuteen ja verkostoyhteistyöhön liittyen.

Koordinaatiohanke toimi SAKU ry:n tuottamana tukipalveluna koulutuksen järjestäjille sekä tietokantana verkossa. Arjen arkin tehtävänä oli ohjata ja tukea uusia hankkeita käynnistäviä tahoja ja henkilöitä hyödyntämään valmiita materiaaleja ja malleja. Arjen arkki ohjasi hankkeita myös verkostoitumisessa.

Hankkeen yhteydessä toteutetussa arviointitutkimuksessa selvitetään ja arvioidaan sitä, miten hankkeiden tulokset juurtuvat käytäntöön ja mitkä tekijät edistävät tai haittaavat juurtumista. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa hankkeiden koordinaation ja hanketulosten levittämisen tueksi ja esittää tulosten pohjalta ehdotuksia hanketoiminnan kehittämiseksi.

Kehittämishankkeissa kehitettyjen uusien tuotteiden juurtumista oppilaitoksissa sekä sitä, mikä on mahdollistanut tällaiset uudet käytännöt ja yhteiset toiminnan muutokset, on tässä tarkasteltu realistisen arvioinnin viitekehysessä (Pawson & Tilley 1997; 2001). Arviointia ovat ohjanneet teoreettiset esitykset innovaatioiden leviämisen organisaatioissa (Rogers 1995; 2003) ja organisaatioiden kehittämishankkeiden implementaatiotutkimusten tulokset (esim. Nielsen & Randall 2011; Saksvik ym. 2002). Innovaatio ymmärretään yleisesti ideaksi, käytännöksi, toimintamalliksi tai aineelliseksi esineeksi, jota vastaanottajat

(henkilö, ryhmä, organisaatio) pitävät uutena (Rogers 1995). Kun innovaatio välittyy eteenpäin ja vastaanottajat käsittelevät uutta asiaa, he luovat ja jakavat tietoa, jolloin innovaatio leviää (diffuusio). Leviämisen myötä vastaanottajat tulevat innovaatiosta tietoisiksi, mahdollisesti omaksuvat sen sekä ottavat käyttöön eli implementoivat sen (emt. 172–173; Klein & Sorra 1996).

Myös organisaation kulttuuri ja historia vaikuttavat siihen, miten syvälinen muutos organisaatiossa ymmärretään ja koetaan sekä miten riippuvaisia ollaan aiemmin valituista toimintamalleista. Eri toimijoilla voi olla myös erilaisia, keskenään ristiriitaisiakin toiveita ja odotuksia hankkeiden suhteen (Nytrø ym. 2000). Uusien tuotteiden ja hyvien käytäntöjen implementaatioprosessin onnistumisen kannalta onkin tärkeää selvittää eri toimijatahojen näkemyksiä (vrt. Nielsen ja Randall 2012).

Oppilaitoskontekstissa esimerkiksi organisaatiokulttuurin ja koulun ilmapiirin sekä johdon roolin ja toiminnan merkitys innovaatioiden edistäjänä on todettu vaikuttavan opettajien odotuksiin ja asenteisiin implementaation yhteydessä (Beets ym. 2008). Kun ammatillisen koulutuksen organisaatioissa on selvitetty hankkeiden kehittämisen uusien tuotteiden juurtumista, on todettu samaan tapaan, että muun muassa kohde- ja sidosryhmien suhtautuminen sekä hankeprosessiin liittyvät tekijät vaikuttavat uusien tuotteiden käyttöönottoon ja vakiintumiseen. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi projektin tarve, hankkeen kytkeytyminen oppilaitoksen kokonaiskehittämiseen, projektidean synty aikaisempien kokemusten tai hankkeiden pohjalta, onnistunut tiedotus, projektin saama sosiaalinen hyväksyntä ja johdon tuki, henkilökunnan kokemus hyötyä sekä projektin ja arkityön tasapaino (Haapakorpi 2006; Väyrynen 2007; Rantanen ja Vehviläinen). Muun muassa projektin suunnittelu ja hallinta, projektiryhmän vetäminen, muun organisaation sitouttaminen sekä projektipäällikön oma jaksaminen ovat myös tärkeitä hankkeen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä (Nikander 2007). Samoin monet organisaatioon ja sen käytäntöihin liittyvät tekijät vaikuttavat uusien tuotteiden levittämisen ja käyttöönoton onnistumiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi oppilaitosten kulttuuri, resursointi, hankkeiden organisointi sekä hankevetäjän suhde oppilaitokseen (Haapakorpi 2006; Vehviläinen 2003; Rantanen ja Vehviläinen 2007).

Tässä arvioinnissa selvitetään hyvien käytäntöjen juurtumista ammatillisen koulutuksen oppilaitoksissa. Arviointia on ohjannut kysymys siitä, **mitkä tai millaiset hankkeet ovat onnistuneet juurruttamisessa ja millaiset eivät**. Tätä selvitetään erittelemällä sitä, **mitkä tekijät ehkäisevät ja mitkä edistävät hyvien käytäntöjen juurtumista**. Hankkeiden onnistu-

misia ja epäonnistumisia tarkastellaan myös **eri toimijoiden näkökulmasta**, sillä ammatillisen koulutuksen organisaatioissa hankkeiden toteuttajat sekä kohde- ja sidosryhmät edustavat erilaisia ja monimuotoisia toimijaryhmiä.

Arvioinnin kohteeksi valittiin 27 Paremmat arjen taidot eli PAT-hanketta. Tavoitteena oli arvioida ammatillisen koulutuksen organisaatioiden hankkeissa kehitettyjen ajattelu- ja toimintamallien vakiintumista oppilaitosten toimintaan. Tarkastelun kohteeksi otettiin sekä päätyneitä että päättymässä olevia hankkeita. Näistä hankkeista pyrittiin saamaan esiin olennaisia asioita niissä kehitettyjen tuotteiden juurtumisesta käytäntöön. Tuotteilla viitataan hanketuotoksiin, kuten hankkeissa kehitettyihin toimintamalleihin ja niitä tukeviin materiaaleihin. Tietoa hankkeista kerättiin eri tavoin hanketoimijoilta, ja lisäksi haastateltiin ammatillisten oppilaitosten kehittämistä vastaavia johtohenkilöitä. Tarkempi kuvaus tiedonkeruusta löytyy aineistosta ja menetelmiä käsittelevästä kappaleesta.

Arviointi oli tässä hankkeessa käytännön toimintaa, jolla tuotettiin tietoa ennen kaikkea käytännön tarpeisiin hankkeiden kehittämiseksi, (hankkeiden) rahoittajille ja toteuttajille sekä yleistettävän tiedon tuottamiseksi tulevien hankkeiden koordinaation ja ohjauksen tueksi (vrt. esim. Patton 1997,76). Arviointiote oli osallistavaa ja kehittävää, mikä mahdollisti hanketoimijoiden yhteisen tiedon prosessoinnin ja reflektoinnin.

Arvioinnin tulosten pohjalta esitetään ehdotukset uuden rahoituskauden kehittämistoimintaan oppimisympäristöissä rahoittajalle ja hankkeiden toteuttajille, sekä johdolle että hanketoimijoille. Tulosten pohjalta luotiin lisäksi käytännön työkalu oppilaitosten johdolle ja hankkeiden toteuttajille hanketoiminnan ohjauksen tueksi. Tämän tarkistuslistan avulla oppilaitoksessa voidaan arvioida hanketoimintaa lopputuotteiden käytäntöön juurtumisen edistämisen näkökulmasta. Tarkistuslistaa voidaan hyödyntää myös perehdyttämisessä. Nämä tuotokset löytyvät tutkimusraportin liitteeksi toimitetusta Hankkeesta arjen käytännöksi – suositukset ja tarkistuslistat -julkaisusta.

Raportissa kuvataan ensin arviointiprosessia sekä esitellään aineisto ja menetelmät. Arjen arkissa mukana olleet PAT-hankkeet kuvataan tulosten esittelyn yhteydessä. Tulokset esitetään aineistonkeruun järjestyksessä, ja yhteenveto on koottu tulosluvun loppuun ennen johtopäätöksiä.

**Arvioinnin tarkoitus** oli selvittää hyvien käytäntöjen juurtumisen edellytyksiä ja näin tukea hankkeita hyvien käytäntöjen juurruttamisessa. Toiseksi, arvioinnin avulla saadaan näkyville konkreettisia ohjeita ja suuntaviivoja jatkossa tehtävälle kehittämistoiminnalle oppimisympäristöissä. Arvioinnilla tuotettiin siis tietoa ennen kaikkea käytännön tarpeisiin projektien kehittämiseksi, hankkeiden rahoittajataholla ja projektitoimijoille itselleen sekä yleistettävän tiedon tuottamiseksi tulevien projektien koordinoiminnin ja ohjauksen tueksi (Vrt. esim. Patton 1997, 76).

Tässä arvioinnissa kehittämishankkeissa kehitettyjen uusien tuotteiden juurtumista sekä hankkeiden ja muun toiminnan aiheuttamia muutoksia on tarkasteltu **realistisen arvioinnin viitekehyksessä** (Pawson & Tilley 1997; 2001). Hankkeissakin on kyse sosiaalisesta toiminnasta, joka on normien ja käytäntöjen ohjaamaa. Rakenteet ohjaavat ja rajoittavat toimijaa, mutta toimija pystyy niitä myös muokkaamaan. Sosiaalinen muutos koostuu toimijan ja rakenteen vuorovaikutuksesta, ja muutoksen mekanismit ovat riippuvaisia kontekstistaan ja sosiaalisista rakenteista niiden ympärillä (Pawson & Tilley 1997; 2001, myös esim. Soininen 2011).

### Arvioinnin taustaoletukset hanketulojen leviämisestä ja käyttöönotosta ammatillisen koulutuksen oppilaitoksissa

Arviointiprosessia ovat ohjanneet teoriat innovaatioiden leviämisestä ja implementaatiosta organisaatioissa sekä julkisen sektorin organisaatioiden ja erityisesti ammatillisten oppilaitosten hanketuotosten juurtumista koskevien selvitysten tulokset.

Innovaatio ymmärretään yleisesti ideaksi, käytännöksi tai aineelliseksi esineeksi, jota vastaanottajat (henkilö, ryhmä, organisaatio) pitävät uutena (esim. Rogers 1995). Kun innovaatio välittyy eteenpäin ja vastaanottajat käsittelevät uutta asiaa, he luovat ja jakavat tietoa, jolloin innovaatio leviää (diffuusio). Innovaation leviämisen myötä vastaanottajat tulevat innovaatiosta tietoisiksi ja mahdollisesti omaksuvat sen ja ottavat käyttöönsä eli implementoivat sen (emt. 172–173; Klein & Sorra 1996).

Diffuusio teoria vastaa kysymykseen, miten joku innovaatioiden diffuusio etenee jossain yhteisössä. Pyrkimyksenä on selittää diffuusion nopeutta tai laajuutta. Rogersin (1997) mukaan organisaatioissa innovaatioiden diffuusioon vaikuttavat muun

muassa yhteisön sosiaaliset normit, viestintätavat, muutosagentit ja mielipidevaikuttajat. Innovaation omaksumiseen vaikuttavat myös innovaation ominaisuudet, kuten innovaation suhteellinen hyöty, yhteensopivuus, monimutkaisuus, kokeiltavuus, näkyvyys sekä innovaation omaksumisprosessin eteneminen (tietoisuus, uskomus, päätös, toteutus, varmistus).

Yksilön näkökulmasta innovaation omaksumisprosessiin ja sen pituuteen on todettu diffuusioiteorioiden mukaan vaikuttavan muun muassa se, miten syvällistä toimintatapojen muutosta innovaatio omaksujaltaan edellyttää, millaisia innovaatioon liittyviä odotuksia on siihen eri tavoin suhtautuvilla yksilöillä (visionäärit, varhaiset massat) ja miten riippuvaisia ollaan aiemmin valituista toimintamalleista (vrt. esim. Kalliokulju & Palviainen 2006; Rogers 1997).

Organisaatioissa innovaatioiden leviäminen ja omaksuminen tapahtuu monimutkaisemman prosessin kautta kuin yksittäisten yksilöiden kohdalla (vrt. Wolfe 1994; myös Kallionkuju ja Palviainen 2006). Kohderyhmille interventioissa kehitettyjen tuotteiden käyttöönotto ja omaksuminen edellyttävätkin yleensä jonkinlaista muutosta omassa toiminnassa ja toimintamalleissa (vrt. Argyris 1976; 1995). Organisaatiokontekstissa esimerkiksi työnjako ja hierarkia sekä erilaiset ryhmäjäsenyydet rakentavat suhdetta ja näkökulmaa uusiin tuotteisiin ja niihin liittyviin odotuksiin. Uudet organisatoriset toimintamallit joutuvat työpäällä arvioitaviksi suhteessa organisaation virallisiin ja epävirallisiin toimintakäytäntöihin sekä suhteessa siihen edesauttaako uusi käytäntö kunkin oman työn ja perustehtävän hyvin ja mielekkäästi tekemistä (vrt. Järvensivu ja Koski 2009, 111).

Hankkeen eri toimijaryhmillä voi myös olla esimerkiksi erilainen käsitys siitä, mitä tarkoittaa intervention onnistuminen. Eri toimijoilla voi olla myös erilaisia ja keskenään ristiriitaisiakin toiveita ja odotuksia hankkeen suhteen (Nytrø ym. 2000). Prosessiarvioinnissa onkin hyvä selvittää muun muassa sitä, miten yhteneväiset käsitykset osallistujilla on muutoksen ja intervention tarpeellisuudesta. Eri näkökulmiin perehtyminen voi auttaa selvittämään, miten erilaiset motivaatiot muokkaavat avainryhmien käytöstä ja suhtautumista interventioon (vrt. Nielsen ja Randall 2012, 8).

Implementaation onnistumiseen organisaatioissa vaikuttavat kohde- ja sidosryhmien suhtautumisen ja toiminnan lisäksi tutkimusten mukaan myös interventiostrategia ja toimenpiteet sekä organisaatiokonteksti ja sen toimintaympäristö (esim. Nielsen

ja Randall 2012). Organisaatio intervention kontekstina, kuten organisaatiokulttuuri ja organisaation tilanne, voivat joko edistää tai ehkäistä intervention onnistumista ja implementaatiota (Nielsen ja Randall 2012; Nytrø ym. 2000; Saksvik ym. 2002). Organisaatiokontekstin tarkastelu onkin tässä arvioinnissa tärkeässä asemassa, koska keskitytään sellaisten innovaatioiden onnistuneen juurtumisen selvittämiseen, jotka ovat syntyneet organisaatioiden eli oppilaitosten omien kehittämishankkeiden tuloksina ja joilla kehitetään niiden omaa toimintaa.

Kun ammatillisissa oppilaitoksissa ja koulutusorganisaatioissa on tutkittu hankkeiden kehittämien uusien tuotteiden juurtumista, on todettu samaan tapaan, kuinka muun muassa kohde- ja sidosryhmien suhtautuminen hankeprosessiin vaikuttavat uusien



tuotteiden käyttöönottoon ja vakiintumiseen. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi projektin tarve, hankkeen kytkeytyminen oppilaitoksen kokonaiskehittämiseen, projekti-idean synty aikaisempien kokemusten tai hankkeiden pohjalta, onnistunut tiedotus, projektin saama sosiaalinen hyväksyntä ja johdon tuki hankkeelle, henkilökunnan kokemus hyötyä sekä projektin ja arkityön välisen suhteen tasapaino (Haapakorpi 2006; Väyrynen 2007; Rantanen ja Vehviläinen). Muun muassa projektin suunnittelu ja hallinta, projektiryhmän vetäminen, muun organisaation sitouttaminen sekä projektipäällikön oma jaksaminen ovat myös tärkeitä (Nikander 2007).

Samoin monet organisaatioon ja sen käytäntöihin liittyvät tekijät luovat puitteita uusien tuotteiden levittämisen ja käyt-

töönnoton onnistumiselle. Tällaisia ovat esimerkiksi oppilaitosten kulttuuri, resursointi, projektien organisointi sekä esimerkiksi projektinvetäjän suhde oppilaitokseen (Haapakorpi 2006; Vehviläinen 2003; Rantanen ja Vehviläinen 2007).

Tältä pohjalta esitettiin **arviointikysymykset**

- Mitkä tekijät edistävät ja mitkä estävät hyvien käytäntöjen juurtumista?
- Mitkä tai millaiset hankkeet ovat onnistuneet juurruttamisessa ja miksi, mitkä ja millaiset hankkeet puolestaan eivät ole onnistuneet niin hyvin ja miksi?
- Miten eri hanketoimijat näkevät onnistumiset ja ei-niin-onnistuneet puolet hankkeissa?

### Arvioinnin kohteena Opetushallituksen rahoittamat Paremmat arjen taidot ja opintojen kautta töihin -ESR-hankkeet

Näistä hankkeista pyrittiin saamaan esiin olennaisia asioita niissä kehitettyjen uusien tuotteiden juurtumisesta käytäntöön. Tuotteilla viitataan hanketuotoksiin, kuten hankkeissa kehitettyihin toimintamalleihin ja niitä tukeviin materiaaleihin. Uusista tuotteista tai toimintamalleista käytetään tässä raportissa myös käsitettä innovaatio.

Opetushallituksen rahoittamia Paremmat arjen taidot ja opintojen kautta töihin -hankkeita eli PAT-hankkeita oli

rakennerahastokaudella 2007–2013 yhteensä 27. Tutkimuksen toteutusvaiheen käynnistytessä tammikuussa 2013 hankkeista 16 oli päättynyt ja 11 oli edelleen käynnissä. Käynnissä oleviin on laskettu mukaan myös Arjen arkki, joka on PAT-hankkeiden koordinoitihanke.

PAT-hankkeita voidaan ryhmitellä sisällöllisesti esimerkiksi nuoren arki- ja urahjauksen kartan mukaan tai hankkeen kohderyhmän mukaan. Hankkeiden sisältöalueita ovat:

- nivelvaiheiden tukeminen (valinta, siirtymä, kiinnittyminen)
- yksilöllisen polun tukeminen
- monikulttuurisuus
- opiskelijan hyvinvointi ja osallisuus.

Osa hankkeista toimii oppilaitosten sisällä, osaa koordinoi jokin muu taho, esimerkiksi järjestö.

**Arviointiotteena osallistava ja kehittävä arviointi** mahdollisti PAT-hanketoimijoille oman hankkeen omakohtaisen pohdinnan positiivisesti ja kriittisesti. Tavoitteena oli paitsi arviointi, myös hanketoiminnan kehittäminen ja oppiminen arviointivaiheesta. Keskeistä oli jatkuva tiedon prosessointi ja reflektointi; yhteinen keskustelu ja tulosten tulkinta yhdessä hanketoimijoiden kanssa (Kivipelto 2008). Arviointitietoa käytettiin hankkeen juurruttamisen tukena, ja samalla saatiin jo päättyneiden hankkeiden kokemukset käynnissä olevien hankkeiden käyttöön. Hanketoimijoiden yhteisen keskustelun kautta päästiin pohtimaan ja selvittämään hanketoiminnan kehittämistarpeita myös laajemmin ja yleisemmästä näkökulmasta.

PAT-hanketoimijat osallistuivat myös Arjen arkki -hankkeen tuotosten, kuten rahoittajille ja hankkeiden toteuttajille suunnattujen suositusten arviointiin ja muokkaukseen. Samoin Arjen arkki -hankkeen ohjausryhmä osallistui aktiivisesti tuotosten arvioimiseen ja kehittämiseen.

## Taulukko 1.

### Paremmat arjen taidot ja opintojen kautta töihin -hankkeet

#### Päätyneet hankkeet (-2012)

Amikset asuntoloiden kehittäjinä (S10164)  
 Ammatillisen koulutuksen hyvinvointiverkosto (S10898)  
 JOOP-projekti. Joustavat oppimisympäristöt (S10228)  
 Maahanmuuttajanuorten VaSkooli (S10202)  
 Mielen hyvinvointi (S10931)  
 MONNI – Monikulttuurisempi koulu (S11042)  
 Motivoimaa (S10915)  
 Mun reitti (S10936)  
 NITOJA – nivelvaihe, toiminta ja jatko työelämään (S10166)  
 Oma polku (S10200)  
 Optimera 2 (S10260)  
 Osaaminen käyttöön – Työvoimaa uudesta suunnasta (S10205)  
 Parempaan alkuun (S10916)  
 Roti 2 (S10165)  
 Steg för steg (S10932)  
 SYKKÄYS (S10248)

#### Käynnissä olevat hankkeet (2013)

Amisäättö (S11662)  
 Ankkuri (S11638)  
 Armi – arki- ja urahjauksen malli (S11357)  
 Mielen hyvinvointi -levittämishanke  
 OPEDA (S11636)  
 Opi, viihdy, valmistu (S11674)  
 Optimax (S11631)  
 Samalle viivalle (S11632)  
 Turvallista ryhmää rakentamaan (S11327)  
 Vankilaopetusta verkossa (S11367)  
 Arjen arkki -koordinaatiohanke

## Taulukko 2.

### Arviointiaineiston keruu

Arviointi-aineistot	Arviointikysymykset	Osallistujat	Paikka	Aika
Arjen arkin hankelomakkeet	Miten hankkeet ovat juurtuneet (päätyneet)? Miten juurtuminen on suunniteltu (käynnissä olevat)?	Projektipäälliköt (projektityöntekijät)	Arjen arkin menetelmäkehittäjä keräsi	syksy 2012–keväät 2013
Ryhmäkeskustelut työpa- jassa, yhteenvetot	Mikä edistää juurtumista? Mikä estää juurtumista? Miten mark- kinoida ja myydä innovaatioita?	Projektipäälliköt (projektityöntekijät)	Ammatillisen koulutuksen hyvinvointipäivät, Tampere	13.12.2012
SWOT-analyysit hankkeiden juurtumisesta – yksilötyö	Mitkä ovat hankkeen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat juurtumisen näkökulmasta?	Projektipäälliköt, projektityöntekijät	PAT-hankkeiden tapaaminen, OPH	15.1.2013
Ryhmäkeskustelut, yhteenvetot	Omien hankkeiden peilaus esiteltyyn hankkeeseen	Projektipäälliköt, projektityöntekijät	PAT-hankkeiden tapaaminen, OPH	15.1.2013
SWOT-analyysit hankkeiden juurtumisesta – ryhmätyö	Mitkä ovat hankkeen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat juurtumisen näkökulmasta?	Projektitoimijat yhdessä	Kotitehtävä	15.2.2013 mennessä
Tulevaisuuden muistelu -improvisaatio sekä ESR- tuotteiden arviointi	ESR-hankemaailman käytännöt. Onnistuneen hankkeen eteneminen.	Projektitoimijat yhdessä	PAT-hankkeiden tapaaminen, Laukaa	14.–15.5.2013
Toiminnallinen improvisaa- tio: tuotteiden arviointi Belgian ESR-tuotteiden vali- dointikriteeristöä käyttäen	Hankkeissa kehitettyjen tuotteiden arviointi	Projektitoimijat yhdessä	PAT-hankkeiden työpaja, TTL	4.9.2013
Ryhmä- ja yksilö- haastattelut	Millaiset hankkeet ovat juurtuneet käytäntöön ja millaiset eivät? Miksi? Johdon rooli hankkeissa?	Oppilaitosten johto ja kehittämisestä vastaavat	Ryhmähaastattelu, SAJO ry:n seminaari, Tampere; ryhmähaas- tattelu, Omnia; yksilöhaastattelu, Keskuspuiston Ammattiopisto	1.10., 5.11. ja 8.11.2013
Ryhmätyö sekä hanketoimi- joiden suositusten arviointi ja muokkaus yhdessä	Hankkeiden juurtuminen ja suositukset eri toimijoiden näkökulmasta?	Projektitoimijat yhdessä	Hankkeesta arjen käytännöiksi -työpaja, Ammatillisen koulutuk- sen hyvinvointipäivät, Heinola	4.12.2013

Hankkeista koottiin tietoa **hankelomakkeilla** (Liite 1, PAT-hankkeista lomakkeilla kerätty arviointiaineisto). Hankkeiden kuvauslomakkeet täytettiin Arjen arkki -hankkeen alussa hanketoimijoiden haastatteluilla. Päätyneistä hankkeista muutaman hankelomakkeen täyttäminen oli hankalaa, sillä hanketoimijat olivat vaihtuneet, eikä heillä, jotka vastasivat nyt hankkeen tiedoista, ollut juuri mahdollisuuksia käyttää aikaa hanketietojen päivittämiseen. Yhden hankkeen tiedot kuvattiin sähköpos- tikeskustelussa (ulkopuoliselta ostettu hankeraportointi). Kahden hankkeen osalta hankelomakkeiden täyttö oli mahdotonta, sillä uusilla vastuuhenkilöillä ei ollut mahdollisuuksia lainkaan osallistua hanketietojen päivittämiseen.

Aineistoa on koottu myös Arjen arkin järjestämissä työpa- joissa, joissa osallistujat ovat keskustelleet arviointikysymysten mukaisista teemoista. **Työpajojen ryhmätöiden yhteenvetot ja yhteiskeskustelujen muistiinpanot** on koottu osaksi arviointiaineistoa.

Hankkeista kerättiin tietoa myös **SWOT-analyysia** hyödyn- tämällä. Se on Albert Humphreyn kehittämä strategiatyökalu, nelikenttämenetelmä organisaation toiminnan tarkasteluun. Sittemmin sitä on käytetty lukuisin eri tavoin ja erilaisissa yhteyksissä tietyn tilanteen/toiminnan/hankkeen/ohjelman tms. tarkasteluun. SWOT muodostuu sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats, eli vahvuudet, heikkoudet, mahdol-

# Arjen arkki

## 3. ARVIOINTIAINEISTOT JA MENETELMÄT

**Arviointiaineiston keruuta** tehtiin eri monella eri tavalla ja eri yhteyksissä. Aineiston keruu aloitettiin syksyllä 2012, ja sitä jatkettiin joulukuuhun 2013 (Taulukko 2, Arviointiaineiston ke- ruu). Aineistoa kerättiin PAT-hankkeiden henkilöstöltä ja muilta hanketoimijoilta sekä oppilaitosten kehittämisestä vastaavalta

johdolta. Arvioinnissa käytettiin osallistavaa arviointitietoa, eli aineistoa tuotettiin ja käsiteltiin yhteistyössä hanketoimijoiden kanssa (Kivipelto 2008). Näin toimien voitiin tulkita arvioinnin tuloksia hanketoimijoiden kanssa yhteistyössä. Hanketoimijat saivat samalla arviointitietoa tukemaan omaa työtään.

lisuudet ja uhat. Vahvuuksien ja heikkouksien osalta voidaan käsitellä nykytilannetta ja tarkastelun kohteen sisäisiä tekijöitä. Mahdollisuuksia ja uhkia puolestaan tarkastellaan tulevaisuusnäkökulmasta ja ulkoisen toimintaympäristön kautta (Helms 2012).

Arvioinnissa SWOT-analyysia voi käyttää kriittisen tarkastelun työkaluna. Sen avulla päästään tarkastelemaan paitsi tulosten saavuttamista ja vaikutuksia, myös sitä, miten saavuttaa tulokset vielä paremmin. (Aalto-Kallio ym. 2009) Toiminnan kehittämisen näkökulmasta oleellista on, että SWOT-analyysi viedään loppuun asti, eli nelikentän täyttämisen jälkeen sen pohjalta suunnitellaan myös jatkotoimenpiteet. Ensimmäinen askel on vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kerääminen rajatun kysymyksen tai teeman ympärillä. Toinen askel on sen pohdinta, miten edellä kootun tiedon pohjalta toimitaan: kuinka ylläpidetään, kehitetään ja hyödynnetään vahvuuksia ja poistetaan heikkouksia sekä kuinka hyödynnetään mahdollisuudet ja varaudutaan uhkiin tai torjutaan niitä.

SWOT-mallia on myös kritisoitu mekaaniseksi ja staattiseksi, eikä sen katsota ottavan huomioon toimintaympäristön dynaamisuutta ja sitä että strategian on oltava dynaaminen, jolloin tietty kehityskulku voi olla joko mahdollisuus tai uhka riippuen siitä, kuinka siihen suhtaudutaan ja kuinka asiaan tartutaan (Grant 2005 Contemporary Strategy Analysis). Hanketoimijat arvioivat sen kuitenkin toimivan hyvin suuntaamalla omaa ja hankkeen toimintaa analyysin tulosten mukaisesti.

**Toiminnallista sosiodraamaa** käytettiin yhtenä tapana kerätä aineistona. Kahdessa hanketoimijoiden tapaamisessa käytettiin toiminnallista menetelmää, jotta saataisiin erilainen lähestymistapa ja näkökulma käsiteltäviin asioihin. ESR-hankkeiden toimijat ovat tottuneet raportoimaan hankkeistaan kirjallisesti useita kertoja vuodessa, joten heille haluttiin tarjota mahdollisuus ilmaista hankekokemuksiaan myös toisella tavalla, toiminnallisella otteella.

Sosiodraama on ohjaajan johdolla tapahtuva luova ryhmäprosessi, jossa tiettyä yhteisöllistä tilannetta tai ongelmaa tarkastellaan tekemällä ja näyttämällä. Ryhmän jäsenet elävät yhdessä tiettyä tarinaa ja kohtaavat toisensa erilaisissa rooleissa. Parhaimmillaan tällaisella prosessilla voidaan päästä luovaan yhteisölliseen ongelmanratkaisuun. Erilaisiin rooleihin eläytyminen ja sitä kautta saatavat oivallukset mahdollistavat uuden oppimisen. Sosiodraaman aikana ohjaajan roolina on olla havainnoitsija ja tutkija. Toiminnallisen osuuden jälkeen keskeistä on draaman kulun ja omien oivallusten jakaminen yhdessä ryhmän kesken. Sosiodraamatyöskentelyn jälkeinen prosessointi ja opittujen asioiden liittäminen aikaisempaan tietoon ja kokemukseen asiasta on menetelmän merkityksellisin osa. (Lindqvist 2005)

Aineistoa kerättiin myös yksilö- ja ryhmähaastatteluilla. Hanketoimijoilta kerättyä aineistoa täydennettiin marraskuussa 2013 haastattamalla ammatillisen koulutuksen oppilaitosten johdon edustajia. SAJO ry:n kokouksen yhteydessä järjestettiin

keskustelutilaisuus, jossa esitettiin hanketoimijoilta kootun aineiston pohjalta väittämiä ja kysymyksiä hyvästä ja onnistuneesta hanketoiminnasta sekä tulosten juurruttamisesta. Kysymykset liittyivät siihen, miten johto voi varmistua hankkeen toteuttamiskelpoisuudesta, miten johdon pitäisi tukea kehittämishanketta ja sen tuloksellisuutta, miten johto sitouttaa oppilaitosten henkilöstöä hankkeisiin, miten varmistetaan, että uudet toimintatavat toimivat ilman hanketta tai hankerahoitusta, miten johto voi edesauttaa juurruttamista, miten hanke-raportointia voisi kehittää, millaista on hyvä hankearviointi sekä miten riskeihin voi varautua. Osallistujien kommentit ja keskustelu kirjattiin ylös.

Marraskuun aikana haastateltiin pääkaupunkiseudun oppilaitosten kehittämisestä vastaavan johdon edustajia (Ammattiopisto Omnia, kolmen johdon edustajan ryhmähaastattelu sekä Keskuspuiston Ammattiopisto, yksilöhaastattelu). Nämä haastattelut nauhoitettiin. Haastattelujen teemoja mietittiin aikaisemman tiedonkeruun pohjalta ja pyrittiin löytämään johdon näkökulma hankkeiden toteuttamiseen ja tulosten juurruttamiseen. Haastattelut toteutettiin vapaamuotoisina teemahaastatteluina. Haastatteluissa käytiin läpi organisaatioissa onnistuneita ja vähemmän onnistuneita hankeprosesseja, niiden haasteita ja ratkaisuja ja juurruttamista edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä vaihetta, kun uusia toimintamalleja toteutettiin hankkeen jälkeen itsenäisesti.

Haastattelut nauhoitettiin ja haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 5,5 tuntia. Nauhoitetusta aineistosta kirjoitettiin tiivistetyksi tekstiaineistoksi vastaukset kysymyksiin ja keskustelun edetessä esiin tuodut näkökohdat, jatkokysymykset ja vastaukset. Tulosten raportointia varten kustakin haastattelusta kirjoitettu tekstiaineisto ryhmiteltiin kysymysten teemojen ja keskustelussa erikseen esiin nostettujen näkökohtien mukaan.

Arviointiaineiston analyysissa sovellettiin sisällönanalyysin periaatteita kunkin aineiston ehdoilla (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2004). Hankelomakkeista koottiin hyvät käytännöt ja hanketoimijoiden arviot hankkeiden vahvuuksista, mahdollisuuksista, heikkouksista ja uhista. Työpajakeskusteluista tehtiin yhteenveto juurtumisen esteistä ja edistäjistä sekä koottiin hanketoimijoiden näkemykset hankeinnovaatioiden myynnistä ja markkinoinnista. SWOT-analyseista koottiin arviot hankkeiden tuotosten juurtumisen näkökulmasta. Tulevaisuusmuistelusta kertyneestä tekstiaineistosta eriteltiin hankkeiden juurtumista edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä. ESR-validointikriteeristön käytön toiminnallisen improvisaation yhteydessä selvitettiin, miten hanketoimijat arvioivat hanketuotoksia.

Johdon haastatteluista koottiin tulokset yhteen ja sisältöä jaoteltiin esiin tuotujen näkökohtien ja viittausten perusteella hankeprosessin etenemistä mukailen kolmeen vaiheeseen:

- 1) hankkeen suunnittelu- ja päätöksenteko
- 2) hanketoiminnan aloitus- ja toteutus

3) uuden toimintamallin juurruttamisvaihe.

Näihin vaiheisiin liitettyjä asioita ja näkökohtia jäsenettiin sisältöjen mukaan vielä alaotsikoihin, jotka nimettiin esille tuodun tulosten juurtumista edistävän toimintatavan mukaan.

Viimeisen työpajan hanketoimijoiden ryhmätöistä ja yhteiskeskustelun muistiinpanoista koottiin hanketuotosten käytäntöön

juurtumisen keinoja ja edellytyksiä sekä johdon että hanketoimijoiden näkökulmasta.

Loppuyhteenvedo varten eriteltiin koko aineistosta hankkeen onnistumista ja uusien tuotteiden juurtumista edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä, kuvauksia onnistuneista ja epäonnistuneista hankkeista sekä oppilaitoksen eri toimijoiden näkökulmia hankkeiden onnistuneisuuden arviointiin.

## Varjen arkki 4. TULOKSET

Tulokset hanketuotteiden juurtumisesta käytäntöön sekä juurtumista estävistä ja edistävästä tekijöistä on koottu hanketoimijoiden täyttämistä hankkeiden kuvaus- ja arviointilomakkeista, SWOT-analyseista, työpajakeskusteluista, hanketuotteiden arviointimallin testauksen yhteydessä toteutetun toiminnallisen improvisaation havainnoinnista sekä ammatillisen koulutuksen oppilaitosten johdon haastatteluista.

### 4.1 Hankkeiden juurtuminen käytäntöön hankelomakkeiden perusteella

Nivelvaiheiden tukeminen -hankkeet

Taulukko 3.

#### Yhteenveto Nivelvaiheiden tukeminen -hankkeiden juurtumisesta hankelomakkeiden perusteella

Nivelvaiheiden tukeminen – 5 hanketta, joista tiedonkeruuvaiheessa 2 käynnissä ja 3 päättynyt

Ankkuri – tuki ammatillisen koulutuksen ja työelämän nivelvaiheisiin	Käynnissä	Hankelomakkeessa ei kuvattu juurtumista
Opi, viihdy, valmistu – ohjaus- ja tukipalvelujen toimintamalli	Käynnissä	Hankelomakkeessa ei kuvattu juurtumista
Osaaminen käyttöön – Työvoimaa uudesta suunnasta	Päättynyt	Hankkeessa luotuun malliin liittyvä koulutusmalli on ammattiopiston maksullisen palvelutoiminnan palvelutuote; tiedonsiirtolomake on tulostettavissa opiskelijatietorekisteristä
NITOJA – nivelvaihe, toiminta ja jatko työelämään	Päättynyt	Nivelvaiheen toimintamalli on käytössä, mutta sen päivittämisestä ei ole sovittu; Oppilaitoksen ja TE-toimiston yhteistyömalli on käytössä, mutta TE-toimiston muutokset vaikeuttavat yhteistyön kehittämistä ja malli vaatii päivittämistä; Orientaatiojakso on juurtunut oppilaitoksessa kirjattuna läpäisyn tehostamisen toimenpiteisiin; ryhmänohjaajakoulutus on juurtunut; hanketyöntekijä jatkaa Nitomo-toimintaa
Steg för steg	Päättynyt	Hankelomakkeessa ei kuvattu juurtumista

**Ankkuri-hankeesta** oli hankelomakkeessa viisi hyvää käytäntöä: työvaltainen koulutusmalli, monikulttuurinen mentorointijärjestelmä, pedagogisen coachin työnkuva ammatillisessa ohjauksessa, henkilöstökoulutukset sekä opetus- ja ohjaushenkilöstön vertaismentorointi. Hanke oli aineistonkeruuvaiheessa edelleen käynnissä, eikä hankelomakkeessa kuvattu juurtumista. Hankelomakkeen mukaan työvaltaisen koulutusmallin prosessin kuvaus oli työn alla, ja monikulttuurisen mentorointijärjestelmän kehittämistyö jatkui. Mentorointimenetelmää oli käytetty jollain tapaa sovellettuina myös aiemmissa projekteissa. Hankkeessa luodut hyvät käytännöt päivittyivätkin hankkeen edistymisen myötä. SWOT-analyysissa tuotiin esille, että vertaisryhmämentorointi oli jo osittain juurtunut, ja pedagogisen valmentajan työnkuvaa sekä monikulttuurista mentorointia jatkokehitetään

sa, ja ohjausryhmä puolestaan ei ollut osallistunut riittävästi markkinointiin. Toimintaa olivat hankaloittaneet riittämättömät resurssit henkilöstön osallistumiselle. Mahdollisuutena mainittiin toimintamallien jatkokehittäminen mahdollisissa tulevaisuuden hankkeissa. Uhkana puolestaan koettiin tiukentuva taloustilanne, jossa pedagoginen kehittäminen jäi hankkeiden varaan. Tämän nähtiin vaikuttavan myös ilmapiiriin sekä henkilöstön jaksamiseen ja innostumiseen.

**Opi, viihdy, valmistu -hankeesta** oli hankelomakkeessa neljä hyvää käytäntöä: toimintamalli nivelvaiheen tukemiseksi, toimintamalli ohjauksellisen työotteen kehittämiseksi, opinnoissa viihtyminen ja pysyminen sekä työllistymisen tukeminen. Hanke oli edelleen käynnissä eikä hankelomakkeessa kuvattu juurtumista. SWOT-analyysissa vahvuuksina ja mahdollisuuksina

**Osaaminen käyttöön -hankeesta** oli hankelomakkeessa neljä hyvää käytäntöä: työvalmentajamalli, verkostoyhteistyömalli + alueellinen toiminta-/siirtymämalli, valmistumisinfo-malli sekä työnantajayhteistyömalli. Hanke oli päättynyt, mutta hyvien käytäntöjen juurtumista ei juuri kuvattu hankelomakkeella. Työvalmentajamalliin kerrottiin liittyvän TE-toimistoille tehty koulutusmalli, joka oli opistossa maksullinen palvelutuote. Verkostoyhteistyömalliin liittyvä tiedonsiirtolomake oli tulostettavissa opiskelijatietorekisteristä. Hankkeesta ei saatu SWOT-analyysia.

**NITOJA-hankeesta** oli hankelomakkeessa kuusi hyvää käytäntöä: nivelvaiheen toimintamalli, toimintamalli oppilaitoksen ja TE-toimiston yhteistyöstä, orientaatiomalli, valmistuvien ryhmien ryhmänohjaajien koulutusmalli, valmistuneiden opiskelijoiden seurantamalli sekä Nitomo -koulutus- ja verkostoitumispäivämalli. Hanke oli päättynyt, ja hankelomakkeessa kuvattiin juurtumista seuraavasti: Nivelvaiheen toimintamalli oli käytössä, mutta sen päivittämisestä ei ollut sovittu. Oppilaitoksen ja TE-toimiston yhteistyömalli oli käytössä, mutta TE-toimiston toiminta- ja organisaatiomuutokset vaikeuttivat yhteistyön kehittämistä, ja malli vaatisi nyt päivittämistä. Orientaatiojako oli juurtunut oppilaitoksen toimintaan, ja se oli kirjattu osaksi läpäisyn tehostamisen toimenpiteitä. Ryhmänohjaajakoulutukset olivat juurtuneet toimintaan ja hanketyöntekijä jatkoi Nitomotoimintaa.

SWOT-analyysissa vahvuuksina ja mahdollisuuksina pidettiin juurtuneita hyviä käytäntöjä ja niiden edelleen kehittämiseen liittyviä ideoita. Hankkeen heikkouksina oli se, että sovitut käytänteet eivät toteutuneetkaan kaikissa toimipisteissä. Kaikki opettajat eivät olleet sisäistäneet sitä, että ammattiopistossakin on kasvatus- ja ohjausvastuu. Opettajien kehittämiä menetelmiä ei myöskään pystytty levittämään ja hyödyntämään riittävästi, vaan ne jäivät yksittäisten opettajien kokeiluiksi. Uhkana nähtiin, että aktiiviset yhteistyökumppanit siirtyvät uusiin tehtäviin, jolloin uusien yhteistyökumppaneiden voi olla vaikea sisäistää luotuja yhteistyömalleja. Vastuuhenkilön puuttuminen saattaisi myös aiheuttaa sen että mallit vanhentuvat, jos ei niitä kehitetä eteenpäin ja päivitetä.

**Steg för steg -hankeesta** oli hankelomakkeessa neljä hyvää käytäntöä: nätverkssamarbete + övergångsmodellen, praktikperioder + handbok, lärarrotation sekä fortbildning + informationsmaterial. Hanke oli päättynyt, mutta hankelomakkeessa ei kuvattu juurtumista muutoin kuin että övergångsmodellen löytyy nettisivuilta. Hankkeesta ei saatu SWOT-analyysia.

#### Yhteenveto ja pohdintaa Nivelvaiheiden tukeminen -hankeista

Nivelvaiheiden tukemiseen liittyviä hankkeita oli kaikkiaan viisi, joista keväällä 2013 käynnissä oli kaksi hanketta. Yhteensä hankkeissa luotiin tai oltiin luomassa 23 hyvää käytäntöä.

Hankkeet olivat toisiaan täydentäviä, vähän eri tulokulmasta yhteistä aihepiiriä lähestyviä. Hyviä käytäntöjä ja ohjausmenetelmiä kehitettiin erilaisten oppilaitosten ja erityisryhmien tarpeisiin ja erityisesti opiskelijoiden aktivoimiseksi, keskeytysten vähentämiseksi ja syrjäytymisen ehkäisemiseksi.

Hankelomakkeiden perusteella yhden päättäneen hankkeen voi sanoa onnistuneen juurruttamisessa hyvin: Kyseisessä hankkeessa osa hyvistä käytännöistä oli juurtunut pysyväksi toiminnaksi, osan kohdalla oli ollut joitain hankaluuksia. Kahden päättäneen hankkeen osalta hankelomakkeissa oli vain maininta, että materiaali on saatavilla nettisivuilla. Näistä kahdesta hankkeesta ei saatu SWOT-analyysia (Taulukko 3, Yhteenveto Nivelvaiheiden tukeminen -hankeiden juurtumisesta hankelomakkeiden perusteella).

Päättäneen onnistuneen hankkeen vahvuuksina nähtiin juurtuneet hyvät käytännöt sekä ideat niiden edelleen kehittämiseksi. Hyvät käytännöt oli näin ollen saatu elämään, eikä niitä välttämättä nähty pysyvinä ja valmiina, vaan edelleen muokattavina ja kehitettävänä. Toimintaympäristö ja olosuhteet oletettavasti olivat sellaiset, että hanketoiminta oli luonteva osa oppilaitoksen kehittämistoiminnassa, mikä mahdollisti hyvien käytäntöjen juurtumisen ja jatkokehittämisen. Uhkana tosin tunnistettiin, että toiminta saattaa hiipua, jos asioilla ei ole jatkossa nimettyä vastuuhenkilöä. Myös aktiivisten yhteistyökumppaneiden merkitys mainittiin. Heikkoudet liittyivät opettajien rooliin ammattiopistossa. Yksittäisten opettajien kokeiluja ei saatu hyödynnettyä, eivätkä kaikki opettajat nähneet rooliaan kasvatus- ja ohjausasioissa.

Toisessa käynnissä olevassa hankkeessa vahvuudet liittyivät enimmäkseen aktiivisiin toimijoihin, kuten hyviin yhteistyöverkostoihin, koordinaattoriin ja kohderyhmiin. Mahdollisuutena nähtiin toimintamallien jatkokehittäminen tulevaisuuden hankkeissa. Toisessa käynnissä olevassa hankkeessa taas korostettiin hankkeen hyötyä niin opiskelijoille ja opettajille kuin laajemminkin. Heikkoudet ja uhat näissä hankkeissa olivat osittain samantyyppisiä. Molemmassa heikkoutena koettiin johdon ja esimiesten tuen puute. Johdolla ei koettu olevan pedagogista visiota, (henkilöstön?) koulutusta ja jatkuvaa kehittämistä ei tuettu, eikä henkilöstön osallistumiselle ollut riittäviä resursseja. Myös henkilöstövaihdokset mainittiin molemmissa hankkeissa toimintaa hankaloittavana seikkana. Uhkana nähtiin tiukentuva taloudellinen tilanne, jossa pedagoginen kehittäminen jää hankkeiden varaan. Lisäksi toisessa hankkeessa ohjausryhmältä olisi toivottu vahvempaa osallistumista, ja toisessa taas heikkoutena oli hankkeen käytännön toimintaan liittyviä tekijöitä (suunnitelmallisuus, työnkuvien selkeys, toimintatapojen yhtenäisyys).



mahdollisesti tulevaisuuden hankkeissa. Hankkeen hyväksi käytännöiksi muodostuivat lopulta: Monikulttuurinen mentorointijärjestelmä, opetus- ja ohjaushenkilöstön vertaismentorointi, pedagogisen coachin työnkuva ammatillisessa ohjauksessa sekä työvaltaisen koulutusmalli.

SWOT-analyysissa vahvuuksina pidettiin toimijoiden hyvää yhteistyötä, energistä ja sisukasta koordinaattoria, konkreettisia kohderyhmiä sekä vahvaa verkostotyötä saman aihepiiriin hankkeiden kanssa. Hankkeen puitteissa tehty tutkimus oli saanut hyvää palautetta, joskin heikkoutena pidettiin tutkimusaineiston määrää, joka oli jäänyt odotettua heikommaksi. Hankkeen heikkouksina mainittiin myös hanke- ja johtohenkilöstön vaihdokset sekä johdon ja ohjausryhmän sitoutumisen puute. Johdon osalta todettiin pedagogisen vision puuttuvan ylimenoihees-

pidettiin hyviin käytäntöihin liittyviä konkreettisia hyötyjä opiskelijoille (esim. erilaiset opintopolut, opiskelijäläheinen puuttuminen), opettajille (esim. lisäresurssi ohjaukseen, työntekijöiden jaksamista lisäävä) ja laajemminkin (esim. yhteistyö koulutusasteiden välillä, soveltuvuus uuteen opiskelijahuoltoalain esitykseen). Heikkouksina mainittiin johdon ja esimiesten tuki koulutukseen ja jatkuvaan kehittämiseen, suunnitelmallisuuden lisääminen ja työnkuvien selkeyttäminen, erilaisuus toimintatavan toteuttamisessa ja tiedottamisessa, tiedotuksen puutteellisuus sekä kaikkien innostuminen asiasta. Uhkat liittyivät perehdytykseen henkilövaihdoksien yhteydessä sekä taloudelliseen tilanteeseen.

Hanke on vielä arviointiraportin valmistuessa kesken. Kun hankkeen hyvät käytännöt muotoutuvat lopulliseen muotoonsa, ne päivitetään Arjen arkki -hankeesta luotua sähköiseen tietokantaan.

## Taulukko 4.

## Yhteenveto Yksilöllisen polun tukeminen -hankkeiden juurtumisesta hankelomakkeiden perusteella

Yksilöllisen polun tukeminen – 8 hanketta, joista tiedonkeruuvaiheessa 4 käynnissä ja 4 päättynyt

Armi – arkiohjauksen malli	Käynnissä	Hankelomakkeessa ei kuvattu juurtumista
OPEDA – Opiskelijoiden erityisyyden huomiointi ja pedagogisen johtajuuden kehittäminen	Käynnissä	Hankelomakkeessa ei kuvattu juurtumista
Optimax	Käynnissä	Hankelomakkeessa ei kuvattu juurtumista
Vankilaopetusta verkossa	Käynnissä	Hankelomakkeessa ei kuvattu juurtumista
Mun reitti – Toiminta- ja työkykyvalmennuksen kehittäminen ammatillisessa koulutuksessa	Päättynyt	Valmennusohjelmaan, itsearviointiin ja motivoivaan haastatteluun koulutettu oman ja muiden oppilaitosten henkilöstöä, ja osalla menetelmät ovat käytössä; ATTO-lisäosat opetussuunnitelmassa; oppilaitoksen asiantuntijapalvelut järjestävät valmennuskoulutusta
Oma polku	Päättynyt	Koutsimalli käytössä muotoutuneena osaksi oppilaitoksen toimintaa; ATTO-aineiden vaihtoehtoinen malli ja opsien purkaminen TI-tasolle täysin vakiintuneet; työvaltaisen koulutuksen malli ja tehostettu ohjaus työelämään kehitetään edelleen; LOISTE-konsepti kehittynyt tutkintohautomoksi
SYKKÄYS	Päättynyt	Kasvatusohjaajan toimenkuva toimii oppilaitoksen käytännössä (3 ohjaajaa); Hyvinvointipäivät ja pähkiviikko järjestetään vuosittain
Optimera 2	Päättynyt	Hankelomakkeessa ei kuvattu juurtumista

**Armi-hankkeesta** oli hankelomakkeessa yhdeksän hyvää käytäntöä: arkiohjaaja, arkiohjausmalli, välkäklubi, työnhakuklubi, elämäntaitokurssit, järjestöpäivät, virkistys- ja ryhmäyttämistoiminta, armikahvila sekä arjen taidot -työpaja. Hanke oli edelleen käynnissä, eikä hankelomakkeessa kuvattu juurtumista. SWOT-analyysissä hankkeen vahvuksina pidettiin mallin toimivuutta, helppokäyttöisyyttä, tunnettuutta, ennaltaehkäisevää työtettä ja matalan kynnyksen saatavuutta. Myös toiminnalla saavutettavat hyödyt mainittiin – niin opiskelijat kuin oppilaitoksen henkilöstö ja johtokin olivat ne tunnustaneet. Mahdollisuuksina nähtiin hyötyjen konkretisoituminen. Toimintaa olisi myös mahdollista ottaa käyttöön muussakin koulutuksessa ja yhteistyössä muiden hallintokuntien kanssa. Yhtenä mahdollisuutena mainittiin eri projektien toimintamallien yhdistäminen. Vastaavasti uhkana koettiin oppilaitosten muut saman teeman ympärillä toimivat tahot, joiden kanssa saatettiin päätyä ikävään kilpailuun (esim. rahoituksesta). Toimijoiden välinen yhteistyö saattoi olla hankalaa johtuen toimenkuvien päällekkäisyyksistä. Heikkouksina mainittiin arkiohjaajien vaihtelevat ja selkiytymättömät työnkuvat, mistä johtuen arkiohjaus ei

välttämättä avautunut helposti muille toimijoille. Oppilaitoksen johdon koettiin olevan haluton kehittämään tuki- ja ohjauspalveluita, sillä olemassa oleva rakenne nojasi paljolti laissa määriteltyihin tehtäviin. Uusien, perusteltujenkin toimien lisääminen kaupungin budjettiin oli vaikeaa.

**OPEDA-hankkeesta** oli hankelomakkeessa kaksi hyvää käytäntöä: koulutustakuumalli ja henkilöstökoulutus. Hanke oli edelleen käynnissä, eikä hankelomakkeessa kuvattu juurtumista. SWOT-analyysissä vahvuksina pidettiin hankkeen sitoutuneita toimijoita, moniammatillisuutta, hyvää ja laajaa verkostoa, jossa osaamista jaettiin ja kehitettiin avoimesti. Mukana oli paljon käytännön toimijoita alueen oppilaitoksista ja organisaatioista, ja selkeät hyödyt rohkaisivat ottamaan hyvät käytännöt käyttöön. Myös systemaattinen toiminnan seuranta mainittiin vahvuutena. Mahdollisuuksina nähtiin opiskelijälähtöisyys organisaation toiminnassa, opetus- ja ohjaushenkilöstön mukanaolo sekä hyvä ohjausryhmä. Hankkeen mallit olivat nuorisotakuun myötä ajan hermolla. Uudet käytännöt sinällään sekä uusien pedagogisten ratkaisujen käyttöönotto organisaatioissa nähtiin mahdollisuuksina. Lisäksi mahdollisuuksina pidettiin organisaatio-

tiomuutoksia ja henkilövaihdoksia sekä vertaisoppimista, jossa vetoapua saatiin muilta hankkeesta mukana olevilta organisaatioilta. Näin johto rohkaistui toimimaan muiden esimerkistä.

Hankkeen heikkouksina pidettiin käytäntöjen pilotoimista eri yksiköissä, joiden välillä ei ollut riittävästi vuoropuhelua. Pilotit myös jäivät irrallisiksi johdon kehittämistavoitteista. Toisaalta todettiin myös, että johdolla ei ollut lainkaan selkeää konkreettista kehittämistavoitetta, ja keskijohdolta puuttui yhteinen näkemys ja sitoutuminen. Hankeryhmään ei kuulunut päättäjiä, ja organisaation päätöksenteon hitaus ja epävarmuus koettiin myös heikkouksina. Lisäksi oppilaitosarjessa selviytymisen sanottiin vievän niin paljon aikaa, että uusien toimintatapojen käyttöönottoon ei ollut mahdollisuutta. Hankkeen tavoitteet olivat suuret suhteessa hankkeen keston, eikä tuloksia ehditä nähdä hankkeen aikana. Uhkana pidettiin liian korkeita tavoitteita ja abstrakteja käsitteitä; oli haasteellista kuvata mallit ymmärrettävästi ja tuoda hyödyt esille siten että tuote "ostetaan". Uhkana oli myös, että etenkin ylin johto ei sitoudu hankkeen tavoitteisiin enää hankkeen jälkeen. Organisaatiomuutokset ja henkilövaihdokset, jotka mainittiin toisaalta mahdollisuuksina, tulivat esiin myös potentiaalisina uhkina.

OPEDA-hanke jatkuu vielä arviointiraportin valmistumisen jälkeen, koska hankkeelle myönnettiin jatkoaika 31.7.2014 asti. Hanketoimijoiden haastattelussa syksyllä 2012 jäi käytäntöjen kuvaus vielä puutteelliseksi. Sittemmin Arjen arkin sähköiseen tietokantaan hanketoimijat on kirjattu hankkeen hyvinä käytäntöinä: Tiimivastaava-pakka sekä lupa kokeilla – erilaiset tavat toteuttaa opetusta ammatillisella toisella asteella. Tuotetut hyvät käytännöt ovat materiaaleja.

**Optimax-hankkeesta** oli hankelomakkeessa kolme hyvää käytäntöä: Maxi-undervisning + material, metoden Arbete med stöd i Maxi-undervisningen sekä arbetskonsulenternas kompletteringsutbildning i metoden Arbete med stöd. Hanke on edelleen käynnissä, eikä hankelomakkeessa kuvattu juurtumista. SWOT-analyysissä hankkeen vahvuksina pidettiin sen yhteiskunnallista merkitystä, yhteiskuntavastuuta sekä sitä, että malli tarjoaa opiskelijoille aivan keskeisiä kompetensseja. Malli oli toimiva ja sen opetussuunnitelma oli hyvin perusteltu ja strukturoitu. Mahdollisuuksina nähtiin mallin ennaltaehkäisevä ote ja sen hyötyjen osoittaminen kunnille. Toiminta oli myös hyvänä mallina toisille kouluttajille. Heikkoutena ja uhkana pohdittiin, miten organisaatio tukee toimintaa pitkäjänteisesti. Hankeaika oli liian lyhyt, ja mallia piti tehdä uusiksi uutta organisaatiota varten. Näkyviä taloudellisia tuloksiakin saataisiin vasta pitkän ajan kuluttua. Todettiin myös, että "toimiva malli ei ole materiaaleista kiinni, vaan se on henkilöstö, jonka pitää omaksua uusi ajattelutapa". Lisäksi uhkana mainittiin, että kunnat eivät vielä oikein tiedä, miten nuorisotakuu vaikuttaa toimintatapoihin.

Myös Optimax-hanke sai jatkoaikaa toteutukseen ja hanke jatkuu vielä 31.12.2014 asti. Hankkeen hyviä käytäntöjä todennäköisesti vielä päivitetään Arjen arkin sähköiseen tietokantaan, kun ne valmistuvat lopulliseen muotoonsa.

**Vankilaopetusta verkossa -hankkeesta** oli hankelomakkeessa yksi hyvä käytäntö: prosessikuvaus vankilan netin käyttöönoton vastuista, tekniikoista ja pedagogisista perusteluista. Hanke oli edelleen käynnissä, eikä hankelomakkeessa kuvattu juurtumista. SWOT-analyysissä vahvuksina pidettiin hyviä yhteistyöverkostoja ja aktiivisia toimijoita. Toiminta oli kirjattu rikosseuraamusalan strategiaan, ja vankilat olivat koulutuksen järjestäjiä avoimempia verkko-opetukselle. Toiminta oli hyvin perusteltua, ja sitä pidettiin suurena mahdollisuutena vankien aktivoimiseksi ja koulutuspolkujen avaamiseksi. Mahdollisuuksina nähtiin elinikäisen oppimisen avaintaitojen kehittäminen, tasapuolinen kohtelu sekä resurssitehokkuus opetuksessa ja ohjauksessa. Heikkouksina mainittiin tekniset puutteet ja vastuualueet niiden poistamisessa. Myös turhia pelkoja ja asenneilmapiirin muutoksen hitautta pidettiin heikkouksina, samoin opetushenkilöstön heikkoja verkkopedagogisia taitoja. Uhkana nähtiin toiminnan hiipuminen ilman jatkuvaa "rummutusta". Turvallisuuden huomioiminen oli keskeistä suljettujen vankiloiden osalta, ja todettiin, että yhtään väärinkäytöstä ei saisi tulla, ettei myöskään julkinen keskustelu hidastaisi verkon opetuskäyttöä vankilassa.

Vankilaopetusta verkossa -hankkeen hankelomakehaastattelut käytiin varsin aikaisessa vaiheessa. Hankkeen päätyttyä päivitettiin Arjen arkin sähköiseen tietokantaan kaksi hyvää käytäntöä: verkonkäytön edellytykset vankilassa sekä vankilaopetuksen verkkokurssit.

**Mun reitti -hankkeesta** oli hankelomakkeessa kahdeksan hyvää käytäntöä: opiskelijan toiminta- ja työkyvyn yksilö- ja ryhmävalmennusohjelma, MunReitti valmentajakoulutus, toiminta- ja työkykyä vahvistavat opinnot (ATTO-lisäosat), motivoiva haastattelu, voimaantumisen itsearviointi (VrijBaas), Mun reitti -reittiopas ja harjoituksia, selkokielen materiaali Kohti Työelämää -menetelmästä sekä henkilöstön työhyvinvointi -menetelmä. (Näistä Arjen arkin sähköiseen tietokantaan kuvattiin lopulta edellä mainituista kaikki muut paitsi Kohti Työelämää – selkokielen materiaali ja henkilöstön työhyvinvointi -menetelmä.) Hanke oli päättynyt, ja hankelomakkeen mukaan osa hyvistä käytännöistä oli juurtunut. Hanketta hallinnoivan oppilaitoksen sekä muiden oppilaitosten henkilöstöä oli koulutettu opiskelijan toiminta- ja työkyvyn yksilö- ja ryhmävalmennusohjelman, motivoivan haastattelun sekä voimaantumisen itsearvioinnin käyttöön, ja osalla koulutetuista nämä menetelmät olivat aktiivisessa käytössä. Oppilaitoksen erityisopetuksen asiantuntijapalvelut järjestivät MunReitti valmentajakoulutusta ja ATTO-lisäosat olivat osana opetussuunnitelmaa.

SWOT-analyysissa vahvuudeksi nähtiin hyvä tuote, jolla oli tilausta. Vahvuutena olivat myös hyvät verkostot ja levittämiskanavat ja niiden kautta saatavat synergiehdut. Oppilaitoksen asiantuntijapalvelut tukivat markkinoinnissa ja käytännön järjestelyissä. Mahdollisuutena oli saada kärkituote asiantuntijapalveluihin, ja myös lisätuotteistus, jatkohankkeet ja kansainvälinen toiminta koettiin mahdollisuuksina. Hankkeen heikkous oli henkilöstöresurssipula: vastuu oli pienellä joukolla toimijoita, jotka olivat projektityössä osa-aikaisina. Asiantuntijoita asian tiimoilta oli rajallinen määrä. Juurtuminen koettiin haastavana erityisesti omassa organisaatiossa. Uhkina mainittiin hanketarjonta ja kilpailu: menetelmiä oli runsaasti ja hyväkin menetelmä saattoi hukkua tarjontaan ja jäädä löytymättä. Lisäksi uhkana nähtiin toimijoiden väsyminen ja henkilöstövaihdokset sekä tietotaidon katoaminen tämän myötä.

**Oma polku -hankkeesta** oli hankelomakkeessa kuusi hyvää käytäntöä: työvaltaisen koulutuksen Koutsi-toimintamalli, työvaltaisen koulutuksen erityisopetus -toimintamalli, LOISTE-konsepti, Atto-aineiden vaihtoehtoinen malli, opetussuunnitelmien purkaminen TI-tasolle sekä tehostettu ohjauspalvelu koulutuksesta työelämään. Hanke oli päättynyt ja hankelomakkeen mukaan osa hyvistä käytännöistä oli juurtunut. Koutsi-malli oli käytössä muotoutuneena osaksi toimintaa ja työvaltaisen koulutuksen erityisopetus -toimintamallia kehitettiin edelleen. LOISTE-konsepti oli kehittynyt tutkintohautomoksi. Atto-aineiden vaihtoehtoinen malli sekä opetussuunnitelmien purkaminen TI-tasolle olivat täysin vakiintuneet käytäntöön. Tehostettua ohjauspalvelua koulutuksesta työelämään kehitettiin toisen hankkeen kautta ja toteutettiin osaksi omana toimintana.

SWOT-analyysissa hankkeen vahvuuksina pidettiin hyvää konseptia, josta oli selkeitä hyötyjä (esim. mahdollisuus työvaltaiseen tutkintoon, ehkäisee keskeyttämistä ja syrjäytymistä). Malli oli toimiva ja suhteellisen edullinen. Mahdollisuuksina nähtiin opiskelijakeskeisyys sekä alueen monet pienet yritykset, joihin työllistyä työssäoppimisen myötä. Heikkouksissa mainittiin rahoitus – toiminnan räätälöinti vaatii aikaa ja hieman rahaa. Uhkana nähtiin resurssit sekä opettajien lisätyö ja asenne. Myös työssäoppimispaikkojen löytäminen oli välillä haasteellista.

**SYKKÄYS-hankkeesta** oli hankelomakkeessa neljä hyvää käytäntöä: Vipuvoimaa – varhaisen puuttumisen opas toisen asteen toimijoille, Sykkäysmalli/kasvatusohjaajan toimenkuva, hyvinvointipäivät ja pähkäiviikko sekä tukikeskustelujen reseptit/reseptivihko. Hanke oli päättynyt ja hankelomakkeen mukaan osa hyvistä käytännöistä oli juurtunut. Oppilaitoksessa oli kolme kasvatusohjaajaa, ja toiminta oli koettu tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Hyvinvointipäivät ja pähkäiviikot olivat juurtuneet käytännöksi ja ne järjestettiin vuosittain. SWOT-analyysissa vahvuuksiksi kuvattiin johdon tukea, oikeiden ihmisten mukana oloa ja sitoutuneisuutta sekä niveltäjäyhteistyötä perusopetuk-

sen kanssa. Mahdollisuuksina nähtiin toimiva moniammatillinen yhteistyö sekä luottamus työntekijöiltä. Heikkouksina puolestaan oli riittämätön työntekijäresurssi. Kaikki ryhmänohjaajat ja luokanvalvojat eivät myöskään hyödyntäneet puuttumisen malleja. Uhkana pohdittiin opiskelijahuollon lainsäädäntöä, jos kuraattoriyö kumoo kasvatusohjaajan tarpeen. Myös opiskelijoiden paikkavähennysten myötä tehtävä ohjaus- ja tukipalveluhenkilöstön vähentäminen nähtiin uhkana.

**Optimera2-hankkeesta** oli hankelomakkeessa kolme hyvää käytäntöä: Optima osaamiskeskus, koulutus- ja tiedotusmateriaalia oppilaitoksille ja muille verkoston toimijoille sekä koulutuksen portaat. Hanke oli päättynyt, mutta hankelomakkeissa ei kuvattu juurtumista. Hankkeesta ei saatu SWOT-analyysia.

### Yhteenveto ja pohdintaa

#### Yksilöllisen polun tukeminen -hankkeista

Yksilöllisen polun tukemiseen liittyviä hankkeita oli kahdeksan, joista neljä oli päättynyt ennen kevättä 2013 ja neljä edelleen käynnissä. Hankkeissa kehitettiin tai oltiin kehittämässä yhteensä 36 hyvää käytäntöä. Hankkeet olivat toisiaan täydentäviä, vähän eri tulokulmasta yhteistä aihepiiriä lähestyviä. Hyviä käytäntöjä ja ohjausmenetelmiä kehitettiin erilaisten oppilaitosten ja erityisryhmien tarpeisiin ja erityisesti opiskelijoiden aktivoimiseksi, keskeytysten vähentämiseksi ja syrjäytymisen ehkäisemiseksi.

Kolmessa päätyneessä hankkeessa osa hyvistä käytännöistä oli juurtunut joko sellaisenaan tai hieman muotoutuneina. Yhdestä päätyneestä hankkeesta ei hankelomakkeessa kuvattu juurtumista. Tästä hankkeesta ei myöskään saatu SWOT-analyysia (Taulukko 4. Yhteenveto Yksilöllisen polun tukeminen -hankkeiden juurtumisesta hankelomakkeiden perusteella).

Kolmesta päätyneestä hankkeesta kahdessa mainittiin vahvuutena hyvä tuotekonsepti, jolla oli tilausta tai josta koitui selkeitä hyötyjä ja joka lisäksi oli toimiva ja edullinen. Kahdessa hankkeessa mainittiin myös hyvät verkostot, toimijoiden sitoutuminen ja onnistunut yhteistyö. Niin ikään kaksi hanketta koki vahvuutenaan tai mahdollisuutenaan johdolta tai oppilaitokselta saadun tuen. Yhdessä hankkeessa mainittiin lisäksi tulevaisuuden mahdollisuuksina lisätuotteistus, jatkohankkeet ja kansainvälinen toiminta – kaikki seikkoja, jotka linkittyvät tuotteen elinkelpoisuuteen sekä johdon/oppilaitoksen sitoutumiseen ja tukeen jatkuvalla kehittämistoiminnalla. Heikkoutena tai uhkana kaikissa kolmessa päätyneessä hankkeessa mainittiin vähäiset resurssit. Kun henkilöresurssit koettiin riittämättömiksi, vaarana oli toimijoiden väsyminen ja henkilöstövaihdokset, jotka voivat johtaa tietotaidon katoamiseen. Kahdessa hankkeessa mainittiin hankaluutena myös opettajien asenne tai haluttomuus hyödyntää luotuja malleja. Näyttäisi siltä, että opettajien osallistumiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, ja ottaa

heidät tiiviimmin mukaan kehittämistyöhön heti alusta saakka. Opettajien saaminen mukaan toimintaan voisi olla osaltaan yksi ratkaisu myös vähäisiksi koettuun henkilöresurssointiin. Yksi päättynyt hanke toi esille hanketarjonnan runsauden ja siirtä johtuvan kilpailun. Hyvienkin menetelmien pelättiin häviävän laajaan tarjontaan.

Kaikissa käynnissä olevissa hankkeissa hyvien käytäntöjen hyödyt mainittiin vahvuuksina. Hankkeiden nähtiin toimivan ennaltaehkäisevästi, ja niiden sanottiin olevan opiskelijalähtöisiä tai yhteiskunnallisesti merkittäviä. Hanketoimijat kokivat tekevänsä merkityksellistä ja tärkeää työtä. Kahdessa käynnissä olevassa hankkeessa kuvattiin olevan hyvät ja laajat verkostot sekä sitoutuneet ja aktiiviset toimijat. Näistä kahdesta vain toisessa mainittiin erikseen vahvuutena se, että mukana oli paljon opetus- ja ohjaushenkilöstöä eli käytännön toimijoita oppilaitoksista. Kyseisessä hankkeessa tuotiin esille myös hyvät ohjausryhmä.

Hyvien yhteistyökumppaneiden toivottiin osaltaan innostavan myös oman organisaation johtoa aktivoitumaan asialle. Peräti

kolmessa käynnissä olevassa hankkeessa heikkoutena tai uhkana todettiin olevan johdon pitkäjänteisen tuen puute. Johdon tuen puute saattoi liittyä myös muihin heikkouksina esitettyihin seikkoihin. Kahdessa hankkeessa mainittiin irrallisuus organisaation kehittämistavoitteista, samoin kahdessa mainittiin lyhyt hanke aika suurten tavoitteiden saavuttamiseen.

Kahdessa hankkeessa todettiin, että hankkeen tuottamia malleja oli vaikea kuvata muille. Näin, vaikka toisaalta mallia lähtökohtaisesti pidettiin toimivana ja helppokäyttöisenä. Hankkeissa näyttäytyikin eräänlainen kahtiajako: toisaalta oli hankkeen ”sisäpiiriin” innostus, kieli ja ymmärrys asiasta, ja toisaalta taas oli hankkeen ulkopuolisten vaikeus täysin sisäistää, mistä on kyse ja miten asia linkittyy muuhun toimintaan. Yhdessä hankkeessa tuotiin lisäksi esille oppilaitoksissa esiintyvä kilpailu saman teeman ympärillä toimivien kesken. Toisaalta mahdollisuutena koettiin eri projektien toimintamallien yhdistäminen. Yksi käynnissä olevista hankkeista oli toimintaympäristöltään erilainen kuin muut, ja hankkeessa oli joitain erityisiä kyseiseen kontekstiin linkittyviä haasteita ja uhkakuvia.

#### Monikulttuurisuus-hankkeet

### Taulukko 5.

#### Yhteenveto Monikulttuurisuus-hankkeiden juurtumisesta hankelomakkeiden perusteella

Monikulttuurisuus – 5 hanketta, joista tiedonkeruuvaiheessa I käynnissä ja 4 päättynyt

Samalle viivalle – monikulttuuriset nuoret paremmin eväin työelämään	Käynnissä	Hankelomakkeessa ei kuvattu juurtumista
Parempaan alkuun	Päättynyt	Tutustuttamista toteutetaan perustyössä; verkkokurssi käytössä oppilaitoksissa, kysyntää muuallekin; opettajan opas jää käyttöön Moodle-alustalle
Roti 2	Päättynyt	Hankkeen tukihenkilötoiminta on jatkunut vapaaehtoisuutena hankkeessa mukana olleiden toimintana.
Maahanmuuttajanuorten VaSkooli	Päättynyt	Koulutustakuumalli juurtunut ja sitä päivitetään; kielikoejärjestelyt käytössä yhdessä oppilaitoksessa; PLP ei sellaisenaan käytössä, idea käytössä toisen mallin kehittämiseksi; JASKO:n järjestämis malli ja sisältö muuttuneet; POJO-opinnot jatkuvat iltalukiossa; Koulutusinfot jatkuvat, vetovastuu siirtynyt oppilaitoksen ulkopuolelle; Viranomaisvanhempainilta juurtunut yhdessä oppilaitoksessa; Kaveria ei jätetä, yhteinen haku ja niveltäjäyhteistyö juurtuneet; Yhteistyö etsivän nuorisotyön kanssa jatkunut, mutta nyt jatko katkolla; Opetus- ja ohjaushenkilöstön työkäytännöistä suurin osa juurtunut, osa lisätty opetussuunnitelmiin; Koulutus- ja tukimateriaalista itsearviointilomaketta käytetään vaihtelevasti
MONNI – Monikulttuurisempi koulu	Päättynyt	Materiaali ladattavissa verkkosivuilta. Kouluille tiedotettu mahdollisuudesta hankkia salasana ja tulostaa materiaali. Yläasteille kehitettyjä hyviä käytäntöjä pyritään levittämään muihin oppilaitoksiin.

**Samalle viivalle -hankkeesta** oli hankelomakkeessa 14 hyvää käytäntöä: Kysy pois! -yritysvierailumalli, Säännöt selväksi -yritysvierailu, verkostot tutuksi, tuoteidea, hissipuheella TET:iin, TET-jakso, työnhakuilta: tähtäimessä TET ja kesätyö, työnhakuharkat, Duuni-lehti ja ammattiesittelyvideot, työelämäopas nuorille (eri kieliversioita), case-book, opiskelijamuotokuvat, urahaaveet sarjakuvina sekä tue nuoren työelämätaitoja -työpaja ja opinto-ohjaajille. Hanke oli edelleen käynnissä, eikä hankelomakkeessa kuvattu juurtumista.

SWOT-analyysi tehtiin työelämäilta-toimintamallista (tähtäimessä TET ja kesätyö). Mallin vahvuutena oli, että se kehitettiin yhteistyössä opetushenkilöstön kanssa ja käyttäjien näkemykset huomioitiin suunnitteluvaiheessa. Malli rakennettiin sitouttavaksi ja innostavaksi vetovoimaisen aiheen ympärille. Malli oli

si, kaikki Irti TET:stä, kysy pois! -yritysvierailumalli, säännöt selväksi -yritysvierailu, tue nuoren työelämätaitoja -työpaja opinto-ohjaajille, työelämäilta: Tähtäimessä TET & kesätyö, työnhakuharkat, urahaaveet sarjakuvina sekä verkostot tutuksi. Näiden lisäksi hankkeessa on luotu vielä muutama uusi käytäntö, joiden kuvaukset toistaiseksi vielä puuttuvat sähköisestä tietokannasta.

**Parempaan alkuun -hankkeesta** oli hankelomakkeessa neljä hyvää käytäntöä: tutustujan polku, monikulttuurisuus verkkokurssi Moodle-alustalla, oppaat sekä henkilöstökoulutusmalli. Hanke oli päättynyt ja osa hyvistä käytännöistä juurtunut. Tutustuttamista toteutettiin perustuksessa. Verkkokurssi oli käytössä oppilaitoksissa, ja vierailijatunnuksia oli annettu muille

olivat henkilöstön vaihtuvuus hankkeen aikana ja toiminnassa mukana olleiden nuorten epävarmat tilanteet. Hankkeen aikana syntyi myös uusia tarpeita, joihin ei ollut mahdollista vastata hankeajan puitteissa. Uhkana nähtiin aktiivisuuden lasku hankkeen päätyttyä; henkilöstön koulutautuminen monikulttuurisuusasioihin vähenee, jos ei ole projektia tarjoamassa koulutusta. Monikulttuurisuustyön hankkeistuksessa sen liittäminen perustyöhön hankaloitui, ja asiat myös uhkasivat kadota muiden teemojen alle.

**Roti 2 -hankkeesta** oli hankelomakkeessa neljä hyvää käytäntöä: tukihenkilö, koulutuspolku, romaninuoren ohjausmalli sekä vanhemmuuden tukeminen. Hanke oli päättynyt, ja hankelomakkeen mukaan hyvistä käytännöistä tukihenkilötoiminta oli jatkunut vapaaehtoistyönä hankkeessa mukana olleiden toimintana. SWOT-analyysissa vahvuuksina nähtiin, että hankkeessa toimivat kohderyhmään kuuluvat henkilöt, jotka veivät asiaa eteenpäin hankkeen jälkeenkin. Hankkeen tavoitteet ja innostuneisuus vaikuttivat myös hankkeen jälkeen. Hankkeessa tehtiin konkreettista työtä, ja hallinnoiva organisaatio tuki hanketta. Mahdollisuuksina pidettiin henkilöille tapahtuneita muutoksia, jotka vaikuttivat ympäristöön. Tietoisuus romanilasten asioista lisääntyi, ja kiinnostus oli myös jatkunut ja koulumaailmassa tapahtunut myönteistä muutosta yhteistyön tuloksena. Tärkeänä pidettiin, että kohderyhmän asiat olisivat agendalla muutenkin kuin juhlapuheissa.

Heikkoutena oli, että hankkeen toiminta-aika oli liian lyhyt ja valtaosaa kohderyhmästä ei saatu mukaan. Sovittujen suunnitelmien seuranta ja toteutuminen oli haasteellista. Tuki hankkeelle oli vähäinen ja kilpailu hankkeista kova. Vähäinen kulttuurintuntemus puolin ja toisin esti toimimasta väestöryhmän hyväksi. Uhkana olivatkin sekä kohderyhmän että pääväestön jäykät ja muuttumattomat asenteet. Romaniväestön eliittiedustajat eivät myöskään edustaneet koko väestöä vaan vain itseään. Uhkana koettiin, että jos jatkuvuutta ei turvata eivätkä asiat ole erityisen intressin kohteena, kohderyhmän asiat unohtuvat ja saadut positiiviset muutokset taantuvat. Nähtiin, että sisäistä muutosta ei tapahdu, ja hankkeen hyvät käytännöt jäävät juurtumatta.

**Maahanmuuttajanuorten VaSkooli -hankkeesta** oli hankelomakkeessa 13 hyvää käytäntöä: koulutustakuumalli, kielikoejärjestelyjen yhtenäistäminen, pehmeä lasku perustutkintoon -koulutusmalli (PLP), joustavan aloituksen suomen kielen opetus (JASKO), POJO-opinnot, koulutusinfotapahtuma maahanmuuttajille, viranomaisvanhempainilta-keskustelutilaisuus, kaveria ei jätetä – poikkihallinnollinen yhteistyö maahanmuuttajanuoren tukemiseksi, yhteistyö etsivän nuorisotyön kanssa, yhteinen haku -toimintamalli, nivelvaihetiimi, opetus- ja ohjaushenkilöstön työkäytännöt sekä koulutus- ja tukimateriaalit. Hanke oli päättynyt ja osa hyvistä käytännöistä oli juurtunut käytäntöön sellaisenaan, osa hieman muovautuneena. Koulutustakuumalli oli

juurtunut käytäntöön ja sitä päivitettiin, ja kielikoejärjestelyt olivat käytössä yhdessä oppilaitoksessa. PLP ei ollut sellaisenaan käytössä, mutta ideaa oli käytetty toisen mallin kehittämisessä. JASKO:n järjestämisellä ja sisältö olivat muuttuneet, ja POJO-opinnot jatkuivat iltalukiossa. Koulutusinfot jatkuivat, mutta vetovastuu oli siirtynyt oppilaitoksen ulkopuolelle. Viranomaisvanhempainilta oli juurtunut yhdessä oppilaitoksessa. ”Kaveria ei jätetä” oli juurtunut, samoin yhteinen haku -toimintamalli ja nivelvaihetiimi. Yhteistyö etsivän nuorisotyön kanssa oli jatkunut, mutta nyt jatko riippui etsivän nuorisotyön resursseista. Opetus- ja ohjaushenkilöstön työkäytännöistä suurin osa oli juurtunut normaalikäytännöiksi ja osa lisätty opetussuunnitelmiin. Koulutus- ja tukimateriaalista opiskelun itsearviointilomaketta käytettiin vaihtelevasti. Osa hyvistä käytännöistä oli kehitetty edelleen ja oli käytössä hieman muokattuna. Hankkeesta ei saatu SWOT-analyysia.

**MONNI-hankkeesta** oli hankelomakkeessa neljä hyvää käytäntöä: Tarinoita kaveruudesta – hyviä kulttuurienvälisiä suhteita tukemassa -materiaali ja oppitunnit, Tarinoita kaveruudesta ja Monni -seminaarit, syrjintä- ja rasismikokemusten kyselylomake sekä rasisminvastaisen verkostotyön synnyttäminen ja hyödyntäminen hankkeen suunnittelussa, toteutuksessa ja juurruttamisessa. Hanke oli päättynyt, ja tuotettu materiaali oli ladattavissa verkkosivuilta. Kouluille oli tiedotettu mahdollisuudesta hankkia salasana ja tulostaa materiaali. Yläasteille kehitettyjä hyviä käytäntöjä pyrittiin levittämään myös muihin oppilaitoksiin.

SWOT-analyysissa vahvuutena pidettiin mallin vahvaa teoreettista ja tutkittua taustaa. Testaus ja tutkimus oli tehty Suomessa, ja koska mallin kehityksessä oli ollut mukana suomalaisia yläkouluja ja opettajia, kohderyhmä tunsi sen omakseen. Mahdollisuuksina nähtiin hyvä juurtuminen sekä mallin ja materiaalin saama kansainvälinen näkyvyys ja leviäminen maailmalla. Heikkouksina mainittiin, että markkinointia ja tiedotusta olisi tarvittu ehkä vieläkin enemmän. Lisäksi olisi tarvittu lisätästä mallin toimivuudesta itsenäisenä koulumaailmassa. Nyt se testattiin vain hankemaailmassa. Uhkana koettiin, että asia jää heikissä koulumaailmassa kaiken muun sälän jalkoihin.

## Yhteenvedo ja pohdintaa Monikulttuurisuus-hankkeista

Monikulttuurisuuteen liittyviä hankkeita oli viisi, joista vain yksi oli edelleen käynnissä keväällä 2013. Hankkeissa kehitettiin tai oltiin kehittämässä yhteensä 39 hyvää käytäntöä. Hankkeet olivat toisiaan täydentäviä, vähän eri tulokulmasta yhteistä aihepiiriä lähestyviä. Hyviä käytäntöjä ja ohjausmenetelmiä kehitettiin erilaisten oppilaitosten ja erityisryhmien tarpeisiin ja erityisesti opiskelijoiden aktivoimiseksi, keskeytysten vähentämiseksi ja syrjäytymisen ehkäisemiseksi.

Päättynneiden hankkeiden hyvistä käytännöistä osa oli juurtunut käytäntöön. Käynnissä olevasta hankkeesta ei hankelomak-



sovellettavissa ja jatkuvuutta tuki se, että malli kehitettiin kahden koulun yhteistyönä. Mahdollisuuksina nähtiin laaja alueellinen yhteistyö sekä pitkäjänteinen ja konkreettinen koulu-yritysyhteistyö. Heikkouksina mainittiin, että toimintamallin toteutus hankkeen jälkeen tuo lisätyötä opetushenkilöstölle (yritysten kontaktointi, iltatunti). Kiristyvässä taloustilanteessa tulkkien käyttö ei välttämättä onnistuisi. Uhkina nähtiin muutokset yritysten henkilöstössä tai painopistealueissa, perheiden kiinnostuksen puute sekä koulujen kynnys lähteä rekrytoimaan yrityskumppaneita.

Samalle viivalle -hanke oli kesken vielä arviointiraporttia kirjoitettaessa. Arjen arkin sähköiseen tietokantaan on kuvattu ainakin seuraavat käytännöt: Ammattiesittelyvideot, Duuni-lehti, monikulttuurisuuden teemanumero, hissipuhe, ideasta tuotteek-

oppilaitoksille, jotka olivat kiinnostuneita ottamaan sen käyttöön. Opettajan opas oli Moodle-alustalla, ja se jäi käyttöön.

SWOT-analyysin mukaan vahvuuksina oli konkreettinen toiminta ja yksilöllinen kokonaisvaltainen ohjaus. Yhteistyöverkosto oli monipuolinen, sitoutunut ja innostunut. Projektipäällikkö jatkoi organisaatiossa perustustyötä, ja henkilöstökoulutuksen kautta saatiin lisää avainhenkilöitä viemään osaamista eteenpäin. Mahdollisuuksina nähtiin monikulttuurisuusasioiden huomioiminen kaikessa suunnittelussa ja monikulttuurisuusosaamisen kasvaminen. Uudessa hankkeessa mukana oleminen antoi mahdollisuuden tuoda esille ja käyttää nyt luotuja käytäntöjä. Myös verkostoituminen saman aihepiirin hankkeiden kanssa sekä seudullisen yhteistyön syveneminen mainittiin mahdollisuuksina hankkeen päättymisen jälkeenkin. Heikkouksina puolestaan



keessa kuvattu juurtumista. Yhdestä päättyneestä hankkeesta ei saatu SWOT-analyysejä (Taulukko 5, Yhteenveto Monikulttuurisuus-hankkeiden juurtumisesta hankelomakkeiden perusteella).

Kolmesta päättyneestä hankkeesta kahdessa pidettiin vahvuutena hankkeen konkreettista toimintaa. Myös kohderyhmä mainittiin kahdessa hankkeessa vahvuutena. Toisessa he olivat mukana hankkeen toimijoina, jotka edistivät asioita vielä hankkeen jälkeenkin. Toisessa taas kohderyhmän sanottiin ottaneen mallin omakseen sen suomalaisen tutkimus- ja testausympäristön vuoksi. Viimeksi mainitussa hankkeessa vahvuutena ja mahdollisuutena tuotiin esille myös mallin vahva teoreettinen tausta sekä kansainvälinen näkyvyys. Päättyneistä Monikulttuurisuus-hankkeista vain yhdessä mainittiin vahvuutena

Yhdessä hankkeessa mainittiin hankaluutena lyhyt toiminta-aika, ja toisessa samaan asiaan viitattiin kertomalla hankkeen myötä syntyneistä uusista tarpeista, joihin ei voitu hankeajan puitteissa vastata. Kaikissa hankkeissa tunnistettiin uhkana toiminnan jatkuvuus. Kun monikulttuurisuusyhteistyö hankkeistui, sen liittäminen perustyöhön hankaloitui. Todettiin myös, että hektisessä koulumaailmassa vaarana oli, että asiat jäävät kaiken muun sälän jalkoihin, jolleivät ne ole erityisen intressin kohteena. Yhdessä hankkeessa todettiin, että lisätestausta olisi tarvittu, ettei mallin testaus olisi tapahtunut pelkästään hankemaailmassa. Yksittäisinä heikkouksina mainittiin myös vähäiseksi jäänyt markkinointi, kilpailu hankkeista sekä henkilövaihdokset.



monipuolinen ja sitoutunut yhteistyöverkosto. Yhdessä hankkeessa mainittiin erikseen, että hallinnoiva organisaatio tuki hanketta. Toisessa hankkeessa organisaation tuki tuli esille sitä kautta, että jatkuvuutta turvaavana seikkana oli projektipäällikön jatkaminen organisaatiossa perustyössä. Myös henkilöstökoulutuksen kautta oli saatu lisää osaajia viemään asiaa eteenpäin. Niin ikään uudessa hankkeessa toimiminen antoi mahdollisuuden tuoda esille ja käyttää luotuja käytäntöjä.

Kahdessa hankkeessa mainittiin monikulttuurisuusosaaminen – toisessa vähäinen kulttuurintuntemus puolin ja toisin oli este toiminnalle, ja toisessa taas osaamisen lisääminen nähtiin mahdollisuutena huomioida monikulttuurisuusasiat kaikessa suunnittelussa.

Käynnissä olevassa hankkeessa vahvuuksina olivat yhteistyö toimintamallin käyttäjien eli opetushenkilöstön kanssa, laaja alueellinen yhteistyö sekä konkreettinen koulu-yritysyhteistyö. Toimintamallia kuvattiin sovellettavaksi, sitouttavaksi ja innostavaksi. Jatkuvuuden kannalta positiivista oli, että mallia tehtiin kahden koulun yhteistyönä. Vaikka mallin käyttäjät olivat mukana mallin suunnittelussa, todettiin kuitenkin, että hankkeen jälkeen kouluilla voi olla kynnystä jatkaa toimintaa, sillä mm. yrityskumppaneiden rekrytointi tarkoittaisi lisätyötä opetushenkilöstölle. Kohderyhmän sitouttamisen kannalta ei siten välttämättä takaa toiminnan jatkuvuutta. Lisäksi aiheen vetovoimaisuudesta huolimatta uhkana nähtiin muutokset yritysten henkilöstössä tai painopistealueissa, perheiden kiinnostuksen puute sekä tulkien saatavuus kireässä taloustilanteessa.

## Opiskelijan hyvinvointi ja osallisuus -hankkeet

### Taulukko 6.

#### Yhteenveto Opiskelijan hyvinvointi ja osallisuus -hankkeiden juurtumisesta hankelomakkeiden perusteella

Opiskelijan hyvinvointi ja osallisuus – 8 hanketta, joista tiedonkeruuvaiheessa 3 käynnissä ja 5 päättynyt

Amisäättö	Käynnissä	Hankelomakkeessa ei kuvattu juurtumista
Turvallista ryhmää rakentamaan	Käynnissä	Materiaali turvallisen ryhmän rakentamiseen, impulssit ja videot ovat nettisivuilla; koulutusmallia ja -materiaalia sekä kysymyspatteristoa kehitetään edelleen uusissa hankkeissa
Mielen hyvinvoinnin levittämishanke	Käynnissä	Levittämishanke; kerätään sovelluksia tuotetun materiaalin käytöstä, juurrutetaan toimintaa kouluttajarekkaa kautta ja pilotoidaan
Mielen hyvinvointi	Päättynyt	Jatkohankkeena levittämishanke
Amikset asuntoloiden kehittäjinä	Päättynyt	Nuorten oman toiminnan kehittämisen malli käytettävissä netissä; asuntolaohjaajan opas asuntoloiden aktiivisessa käytössä
JOOP-projekti – Joustavat oppimisympäristöt	Päättynyt	Asuntola- ja harrastepassit juurtuneet organisaatiossa, ja niitä levitetään edelleen toisen hankkeen kautta; tukipaja juurtunut organisaatiossa
Motivoimaa	Päättynyt	Tehostetun tuen ohjauksella juurtunut käytäntöön ja siihen liittyvä kurssi on oppilaitoksen valintakorissa; motivaatiomittaristoa sovellettu toisessa hankkeessa; pedagoginen käsikirja ja opettajan vinkkiopas julkaistaan syksyllä 2013
Ammatillisen koulutuksen hyvinvointiverkosto	Päättynyt	Hankelomaketta ei ole

**Amisäättö-hankkeesta** oli hankelomakkeessa neljä hyvää käytäntöä: opiskelijan aktiivipolku, malli opiskelijatoiminnan ohjauksen järjestämisestä oppilaitoksissa, kummiryhmätoiminta sekä yhteistyömalli amk-opiskelijoille. Hanke oli käynnissä, ja hankelomakkeessa ei kuvattu juurtumista. SWOT-analyyseissa vahvuutena pidettiin opiskelijoita, jotka haluavat vaikuttaa, ja opiskelijoiden kanssa yhdessä tekemistä. Myös opiskelijoita kuuleva henkilökunta oli vahvuus, samoin sitoutunut oppilaitos. Aktiivipolku oli opetussuunnitelmassa, ja toiminnot jatkuivat, vaikka henkilöt vaihtuivat. Mahdollisuuksina nähtiin toimintaan suunniteltu jatkumo ja johdon tuki sille. Myös toiminnan hyödyt mainittiin (verkostoituminen, yhteisöllisyyden ja yhteistyötaitojen lisääntyminen, opiskelijan äänen esiin saaminen). Heikkouksina pidettiin opiskelijoiden toimintatapaa, kun esimerkiksi asioita ei aina kirjattu riittävästi. Toteutuksesta oli myös erilaisia käytäntöjä. Organisaation jäykkyys, resurssit, henkilöstön sitoutumattomuus, yleinen hyväksyminen ja markkinointi-tiedotus mainittiin myös heikkouksina. Uhkana nähtiin, jos koordinointi ei anneta resursseja hankkeen jälkeen tai jos henkilöstö ei aidosti anna opiskelijoille mahdollisuutta vaikuttaa. Myös epäselvät pelisää-

nöt, mahdollisuuksien tunnistaminen ja yhteistyön toimimattomuus nähtiin uhkina.

Amisäättö-hanke on tämän arviointiraportin kirjoittamisvaiheessa vielä kesken. Arjen arkin sähköiseen tietokantaan päivitetään hyvien käytäntöjen kuvaukset hankkeen päättyessä.

**Turvallista ryhmää rakentamaan -hankkeesta** oli hankelomakkeessa seitsemän hyvää käytäntöä: tutortoiminnasta vastaavien koulutusmalli ja -materiaali, materiaali turvallisen ryhmän rakentamiseen, impulssit, turvallisuuden eri osa-alueita opiskelijoiden näkökulmasta käsittelevät videot, yhteisöllinen amis: opas yhteisöllisyyden tukemiseen/turvallista yhteisöllisyyttä tukemaan, pedagogisen kahvilan käsikirjoitus ja malleja niiden toteuttamiseen sekä turvallisuusteemaan liittyvä kysymyspatteristo. Hanke oli käynnissä hyvien käytäntöjen keräämisvaiheessa (päätyi 5/2013), ja hankelomakkeen mukaan materiaali turvallisen ryhmän rakentamiseen, impulssit ja videot olivat nettisivuilla. Koulutusmallia ja -materiaalia sekä kysymyspatteristoa kehitettiin edelleen uusissa hankkeissa.

SWOT-analyyseissa vahvuutena oli, että hankkeessa oli tavoitettu paljon opettajia koulutusten kautta. Uusia hankkeita oli

syntynyt ja uusia yhteistyökumppaneita saatu mukana. Mahdollisuutena nähtiinkin tulevaisuuden yhteistyömahdollisuudet: Kun tämä hanke oli hoidettu hyvin, olivat yhteistyökumppanit myös jatkossa kiinnostuneita tekemään yhteistyötä. Mahdollisuuksina oli myös, että hankkeen loputtua oppilaitosten käytettävissä oli paljon materiaaleja. Hankkeen kouluttajille oli tullut edelleen luentopyyntöjä, vaikka hanketoiminnot olivat jo päättyneet. Heikkoutena pidettiin sitä, että keskeiset henkilöt hankkeen ydintiimistä lopettivat työn, joten uusia henkilöitä oli vielä perehdytettävä asiaan. Pohdittiin myös sitä, olisiko monenlaisien toimintojen ja materiaalien sijaan pitänyt keskittyä vain tiettyihin, mitä kautta olisi voitu panostaa paremmin juuri niiden juurtumiseen. Hanketyöntekijän lopettaessa kysymys kuului, miten juurruttaa käytännöt omaan organisaatioon. Uhkana nähtiin, että jatkorahoitusta ei tule. Niissä yhteistyöoppilaitoksissa, joissa toiminta on ollut vähäistä, olisi aiheen jatkokäsittely ja yhteistyön uudelleen virittäminen haasteellista.

**Mielen hyvinvointi** -hankkeesta ja **Mielen hyvinvoinnin levittämishankkeesta** oli hankelomakkeessa kahdeksan hyvää käytäntöä: Hyvinvoiva oppilaitos -toimintamalli, Hyvinvoiva oppilaitos -opetus- ja koulutusmateriaali, Hyvinvoiva oppilaitos -koulutukset 2012, Hyvinvoiva oppilaitos -workshop, kouluttaja- ja koordinaattorirengas, hyvinvointiseula, vaikuttavuustutkimus sekä mielenterveystaidot.fi/hyvinvoivaoppilaitos -nettisivu. Levittämishanke oli edelleen käynnissä. Hankelomakkeen mukaan materiaalin juurtumiseen käytäntöön vaikuttaisi suuresti se, miten sitä tullaan soveltamaan opetuksessa ja ohjauksessa. Sovelluksia kerättiin [www.mielenterveystaidot.fi](http://www.mielenterveystaidot.fi) -sivustolle. Verkkosivu oli Mielenterveysseuran ylläpitämä sivusto. Kouluttajarenkkaan juurtumista edesauttoi muun muassa asiantuntijoiden työnkuvan laajentuminen, mikä lisäsi sitoutumista ja kiinnostusta kouluttajarenkkaan toimintaan. Hyvinvointiseula oli tarkoitettu pilotoitua syksyllä 2013.

SWOT-analyysissa vahvuutena nähtiin, että hyvät käytännöt oli kuvattu (mm. Hyvinvoiva oppilaitos -materiaali, -koulutukset ja -workshopit). Myös vaikuttavuustiedon keräämistä pidettiin vahvuutena. Mahdollisuuksina oli, että koulutuksiin osallistuneita oli paljon ja materiaalia oli otettu käyttöön valtakunnallisesti. Hyvien käytäntöjen hyödyt nähtiin myös mahdollisuuksina; toiminta vaikutti oppilaitosten toimintakulttuuriin yhteisöllisyyttä ja turvallisuutta lisäävästi. Heikkoutena pidettiin sitä, että ei tiedetty, miten hyvät käytännöt olivat vaikuttaneet opiskelijoiden hyvinvointiin, mielenterveystietoihin ja taitoihin. Uhkana oli, ettei uusia sovelluksia synny ja hyöty jää pieneksi.

Mielen hyvinvointi levittämishanke jatkuu vielä tämän arviointiraportin kirjoitusvaiheessa. Hanke päättyi 30.4.2014. Yllä mainitut hyvät käytännöt on kuvattu Arjen arkin sähköiseen tietokantaan, ja niitä päivitetään vielä hankkeen päättyessä.

**Amikset asuntoloiden kehittäjinä** -hankkeesta oli hankelomakkeessa kolme hyvää käytäntöä: nuorten oman

toiminnan kehittämisen malli, Nuori tekee, ohjaaja tukee – asuntolaohjaajan opas sekä alueelliset asuntolaohjaajapäivät. Hanke oli päättyneenä, ja hankelomakkeen mukaan malli oli käytettävissä hankkeen hallinnoijan verkkosivujen kautta. Opas oli asuntoloiden aktiivisessa käytössä.

SWOT-analyysissa vahvuuksina oli, että toimintamalli oli todettu toimivaksi hankkeen aikana. Se tuotti nuorten aktivointia, ja kehitys oli myös jatkunut. Asuntolaohjaajan opas oli suunnattu ja nimetty asuntolaohjaajille, millä oli tärkeä psykologinen merkitys, sillä heille on tuotettu vain vähän omaa materiaalia. Opas oli käytännönläheinen ja sisällöltään asiaa, joka muuttuu ja vanhenee hitaasti. Mainonnan puutteesta huolimatta opasta ladattiin verkosta paljon. Mahdollisuuksina nähtiin, että opasta voi työstää eteenpäin hyvän pohjamateriaalin ansiosta. Toimintamalli puolestaan oli kuvattu siten, että kuka vaan voi ottaa sen käyttöönsä. Malli toimisi myös muissa hankkeissa työvälineenä, jolla nostettaisiin esiin nuorten ajatuksia ja sitoutettaisiin heidät kehitystyöhön.

Heikkouksina oli, että malli kuulosti raskaalle ja teoreettiselle, vaikka se ei sitä välttämättä ollutkaan. Jälkilevitystoimenpiteitä ei ollut, vaan osa toiminnasta ja koulutuksesta jäi vain hankkeen sisälle. Oppaan heikkous oli sen kömpelö pdf-muoto. Päivittämiseen ei ollut resursseja, eikä myöskään löytynyt tahoa, joka olisi ottanut jatkokehittämisen vastuulle. Uhkana oli, että asia unohtuu ajan myötä ja hukkuu muiden mallien ja materiaalien sekaan, kun kukaan ei ole siitä muistuttamassa. Uhkana todettiin myös, että jokaisella oli tarve kehittää oma malli, kun oma ympäristö aina tuntui niin erityiseltä.

**JOOP-hankkeesta** oli hankelomakkeessa kolme hyvää käytäntöä: asuntolapassi, harrastuspassi ja tukipaja. Hanke oli päättyneenä, ja käytännöt olivat juurtuneet hyvin oppilaitokseen, jossa ne oli kehitetty. Asuntola- ja harrastuspassia levitettiin toisen hankkeen kautta myös muihin oppilaitoksiin.

SWOT-analyysissa vahvuuksina oli, että toimintamalli oli kehittynyt vuosien käytännön kokemuksista, ja se sisälsi selvän konkreettisen toimintamallin. Hyötyjä nähtiin olevan paljon: lisää yhteisöllisyyttä ja ryhmäytymistä, mahdollisuus yhdistää opiskelu ja harrastukset, ohjaa hyvin harrastuksiin, tukee vahvuuksia, kerryttää opintosuorituksia vapaa-ajalla ja parantaa läpäisyä. Mahdollisuuksina nähtiin, että konkreettista yhtenäistä toimintamallia oli helppo soveltaa eri ympäristöihin ja eri tavoilla (esim. osaksi tyky-passia tai HOJKS-opiskelijoiden vahvuuksien kehittämiseen). Opiskelijoiden sitoutuminen opintoihin harrastusten kautta, asuntoloiden kehittäminen oppimisympäristönä sekä muut hyödyt koettiin mahdollisuuksina. Mahdollisuus oli myös alueellisen yhteistyön lisääntyminen esim. harrastusseurojen ja järjestöjen kanssa.

Heikkouksina oli, että toiminta vaati johdon sitoutumisen toimintamalliin ja resursseihin, ja toiminta myös edellytti ohjaustehtävän sisällyttämistä vastuuhenkilön toimenkuvaan.

Toimijoiden oli sisäistettävä toimintamalli ja osallistuttava suunnitteluun. Uhkana nähtiin, että malli toimii huonosti ilman toimenkuviiin sisällytettyä resursointia ja ilman riittävää tiedottamista opiskelijoille ja henkilöstölle. Toimintamalli tulisi myös olla opetussuunnitelmassa vapaasti valittavana tutkinnon osana. Lisäksi edellytyksenä oli, että paikalliset toimijat/harrastepiirit saadaan mukaan toimintamalliin.

**Motivoimaa-hankkeesta** oli hankelomakkeessa neljä hyvää käytäntöä: motivaatiomittaristo, tehostetun tuen ohjausmalli, pedagoginen käsikirja sekä opettajan vinkkiopas. Hanke oli päättyneenä, ja hankelomakkeen mukaan osa hyvistä käytännöistä oli juurtunut ja osaa kehitettiin edelleen toisessa hankkeessa. Tehostetun tuen ohjausmalli oli juurtunut käytäntöön, ja siihen liittyvä kurssi jäi oppilaitoksen valintakoriin. Motivaatiomittaristoa oli sovellettu toisessa hankkeessa, ja pedagoginen käsikirja ja opettajan vinkkiopas oli tarkoitettu julkaisua syksyllä 2013.

SWOT-analyysissa vahvuutena pidettiin tieteellistä perustelua mallin toimivuudesta. Kirjassa asia kuvattiin perusteellisesti ja sovellettavasti. Materiaalia oli myös netissä. Yhteistyötä tehtiin jo paikkakunnan ulkopuolellakin, ja koulutus järjestettiin hallinnoivan organisaation kautta. Mahdollisuuksina nähtiin materiaalin myötä saatava julkisuus – materiaalit olivat myös helposti tutustuttavissa. Aihepiiri, opiskelijoiden hyvinvointi, oli aina ajankohtainen ja kiinnostava. Tiedon saaminen yleiseen jakeluun toisi vain hyötyä yhteiskunnalle.

Heikkoutena oli, että mukana olevan koulun henkilöstö oli vaihtunut, eikä välttämättä jaksanut uudistaa työnkuvaa pysyvästi. Myös hankehenkilökunta oli vaihtunut, eivätkä toteuttajat näin olleet saaneet riittävästi tukea; iso asia koettiin toteutettavaksi pienellä porukalla. Lisäksi uusi ja vaikea asia oli hankala muuttaa käytännön kielelle. Uhkana oli, että tuotokset katoavat massaan, jos ei osata artikuloida, mitä juuri tämä hanke tuo lisää. Jos soveltajat kokevat tuotteen huonoksi tai sen tarkoitus ei selviä, ei uusia soveltajia enää löydy.

Tämän raportin kirjoittamisvaiheessa on hankkeen tietojen päivitys Arjen arkin sähköiseen tietokantaan vielä kesken. Esimerkiksi opettajan vinkkioppaaseen odotetaan päivitettyä tietoa.

**Ammatillisen koulutuksen hyvinvointiverkosto** -hankkeesta ei ole hankelomaketta.

SWOT-analyysissa vahvuuksina oli, että hankkeessa luotu käytäntö oli sovellettavissa, muokattavissa ja päivitettävissä omaan toimintaympäristöön ja organisaatioon. Kehittämiskohteiden valinnat ja seuraaminen mainittiin myös vahvuuksina. Hankkeen toteuttajaorganisaation uudet yhteistyökumppanit ja toimintatavat sekä toiminnan juurtuminen strategiselle tasolle olivat myös vahvuuksia. Lisäksi mainittiin organisaation tunnettuuden lisääntyminen ja uusi asema. Mahdollisuuksina nähtiin tuotteen hyödynnettävyys erilaisissa hankkeissa ja käyttötärpeissä (keskustelun herättäjä, toimintatapojen sopimisen työkalu,

kehittämistoimien ryhmittäminen ja kokonaisuuden hallinta). Myös organisaation uudistumiskyky ja asema sekä jäsenkenttä ja sidosryhmien yhteistyöhalukkuus olivat mahdollisuuksia. Heikkoutena oli laaja kokonaisuus, jonka koko arvioinnin toteutus vie aikaa. Asia vaati myös jatkuvaa seuranta- ja päivitystä, eikä ollut koskaan valmis. Toteuttajaorganisaatio oli pieni ja kokematon, ja hankkeen alussa myös tunnettuus suhteessa tavoitteisiin oli heikkous. Uhkana oli, että asia jää irralliseksi, eikä työhön ole riittävän johdonmukaista linjaa. Rahoituksen lyhytjänteisyys sekä osaamisen taso ja toimintaresurssit vastata kysyntään olivat uhkia. Uhkana nähtiin myös, että omaan toimintaan soveltamisessa ei onnistuta tai asia personoituu liaksi.

## Yhteenveto ja pohdintaa Opiskelijan hyvinvointi ja osallisuus -hankkeista

Opiskelijan hyvinvointiin ja osallisuuteen liittyviä hankkeita oli kahdeksan. Niistä kolme oli edelleen käynnissä ja viisi päättyneenä keväeseen 2013 mennessä. Yhteensä hankkeissa kehitettiin tai oltiin kehittämässä 29 hyvää käytäntöä. Hankkeet olivat toisiaan täydentäviä, vähän eri tulokulmasta yhteistä aihepiiriä lähestyviä. Hyviä käytäntöjä ja ohjausmenetelmiä kehitettiin erilaisten oppilaitosten ja erityisryhmien tarpeisiin sekä erityisesti opiskelijoiden aktivoimiseksi, keskeytysten vähentämiseksi ja syrjäytymisen ehkäisemiseksi.

Osa hyvistä käytännöistä oli juurtunut hyvin, osaa kehitettiin tai levitettiin edelleen toisessa hankkeessa. Yhdestä päättyneestä hankkeesta ei saatu hankelomaketta ja yhdestä ei saatu SWOT-analyysia (Taulukko 6, Yhteenveto Opiskelijan hyvinvointi ja osallisuus -hankkeiden juurtumisesta hankelomakkeiden perusteella).

Neljässä päättyneessä hankkeessa vahvuuksina pidettiin mallien sovellettavuutta ja hyödynnettävyyttä. Mallit olivat konkreettisia, ja ne oli kuvattu selkeästi niin, että kuka vaan voi ottaa ne halutessaan käyttöön. Yhessä hankkeessa vahvuutena mainittiin tieteellinen perustelu mallin toimivuudesta, toisessa taas malli oli kehittynyt vuosien käytännön kokemuksista. Molemmissa tuotiin vahvuuksina esille toiminnan hyödyt. Kolmessa hankkeessa vahvuutena tai mahdollisuutena mainittiin myös uudet yhteistyökumppanit tai alueellisen yhteistyön lisääntyminen. Kahdessa hankkeessa viitattiin hallinnoivaan organisaatioon vahvuuksien ja mahdollisuuksien osalta. Toisessa organisaation joustavuus ja asema esim. rahoituksen näkökulmasta olivat vahvuuksia, samoin toiminnan juurtuminen strategian tasolle. Toisessa mainittiin, että koulutusta asian tiimoilta järjestettiin hallinnoivan organisaation kautta. Yhessä hankkeessa painotettiin, että hankkeessa tuotettiin materiaalia nimetyksi tietyille kohderyhmälle, jolle ei aiemmin ole juurikaan tehty omaa materiaalia.

Kahdessa päätyneessä hankkeessa heikkoutena todettiin, että uutta asiaa oli vaikea muuttaa käytännön kielelle. Toimintamalli saattoi kuulostaa raskaalle ja teoreettiselle, vaikka se ei sitä välttämättä ollutkaan. Kolmessa hankkeessa heikkouksina tai uhkina tuotiin esille, että vastuutahoja mallin päivittämiseen tai jatkokehittämiseen ei löytynyt. Toimintamallit kuitenkin yleensä vaativat johdon sitoutumisen ja tietyt resurssit, vastuuhenkilön joka huolehtii asian päivytyksestä. Jos rahoitus on lyhytjännitteistä eikä jälkilevitystoimenpiteitä tehdä, jää asia irralliseksi. Yhdessä hankkeessa mainittiin, että edellytyksenä olisi asian saaminen opetussuunnitelmaan. Kahdessa hankkeessa uhkana nähtiin, että asia unohtuu ja hukkuu muiden mallien ja materiaalien sekaan. Todettiin, että jokaisella toimijalla tuntuu olevan tarve kehittää oma malli omaan erityiseen, tai ainakin siltä tuntuvaan, toimintaympäristöön. Kahdessa hankkeessa heikkoutena mainittiin laaja kokonaisuus, jossa iso asia toteutettiin pienellä porukalla. Henkilöstövaihdokset mainittiin heikkoutena yhdessä hankkeessa.

Käynnissä olevissa hankkeissa kaikissa kolmessa vahvuuksina tuotiin esille aktiiviset toimijat ja yhteistyöverkostot tai koulutusten kautta tavoitetut henkilöt, joita oli paljon. Kahdessa mainittiin lisäksi materiaalit, joita oli tuotettu paljon oppilaitosten käyttöön. Samoin kahdessa tuotiin esille hyödyt, joita toiminnasta koitui. Yhdessä hankkeessa vahvuutena oli johdon tuki ja sitoutunut oppilaitos, jossa toiminta oli opetussuunnitelmassa ja toiminnot jatkuivat vaikka henkilöt vaihtuivat. Yhdessä hankkeessa mainittiin kuvatut hyvät käytännöt sekä vaikuttavuustiedon kerääminen. Käynnissä olevien heikkoudet vaihtelivat hankkeittain. Hankkeessa, jonka vahvuuksiin kuului sitoutunut oppilaitos, tuotiin toisaalta esiin heikkouksina organisaation jäykkyys, resurssit, henkilöstön sitoutumattomuus ja epäselvät pelisäännöt. Toisessa hankkeessa puolestaan pohdittiin, miten juurruttaa toimintamalli omaan organisaatioon, jos jatkorahoitusta ei saada. Hankkeessa, jossa tuotettiin paljon materiaalia, pohdittiin, olisiko kuitenkin pitänyt keskittyä muutamaan tuotteeseen ja panostaa enemmän niiden juurtumiseen. Lisäksi yksittäisinä uhkina tai heikkouksina mainittiin erilaiset toimintakäytännöt, opiskelijoiden toimintatavat, henkilövaihdokset sekä se, että hankkeen vaikuttavuudesta ei tiedetä.

## 4.2 Työpajakeskustelut juurtumisen esteistä ja edisteistä sekä hankkeen myynnistä ja markkinoinnista

Ensimmäinen arviointityöpaja pidettiin 13.12.2012. Työpajan aluksi pajaa vetänyt Työterveyslaitoksen asiantuntija johdatteli lyhyesti aiheeseen eli innovaatioiden juurruttamiseen kehittämishankkeissa. Johdannossa juurruttamiseen vaikuttavat tekijät jaettiin kolmeen tasoon: organisaatio ja rakenteet, ihminen ja yhteisö sekä innovaation ominaisuudet. Johdannossa esitettiin

myös C.G. Jungin ajatus uusien ideoiden juurruttamisesta: ”Uudet ideat ovat vanhojen ideoiden vihollisia. Lisäksi ne esitetään aina äärimmäisen vastenmielisessä muodossa.” Työpajassa haettiin yhdessä vastausta Jungille, miten uudet ideat pitäisi esittää, jotta ne jäisivät elämään.

Johdannon jälkeen PAT-hankkeiden toimijat jakautuivat kahteen ryhmään, joista toisessa jaettiin kokemuksia ja näkemyksiä hankkeiden innovaatioiden juurtumista edistävästä tekijöistä ja toisessa juurtumista estävistä tekijöistä. Lisäksi työpajassa pohdittiin hankkeiden innovaatioiden markkinointia ja myyntiä. Työpajakeskusteluista tehtiin yhteenvedot fläppitaululle.

Työpajassa keskusteluun osallistuttiin hyvin, ja esille tuli paljon hyviä oivalluksia innovaatioiden käyttöönottoa edistävästä tekijöistä erityisesti ESR-hankkeiden kontekstissa. Juurtumista estävät ja edistävät tekijät olivat osin toistensa kääntöpuolia (esim. johdon sitoutuminen edisti juurtumista ja sitoutumattomuus puolestaan esti sitä). Työpajassa esille tulleet juurtumiseen vaikuttavat tekijät olivat moninaisia ja monentasoisia asioita, ja ne liittyivät

- hankkeen perusteisiin ja lähtökohtiin
- toimintaympäristöön ja -kulttuuriin
- eri toimijatahoihin ja sidosryhmiin
- kohderyhmien osallistamiseen/huomioimiseen/arvostamiseen
- hanketoimijoiden jaksamiseen
- hankkeen käytännön toimintaan sen eri vaiheissa
- hankkeesta viestimiseen.

Hankkeen lähtökohtien osalta esitettiin, että hanketoiminnan tulisi aina olla luonteva osa organisaation toimintaa. Tarpeen tulisi nousta opetussuunnitelmasta, jolloin olisi myös helpompi saavuttaa yhteinen tahtotila hankkeen toteuttamiseen. Organisaatiossa tulisi olla selkeä strategia hanketyölle. Nyt hankkeissa oli koettu esteenä, että organisaation sisällä oli päädytty hankkeiden välisiin kilpailuasetelmiin. Yhtenä haasteena koettiin hankkeen kannalta oikeiden ihmisten tavoittaminen ja saaminen mukaan jo hankkeen suunnitteluvaiheeseen. Isoissa organisaatioissa avainhenkilöiden tavoittaminen ei aina onnistunut ongelmitta.

Hankkeen perusteisiin ja lähtökohtiin liittyä kiinteästi johdon asema hankkeen edistäjänä tai esteenä. Hanketoimijat näkivät keskeisenä tekijänä johdon vakuuttamisen hankkeen tärkeydestä. Yhtenä keinona johdon vakuuttamiseen pidettiin taloudellisten hyötyjen ja henkilöresurssien säästöjen esittämistä. Tulosten todistaminen koettiin kuitenkin vaikeaksi, ja lisäksi esteenä saattoivat olla päätöksentekijöiden erilaiset intressit.

Organisaation hierarkisuus ja joustamattomuus koettiin hankkeissa esteeksi, koska tällainen toimintakulttuuri esimerkiksi teki vaikeaksi lähestyä johtoa. Hankkeen kannalta estävänä näyttäytyvää toimintakulttuuria kuvastivat myös sopimusten

tekemiseen ja niistä kiinnipitämiseen liittyvät kysymykset sekä erilaiset vastuukysymykset. Lisäksi hanketoimijat saattoivat kokea toimintakulttuurin yleensäkin ”innovaatiivastaisena”. Taustalla saattoi olla projektien suuri määrä ja työllistyvyys, jotka kuormittivat opettajia ja muuta henkilöstöä. ”Projektiähkyä” pidettiin todellisena ongelmana.

Käytäntöjen vieminen opettajan työhön koettiin erityisen haastavana (”pyhä opettajuus”), ja toimijoiden sitoutumattomuus nähtiin hankkeita estävänä tekijänä. Toisaalta hankkeita edistävästä tekijänä mainittiin usein kohderyhmän ottaminen mukaan hanketyöhön. Näin asiat saatiin konkretisoitua käytännön toimijoille, eikä projektihenkilöstön tarvinnut yksin osata ja tehdä kaikkea. Kohderyhmän innostaminen ja osallistaminen yhdessä tekemiseen nähtiin selvästi hankkeita edistävinä seikkoina.



Toimijatahoihin ja sidosryhmiin liittyvänä seikkana tuotiin esille myös henkilöstön vaihdokset ja organisaatiomuutokset. Muutostilanteet vaativat paljon voimavaroja, ja organisaatiomuutoksissa yksittäiset hankkeet jäävät usein isompien muutospyörteiden jalkoihin. Hankkeen juurtumista todettiin edistävän, jos koko hankkeen elinkaaren ajan mukana oli sama porukka, ja hankkeen kasvot tulivat tutuksi. Käytännössä kuitenkin henkilövaihdoksia tapahtuu, ja uusien toimijoiden perehdyttäminen vaatii voimavaroja.

Hanketoimijoiden kuormittuminen ja väsyminen tuotiin myös esiin hankkeiden juurtumista estävinä seikkoina. Usein hankkeissa onkin paljon suuria tavoitteita toteutettavana suhteellisen lyhyessä ajassa. Toisaalta hanketyöntekijöiden jaksamisesta

huolehtiminen ja heidän arvostamisensa näyttäytyivät hanketta edistävinä tekijöinä.

Hanketoimijat toivat työpajassa esiin lisäksi konkreettisia ohjeita hanketyön tekemiseen. Keskeistä oli koordinoida hanketyö hyvin, esimerkiksi teemoittamalla se vuosittain. Näin hanketyössä voisi keskittyä tiettyyn asiaan tiettyä aikana. Hankkeen prosessoiminen ja purkaminen pieniin osiin nähtiin mahdollisuutena poimia ja siirtää hankkeen luomia käytäntöjä helposti tarpeen mukaan. Kaikissa projektin vaiheissa tulisi myös huolehtia käyttöönoton tuesta.

Hankeviestintään esitettiin paljon käytännön vinkkejä. Tiedottamisen osalta todettiin, että liikaa ei voi tiedottaa, ja kasvokkain tiedottamista pidettiin tärkeänä. Hankkeen nimeämistä tulisi pohtia tarkoin, jotta hankkeen oikea nimeäminen edistäisi

toimintaa. Hanke-sana tulisi kokonaan unohtaa tiedottamisessa ja lähteä sen sijaan käytännöstä ja konkretiasta – tiedottaa asiasta eikä hankkeesta. Myös epäonnistumisista tiedottaminen olisi tarpeen, sillä näin varmistettaisiin kokemuksista oppiminen.

Työpajassa keskusteltiin myös erikseen hankkeen innovaatioiden markkinoinnista ja myynnistä. Johdon vakuuttaminen asian tärkeydestä ja hankkeen hyödyllisyyden todistaminen koettiin markkinoinninkin onnistumisessa keskeiseksi. Hankkeeseen osallisten tahojen innostamiseen kannattaa keskittyä, sillä heidän huomioimisensa ja arvostamisensa edistää onnistumista. Tuotteistaminen ja hankkeen tulosten pilkkominen helposti omaksuttaviksi paloiksi nähtiin markkinointia edistävästä seikkana. Houkuttelu uuteen voisi tapahtua tekemällä vanhasta epämiellyttävää ja uudesta miellyttävää.

Hanketoimijoilla oli paljon ideoita mahdollisista myynnin ja markkinoinnin kanavista ja tavoista. Esillä olemista ”kaikilla foorumeilla” pidettiin tärkeänä. Facebook, sähköposti, kick off -tilaisuudet, koulutusmateriaalit ja oheistuotteet mainittiin tärkeinä markkinointiväylinä. Käytännön tavoitteita painottavan tiedottamisen todettiin toimivan henkilöstökokouksissa, ja seminaareissa taas tulisi olla mukana kaikki oleelliset toimijat ja kohderyhmät. Eri toimijoiden osallistaminen ja esimerkiksi opiskelijoiden ottaminen mukaan tiedottamiseen olisi myös eduksi. Nuorten kohdalla tiedotuksessa toimii huumori, ja muutoinkin oikeanlaisen kielen käyttäminen tulee muistaa markkinoinnissa. Myynti- ja markkinointiesityksissä viralliset hanketiedot kannattaa esittää vasta viimeisinä kalvoina.

### 4.3 SWOT-analyysit hankkeiden juurtumisen näkökulmasta

Hyvinvointipäivien työpajan antia käsiteltiin hankkeiden tapaamisessa 15.1.2012. Tapaamisessa oli mukana 16 henkilöä henkilöstöä 14 hankkeesta, projektipäälliköitä ja muita projektityöntekijöitä. Tapaamisessa jatkettiin edelleen saman teeman – hankkeen tulosten, innovaatioiden ja hyvien käytäntöjen juurtumisen – työstämistä. Hanketoimijat saivat tehtäväkseen tehdä oman hankkeensa juurtumisesta SWOT-analyysin. Juurtumista tuli pohtia konkreettisesti, käytännön tasolla ja oman hankkeen näkökulmasta. Kotitehtäväksi heille jäi tehdä toinen SWOT-analyysi yhdessä hankkeensa muiden toimijoiden kanssa. Samat tehtävät annettiin sähköpostitse myös niille PAT-hankkeiden edustajille, jotka eivät olleet tapaamisessa paikalla. Yhteensä SWOT-analyysia saatiin 16 hankkeesta.

#### Vahvuuksia

Hankkeiden vahvuuksina mainittiin hankkeelle koettu tarve ja se, että tuotteelle/innovaatiolle/hyvälle käytännölle oli tilausta. Myös hankkeesta saatavat tai jo saadut konkreettiset hyödyt mainittiin vahvuuksina (keskeyttäminen vähenee, lisää työntekijöiden jaksamista jne.).

Hankkeen taustalla vaikuttavaa vahvaa teoriaa tai tutkimustietoa pidettiin tärkeänä perustana toiminnalle. Joissakin tapauksissa tuotiin esille erityisenä vahvuutena, että tuote oli testattu ja todettu toimivaksi suomalaisessa oppilaitosympäristössä. Suoraan tuotteeseen tai innovaatioon liittyvinä vahvuuksina tuotiin esille sen sovellettavuus ja hyvä saatavuus (nettimateriaali, kirja, koulutus, workshop). Myös tuotteen toimivuus ja helppokäyttöisyys mainittiin.

Organisaation tuki juurtumiselle vahvisti hankkeita. Vahvuuksina mainittiin, että toiminta oli strategian mukaista, ja sille oli valittu oikea toteuttajataho. Käytännössä organisaation tuki

näkyi johdon sitoutumisena tai asiantuntijapalvelujen tukena markkinoinnissa ja käytännön järjestelyissä.

Tärkeää oli kohderyhmän tavoittaminen ja oikeiden toimijoiden osallistaminen. Jos hankkeella oli selkeä kohderyhmä, jolla on halu osallistua toimintaan, nähtiin tämä hankkeen vahvuutena. Kaiken kaikkiaan hyvät yhteistyöverkostot nähtiin keskeisinä vahvuuksina hankkeiden juurtumisen kannalta. Verkostot olivat hyviä levittämiskanavia innovaatioille, ja hyödyntämällä samaan aihepiiriin liittyviä verkostoja saavutettiin synergiaetuja.

#### Heikkouksia

Hankkeiden juurtumisen kannalta heikkoutena mainittiin hankkeiden irrallisuus muusta toiminnasta. Hanke saattoi sisältää laajoja kokonaisuuksia, useita toimintoja ja paljon materiaaleja, jolloin sen pirstaleisuus koettiin heikkoudeksi. Tuotosten ja toimintamallien soveltamiseen liittyi haasteita; menetelmien toimivuus elävässä elämässä oli eri asia kuin niiden toimivuus hankemaaailmassa tai pilotteina. Uusien ja vaikeidenkin asioiden muuttaminen käytännön kielelle saattoi olla hankalaa. Myös opiskelijoiden osallistaminen saattoi olla haastavaa, niin opiskelijoiden toimintatapojen kuin opettajien suhtautumisen vuoksi.

Organisaation johdon sitoutumattomuus heikensi juurtumisen edellytyksiä. Hankkeissa koettiin, että johdolla, keski johdolla tai lähiesimiehillä ei aina ollut yhteistä näkemystä tai selkeää konkreettista kehittämistavoitetta. Myös oppilaitosarjen hektisyys ja organisaatiomuutokset mainittiin hankkeiden juurtumisen kannalta heikkouksina. Kaiken ajan sanottiin menevän arjesta selviytymiseen, jolloin aikaa ei jäänyt uuden omaksumiseen. Saattoi käydä niinkin, että hankkeessa kehitetyt uudet mallit eivät soveltuneetkaan organisaatiomuutoksen jälkeiseen aikaan. Henkilöstöresursseihin liittyi paljon ongelmakohtia: projektityöhön osallistuttiin vain osa-aikaisesti, vastuu oli pienellä joukolla toimijoita, laajoja kokonaisuuksia hoidettiin pienellä porukalla, osaaminen keskittyi vain muutamille henkilöille ja hankehenkilökunta tai hankkeeseen osallistuva oppilaitoksen henkilökunta vaihtuivat. Resurssien (aika, raha, henkilöstö, osaaminen) riittämättömyys vaikeutti hankkeiden juurtumista.

Hankkeiden juurtumisen kannalta heikkoutena kuvattiin lisäksi markkinoinnin ja motivoinnin haastavuus sekä asennemuutoksen hitaus. Aina juurtuminen ei ollut materiaaleista kiinni, vaan keskeistä oli henkilöstön kyky omaksua uusi ajattelutapa. Kaikkien mukaan saaminen ja innostuminen uudesta toimintatavasta ei hanketoimijoiden mukaan ollut helppoa. Myös vaikuttavuustiedon puute hankaloitti hankkeiden juurtumista, ja vaikuttavuuden osoittaminen vaatii paljon aikaa etenkin laajoissa kokonaisuuksissa.

#### Mahdollisuuksia

Hankkeiden juurtumisen kannalta mahdollisuuksina hanketoimijat kokivat hyvät yhteistyöverkostot. Oman organisaation sisältä mainittiin luottamus työntekijöiltä sekä toimiva moniammatillinen yhteistyö. Käytännön yhteistyö ja vertaisoppiminen eri toimijatahojen, koulutusasteiden ja hallintokuntien välillä nähtiin kaikki hyvinä mahdollisuuksina. Hyvä yhteistyö nykyisessä hankkeessa poiki myös tulevaisuuden mahdollisuuksia. Myös kansainvälinen yhteistyö ja näkyvyys mainittiin. Yhteistyöverkostojen kautta saatiin vetoapua oman organisaation sitouttamiseen ja johdon rohkaisemiseen. Viestintä ja esimerkit toimivista käytännöistä edistivät asennemuutosta.

sina ja uhkina, nähtiin samanaikaisesti myös uusina mahdollisuuksina. Yhteiskunnan tasolla nuorisotakuu näyttöytyi mahdollisuutena saada hankkeiden tuloksia juurtumaan käytäntöön.

#### Uhkia

Hankkeiden juurtumisen uhkina tuotiin esille jo heikkouksinakin mainittuja asioita. Irrallisuus muusta toiminnasta, soveltamisen ongelmallisuus, oppilaitosmaailman hektisyys, organisaatiomuutokset ja henkilövaihdokset mainittiin kaikki mahdollisina uhkina. Uhaksi koettiin myös se, että hankkeen päätyttyä asiat unohtuvat ilman jatkuvaa rummutusta. Ja kuka asian puolesta rummuttaisi, jos resursseja tähän ei ole ja sitoutuminen ja osallistuminen jäävät vähäisiksi? Tiukka taloudellinen tilanne ja rahoituksen lyhytjänteisyys nähtiin niin ikään uhkina.



Mahdollisuuksia hankkeen juurruttamisen näkökulmasta olivat myös hankkeiden jo vakiintuneet toimintatavat ja saavutetut hyödyt. Potentiaalisia hyötyjä hankkeissa nähtiin olevan paljon: opiskelijälähtöisyys, keskeyttämisten väheneminen, opetustarjonnan laajeneminen, toimintakulttuurin muuttuminen jne. Mahdollisuuksina koettiin myös, että hankkeessa oli tavoitettu oikeat kohderyhmät ja tuotettu edullisia, sovellettavia ja muokattavia materiaaleja.

Oman organisaation tuki näyttöytyi hanketoimijoille mahdollisuutena. Suunniteltu jatkumo, resurssien varmistaminen ja jatkokohetyssuunnitelmat kuvastivat organisaation tukea ja asemaa hankkeen juurtumisen mahdollistajana. Organisaatiomuutokset ja henkilövaihdokset, jotka toisaalta koettiin hankkeiden heikkouk-

Menetelmien runsaus ja hankkeiden välinen kilpailu saattaisivat aiheuttaa sen, että hyväkin menetelmä hukkuu tarjontaan ja jää hyödyntämättä.

Yhteiskunnan tasolla tapahtuvat muutokset, lainsäädäntö ja työllistymistilanne mainittiin uhkina hankkeiden juurtumiselle. Myös nuorisotakuu mainittiin, koska nähtiin että kunnat eivät vielä oikein tiedä, miten nuorisotakuu tulee vaikuttamaan toimintatapoihin.

Yhteenvedo PAT-hankkeiden SWOT-analyysista hankkeiden juurtumisen näkökulmasta on koottu seuraavan sivun taulukkoon (Taulukko 7, Yhteenvedo PAT-hankkeiden tuotteiden juurtumisen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista).

### Yhteenveto PAT-hankkeiden tuotteiden juurtumisen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista

#### Tuotteen vahvuuksia

- +tarpeellinen ja hyödyllinen kohderyhmille
- +testattu käytännössä ja todettu toimivaksi
- +helppokäyttöinen, helposti sovellettava
- +helposti saatavilla
- +perustuu teoriaan tai tutkimusnäyttöön
- +oppilaitoksen strategianmukainen

#### Hankeprosessin vahvuuksia

- +tavoitettu kohderyhmät ja osallistettu oikeat toimijat
- +toimivat yhteistyöverkostot levittämiseen

#### Organisaation vahvuuksia

- +ohjattu oppilaitoksen asiantuntijapalveluja hankkeelle

#### Kohde- ja sidosryhmiin liittyviä vahvuuksia

- +johto sitoutunut hankkeeseen
- +tuotteella selkeä kohderyhmä, jolla tarve tuotteelle

#### Tuotteen heikkouksia

- vaikeasti kuvattava, monimutkainen
- ei toimi kuin hankemaailmassa
- ei toimi organisaatiomuutoksen jälkeen

#### Hankeprosessin heikkouksia

- hankkeen irrallisuus muusta toiminnasta
- hankkeen pirstaleisuus tai liika laajuus
- kohde- ja sidosryhmien osallistamisen vaikeus
- tuotetta testattu vain hankemaailmassa
- resurssien puute (aika, raha, henkilöstö, osaaminen)
- markkinointiosaamisen tai -resurssien puute
- vaikuttavuustiedon puute ja vaikuttavuuden osoittamisen vaikeus

#### Organisaation heikkouksia

- johdon yhteisen näkemyksen tai selkeän kehittämistavoitteen puute
- oppilaitosarjen hektisyys
- organisaatiomuutokset

#### Kohde- ja sidosryhmiin liittyviä heikkouksia

- vaikea osallistettavuus
- johdon sitoutumattomuus hankkeeseen
- vaihtuvuus
- asennemuutoksen hitaus, vaikeus omaksua uusia toimintatapoja

#### Tuotteen mahdollisuuksia

- +jo saavutetut hyödyt ja potentiaaliset
- +tuote edullinen, sovellettava, muokattava

#### Hankeprosessin mahdollisuuksia

- +onnistunut viestintä ja esimerkit toimivista käytännöistä
- +tavoitettu oikeat kohderyhmät ja onnistunut tuotekehittäminen

#### Organisaation mahdollisuuksia

- +tuote kiinnittynyt osaksi vakiintuneita toimintatapoja
- +hankkeiden suunnitelmallinen toteuttaminen
- +resurssien varmistaminen tuotteelle ja jatkokehityssuunnitelmien teko
- +organisaatiomuutokset
- +henkilöstövaihdokset

#### Kohde- ja sidosryhmiin liittyviä mahdollisuuksia

- +työntekijöiden luottamus hankkeeseen
- +moniammatillinen yhteistyö ja yhteistyö eri toimijoiden, koulutusasteiden ja hallintokuntien välillä sekä alueellinen yhteistyö
- +hyvät yhteistyöverkostot (vetoapua myös oman organisaation jäsenten sitouttamiseen)
- +kansainvälinen yhteistyö
- +ajankohtaiset yhteiskuntapolitiittiset toimintaohjelmat luovat juurruttamisen mahdollisuuksia

#### Tuotteen uhkia

- tuotteen soveltaminen ongelmallista

#### Hankeprosessin uhkia

- hankkeen irrallisuus muusta toiminnasta

#### Organisaation uhkia

- oppilaitosmaailman hektisyys
- organisaatiomuutokset
- henkilöstövaihdokset
- tiukka taloudellinen tilanne
- menetelmien runsaus ja hankkeiden välinen kilpailu
- tuotetta ei ylläpidetä tai markkinoida hankkeen päätyttyä

#### Kohde- ja sidosryhmiin liittyviä uhkia

- rahoituksen lyhytjänteisyys
- yhteiskuntapolitiittiset muutokset ja niiden vaikutukset, kuten lainsäädännön muutokset ja toimintapolitiittisten linjausten käytäntöön selkiytymättömyys

## 4.4 Tulevaisuuden muistelu -improvisaatio: Onnistuneen hankkeen eteneminen ja käytännöt

Paremmat arjentaidot ja opintojen kautta työelämään -hankkeiden tapaaminen järjestettiin 14.–15.5.2013 Laukaassa. Työpajassa käytiin eri tavoin läpi ESR-hankemaailman käytäntöjä ja hankkeiden arkea, kokeiltiin tuotteiden arviointia sekä toteutettiin improvisaatio, jossa "muisteltiin tulevaisuutta". Osallistujat improvisoivat näytelmän, jonka lähtökohtana oli, että heillä oli takanaan onnistunut hanke, jonka hyvät käytännöt olivat juurtuneet. Tähän liittyen näytelmän teemoja olivat esitykset siitä, mitkä asiat ovat menneet hyvin, mitkä olivat hanketarinan käännekohtia, mitä he olivat itse tehneet varmistukseksi onnistumisen, ja mitä tukea ovat saaneet ja miltä tahoilta. Rooleina jaettiin muun muassa hanketyöntekijä, opettaja ja johtaja. Katsojat ohjeistettiin havainnoimaan näytelmiä aktiivisesti esimerkiksi rahoittajan, oppilaitoksen johdon ja kohderyhmän näkökulmasta. Yhteisestä loppukeskustelusta kerättiin fläppitauluille keskeiset huomiot.

Hankkeiden toteuttajien näkökulmasta todettiin prosessiin liittyen, kuinka tärkeää on, että tavoitteet ovat realistiset ja toimijoiden vastuut on hyvin määritelty. Hankearvioinnin puutteellisuutta kritisoitiin. Viestinnän osalta todettiin, että hanketoimijoiden työtä helpottaa, jos saa median kiinnostumaan hankkeesta. Projektin todettiin tarvitsevan vähintään kolme osajaa: kentällä vaikuttavan henkilön, talousosaajan sekä hyvän kirjoittajan.

Tuotekehittäjässä tärkeää oli loppukäyttäjän näkökulman huomioiminen ja vastaaminen kysymykseen "miksi käytän tuotetta ja mitä teen sillä".

Tuotteiden juurruttamiseen liittyen oltiin huolissaan juurtumisen edellytyksistä: toimiiko tuote käytännössä ja kuka vastaa siitä ja sen päivittämisestä, vaatiko tuote käyttäjiltään erityistä osaamista tai resursseja ja miten ne turvataan. Häviävätkö uudet käytännöt, kun hanketyöntekijä lopettaa? Hanketyöntekijöiden vaihtuvuus on myös ongelmallista, koska voi olla vaikea päästä toisen tekemään työhön samalla tavoin sisään.

Tuotteiden juurtumisen kannalta oleelliseksi tuotteiden ominaisuuksiksi arvioitiin hyödyllisyys, tuote lisää tietoa ja vastaa kohderyhmän tarpeisiin, tuotteen saavutettavuus ja esteettömyys, siirrettävyys sekä helppokäyttöisyys. Hyvä uusi tuote on aiempia tuotteita parempi. Jos uusi tuote perustuu tutkimukseen ja sillä on vahva teoriapohja, on se myös vakuuttavampi. Tärkeänä pidettiin myös tasa-arvo vaikutuksia. Onnistunut hanke on selvinnyt raportoinnista ja saanut jatkorahoitusta tai rahoitusta levittämiseen, tai sen kehittämiä tuotteita levitetään valtakunnallisesti.

Uusien tuotteiden käytäntöön juurtumisen osalta todettiin, kuinka hidasta ja aikaa vievää se on. Kolmen vuoden hankkeen on lyhyt aika uusien käytäntöjen vakiintumiseen.

Rahoittajan toimintaa kritisoitiin siltä osin, etteivät hankerahoituksen arviointiperusteet ole tiedossa. Byrokratia työllistää, eikä arviointi välttämättä tavoita oikeita asioita.

Oppilaitosten osalta kritisoitiin aikaa vieviä ja turhia seminaareja. Hanketyö voi myös olla irrallista, ja projektityötä voi olla vaikea kytkeä osaksi kehittämistoimintaa. Hankerahoitus pitäisi hakea vain lisätoimintaan ja kehittämiseen, eikä perustoimintaan. Palkka ei myöskään saisi laskea, jos siirtyy ohjaus- tai opetustyöstä projektityöhön.

## 4.5 Hanketuotteiden arviointi toiminnallisen improvisaation keinoin ja Belgian ESR-tuotteiden validointikriteeristöä käyttäen

Paremmat arjentaidot ja opintojen kautta työelämään -hankkeiden työpaja järjestettiin 4.9.2013 Työterveyslaitoksella. Työpajaan osallistuvat olivat etukäteen valmistautuneet arvioimaan kahta hanketuotetta Belgian ESR-tuotteiden validointikriteeristöä, lomaketta ja ohjeistusta käyttäen (Liite 2, Belgian (fl) ESR-tuotteiden validointi -työmenetelmän kriteerit). Tämän lisäksi iltapäivän aikana käytiin läpi ja arvioitiin rahoittajien ja hankkeiden toteuttajien suositusluonnoksia.

Toiminnallinen improvisaatio ja hankkeiden tuotteiden arviointi aloitettiin tuote-esittelyillä. Ensin Samalle viivalle -hanke esitteli Kaikki irti TET:stä -mallin. Tuotteen tarkoituksena on, että maahanmuuttajataustaiset nuoret pääsisivät helpommin TET-paikkaan sekä TET-ohjaajien sitouttaminen nuoren ohjaamiseen ja tukemiseen. Toisena tuotteena Amisäättö-hanke esitteli Aktiivipolku-mallin. Sen tarkoituksena on tukea opiskelijoiden osallistamista ja aktivoida opiskelijaa oppilaitoksen kehittämiseen.

Arviointikeskustelussa keskusteltiin ja kyseltiin kohde- ja sidosryhmien osallistamisesta, mallin käyttäjien ohjeistamisesta ja perehdyttämisestä sekä resursseista ja edellytyksistä, joita mallin käyttö käytännössä edellyttää. Lisäksi kyseltiin mallien käytännön toimivuudesta ja jatkoehdyntämisen mahdollisuuksista.

Tämän jälkeen ryhmät vetäytyivät testaamaan hanketuotteiden arviointimenetelmää ja pisteyttivät tuotteet konkreettisesti arviointilomakkeeseen. Tuotteiden innovatiivisuutta arvioitaessa osallistajat keskustelivat myös tuotteiden toimivuudesta, hyödyttä kohderyhmälle sekä kohde- ja sidosryhmien osallistamisesta. Voimavaraistamisen osalta osallistuvat toivat esiin myös tuotteiden hyödyllisyyden sidosryhmien kannalta sekä osallistamisen tärkeyden. Tuotteen soveltuvuuden yhteydessä keskusteltiin laajemmin myös siitä, mitä tuotteet tarkoittavat oppilaitoksen

toimijoiden työssä. Hyödyllisyyttä sekä saavutettavuutta ja esteettömyyttä arvioitaessa pohdittiin myös tuotteiden muokattavuutta ja ohjeistuksen merkitystä. Tasa-arvonäköä arvioitaessa mietittiin kriteereitä, joilla tätä tuotteen osalta arvioidaan. Siirrettävyyden yhteydessä keskusteltiin siitä, kuinka tärkeää on testata tuotetta, jotta voidaan arvioida, miten sitä pitäisi vielä täydentää siirrettävyyden varmistamiseksi.

Osallistujat kokivat arviointitehtävän vaikeaksi, mutta tärkeäksi. Sen nähtiin auttavan arvioimaan tuotetta systemaattisesti monelta kannalta. Toisaalta harjoitus auttoi havaitsemaan, kuinka vaikea tuotteen arviointi on, vaikka tuotetta oli jo esitelty, ja siitä oli ollut mahdollista kysyä lisätietoja (Liite 3, Belgian (fl) ESR-tuotteiden validointi -työmenetelmän kokeilun havainnointiraportti).

Työpajan viimeisessä osuudessa osallistujat keskustelivat aikaisemman tiedonkeruun aineiston pohjalta laadituista rahoittajien ja hankkeiden toteuttajien suositusluonnoksista. Rahoittajien suosituksia käsiteltäessä keskusteltiin siitä, kuinka vaikeaa on esimerkiksi panostaa henkilöstön koulutukseen, kun kohderyhmänä ovat opiskelijat. Hankkeet ovat myös erilaisia, ja seurantamalleja on vaikea soveltaa samalla tavoin kaikkiin hankkeisiin. Hanketoimijoiden verkoston tapaamiset on koettu hyvin tarpeellisiksi, myös rahoittajan näkökulmasta.

Hankkeiden toteuttajien osalta johdon suositusten yhteydessä korostettiin pitkäjänteisyyden ja johdonmukaisuuden tärkeyttä hanketyössä sekä koontihankkeiden ja yhteisten tapaamisten merkitystä. Johdon pitäisi myös miettiä, miten organisaation omia resursseja voitaisiin käyttää hankkeen toteuttamiseen (esim. taloushallinnon apu maksatushakemusten yhteydessä). Ylipäätään hanketoiminnan organisointiin oppilaitoksissa on tärkeää kiinnittää enemmän huomiota.

Hanketoimijoiden osalta työpajaan osallistuneet pohtivat hyötynäköä kohde- ja sidosryhmien osallistamisessa sekä korostivat oman organisaation sitoutumisen tärkeyttä hankkeen onnistumisen edellytyksenä.

## 4.6 Oppilaitosten johdon haastattelut hanketulosten juurtumista tukevista tekijöistä ja toimintatavoista hankkeiden eri vaiheissa

Haastattelussa pohdittiin organisaatioiden kehittämistoimintaa ja kehittämistarpeita hankkeiden toteuttamisen ja tulosten juurruttamisen kontekstina; kehittämishankkeen resursointia; hankerahoitusta; seurantaa ja arviointia; johdon ja muiden sidos- ja kohderyhmien osallistumisen ja sitoutumisen merkitystä sekä osallistamisen keinoja; hyvän projektisuunnitelman piirteitä ja merkitystä; verkostoitumista; sekä projektihenkilöstön roolia, toimintamahdollisuuksia ja -edellytyksiä hankkeen onnistumi-

seksi. Näitä aihealueita tarkasteltiin kaikissa hankkeiden vaiheissa.

**Hankkeen suunnittelu- ja päätöksentekovaiheen** osalta kaikissa haastatteluissa painotettiin hankkeen tarpeellisuutta, kohderyhmälähtöisyyttä ja strategianmukaisuutta keskeisinä juurtumista edistävinä tekijöinä. Suunnitteluvaiheen resurssit edesauttavat hyvän hankesuunnitelman tekoa, ja sidos- ja kohderyhmien osallistaminen, onnistuneet verkostokumppanuudet ja projektihenkilöstön onnistunut rekrytointi mahdollistavat hankkeiden onnistumista ja tulosten juurtumista.

### 1) Kehittämisen ja kehittämishankkeelle on tarvetta, kehittäminen on kohderyhmälähtöistä ja hankkeet toteuttaa oppilaitoksen strategiaa

Kaikki haastateltavat korostivat, kuinka tärkeää on, että uudessa hankkeessa esitetyille kehittämiselle on oikeasti tarvetta ja että hankkeiden toteuttavat oppilaitoksen strategiaa. Kehittämishankkeen tulee vastata ajankohtaisiin haasteisiin ja lähteä opetuksen ja oppilaitoksen perustehtävän ja strategian toteutuksen tarpeista.

Organisaation suunnitelmallista kehittämistoimintaa tukee aktiivinen ja suunnitelmallinen kehittämistarpeiden etsiminen. Oppilaitoksen hankkeiden lähtökohdaksi voi olla pysyvämpiä tarpeita ja teemoja, kuten elinikäinen oppiminen tai työelämä- ja lähtöisyys. Opetuksessa tarvitaan ehkä uudenlaisia toimintamalleja, tai esimerkiksi aikaisemman hankkeen pohjalta on noussut uusia kehittämistarpeita. Parhaimmillaan kehittämishankkeen lähtökohdaksi on hyvä idea ja hyvä pohjatyo.

Kehittämistarpeiden etsimisen hyvinä käytäntöinä tuotiin esille esimerkiksi oikeiden kohderyhmien tunnistaminen ja kuuleminen. Kohderyhmälähtöisyyttä hankkeiden suunnittelussa pidettiin merkittävänä keinona edistää kehittämishankkeen tulosten juurtumista. Kehittämistarpeita voi etsiä keskitetysti esimerkiksi projektihanketiimien avulla, jotka kokoavat ideoita, selvittävät rekrytointimahdollisuuksia, suunnittelevat, budjetoivat ja seuraavat hankkeita. Myös vanhan hankkeen ohjausryhmä on hyvä pohtimaan uusia kehittämistarpeita.

Kehittämistarpeen osalta hankkeissa kehitettyjen toimintamallien juurtumista ehkäiseväksi tekijäksi haastatteluissa nostettiin se, ettei aitoa kehittämistarvetta ole tai että kehittämistarpeet muuttuvat hankkeen toiminnan aikana. Muuttuva toimintaympäristö on haasteellinen, ja voi käydä niin, että hankkeissa kehitetyt toimintamallit eivät enää hankkeen loppuvaiheissa tai päättyttyä enää toimikaan, tai ne vaativat tarkennusta.

Kehittämishankkeen tarpeellisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta on myös syytä arvioida. Kaikkea ei tarvitse kehittää hankkeen muodossa, vaan pitää pohtia, mihin kaikkeen aika riittää ja mikä on todellinen tarve. Kehittämisen kohteeksi voidaan nostaa asioita ja tärkeitä teemoja esiin pienemmässäkin muodossa

ja spontaanimminkin. Liika innostuneisuuskin tuotiin esiin tekijänä, joka voi johtaa epätarkoituksenmukaiseen hanketoimintaan. Hankeinnostus on tärkeää, mutta liika innostus voi tuottaa lisähankkeita, jotka eivät tue organisaation perustoimintaa.

Hankkeen merkittävyys ja kattavuus voivat toimia myös yhtenä uuden hankkeen tarpeellisuuden arviointikriteerinä. Esimerkiksi kärkihankkeiksi kuvatut hankkeet koskettavat koko opetushenkilöstöä ja oppilaitosta, niillä pyritään koko oppilaitoksen strategian mukaiseen kehittämiseen ja tavoitellaan koko oppilaitoksen yhtenäisiä toimintamalleja. Pienen kohderyhmään kohdistuva hanke ja uusien toimintamallien kehittäminen jonkin erityisryhmän tarpeisiin voi olla yhtä lailla perusteltua.

### 2) Organisaation kehittämistoiminta on suunnitelmallista ja johdon ohjaamaa, ja kehittämishankkeiden suunnittelua tuetaan organisatorisin käytäntein

Haastatteluissa keskusteltiin siitä, kuinka organisaation kehittämistoiminnan suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys tukevat hanketoiminnan tuloksellisuutta. Johdonmukaisesti ohjattu ja toteutettu oppilaitoksen hanketoiminta on ikään kuin jatkumo, josta edellinen hanke tuottaa tietoa uusista kehittämistarpeista, joihin seuraavassa hankkeessa vastataan. Onnistunut oppilaitoksen hanketoiminta mahdollistaa kuitenkin myös täysin uusien toimintatapojen pilotoimisen. Suunnitelmallisuus kehittämistyössä ilmenee muun muassa siinä, että hyödynnetään aikaisemmissa hankkeissa kehitettyjä toimintamalleja. Aina ei tarvitse keksiä koko pyörää uudelleen, vaan voidaan myös muokata toiseen ympäristöön rakennettua ja hyväksi todettua toimintamallia toiseen kontekstiin soveltuvaksi. Jatkojalostuksessa hyödynnetään aiempaa uudelle kohderyhmälle uudesta näkökulmasta.

Kehittämishankkeiden suunnittelun resursointi arvioitiin kaikissa johdon haastatteluissa tärkeäksi hanketoiminnan onnistumista tukeväksi tekijäksi. Oppilaitoksen kehittämistoiminnan suunnitelmallisuuden lisäämiseksi on muun muassa hankehakujen käynnistyessä tärkeää käydä vuoropuhelua johtoryhmän ja projektitiimien tai kehittämisryhmien kanssa. Hankehauista vastaavat projektihenkilöt ottavat esimerkiksi yhteyttä johtoon, ja johto arvioi hankkeita ja hakemuksia ja päättää hankkeiden aloituksesta.

Organisaation aikaisempi kokemus hankkeista on hankesuunnittelun resurssi ja arvokas voimavara, jota hankehakijat voivat hyödyntää hankesuunnitelmien teossa ja arvioinnissa. Käytännössä tämä onnistuu, jos organisaatiossa on varmistettu, että hankehauista saadun palautteen lisäksi myös hankkeiden arvioinnista saatu tieto siirtyy organisaation oman oppimisen ja kehittämisen tueksi. Hankearvioinnissa kootaan tietoa siitä, miten prosessi on edennyt, miten tavoitteet on saavutettu, ja mitä on opittu. Loppuarvioinnissa pohditaan myös sitä, miten kokemuksia ja saatua tietoa sovelletaan ja hyödynnetään tulevissa hankkeissa.

Hankkeen toteutuksen onnistumisen kannalta haastateltavat pitivät tärkeänä, että johto voi osallistua ja osallistuu hankkeeseen sen eri vaiheissa. Kehittämistoiminta jää helposti kauas arjesta, jos johto ei ole osallistettu hanketoimintaan ja/tai sen seurantaan. Parhaimmillaan johdon osallistuminen kehittämishankkeeseen on rakentunut osaksi organisaation vuorovaikutusprosesseja, joissa hanketta seurataan ja tuetaan sen eri vaiheissa. Johtoa osallistavina käytäntöinä esitettiin esimerkiksi toimintatapa, jossa kaikille johtoryhmän jäsenille on nimetty jokin koko oppilaitoksen kehittämisalue vastuulle, ja kukin johtoryhmän jäsen osallistuu oman kehittämisalueensa hankkeiden ohjausryhmiin.

Esimerkkinä johdon sitoutumisen merkityksestä tuotiin esiin hanketulosten juurtumista edistävä eriytyminen tilanteena lähtökohta, jossa johto on jo todennut tietyn kehittämistarpeen ja päättänyt kehittää (hankerahoituksesta huolimatta) sitä. Tällöin uusi hanke voidaan rakentaa osaksi laajempaa kehittämissuunnitelmaa ja ryhtyä toteuttamaan sitä. Tällaisissa tapauksissa hanketulosten juurtuminen on erittäin todennäköistä.

Kaikki haastatellut pitivät tärkeänä, että hankehakuihin varattu riittävästi resursseja, sillä hektiset hankehaut ovat haastavia. Hyvän suunnitelman tekeminen on aikaa vievää ja työlästä, ja rahoittajien edellyttämien kumppanuuksien etsiminen vie aikaa. Lisäksi voi olla vaikea arvioida kumppanuuden kannattavuutta etukäteen.

### 3) Kehittämishanke on hyvin suunniteltu ja hankehakemuksen arviointiin varataan voimavaroja

Kaikissa haastatteluissa korostettiin hyvän hankesuunnitelman merkitystä. Hyvä, yksityiskohtainen projektisuunnitelma ohjaa projektitoimijoiden tekemistä. Hyvässä hankesuunnitelmassa tavoitteet ja hankkeen lopputuotokset on määritelty selkeästi ja hankkeiden toteutusta kuvattu mahdollisimman tarkasti vaiheittain. Hyvän hankesuunnitelman merkitys korostuu entisestään, jos hanketoimijat tai johto vaihtuvat hankkeen aikana.

Suunnitelmassa kuvataan hankkeen tavoitteet ja hyödyt sekä toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Mitä hankkeesta saadaan aikaan, kenelle, kuka levittää ja miten. Miten hankkeesta hyödytään hanketoiminnan päätyttyä? Missä ja miten hankkeen tuotokset näkyvät hankkeen jälkeen? Miten uudet toimintamallit ja käytännöt ”jalkautetaan”, ”juurrutetaan”, ”istutetaan”, ”muokataan” ja ”siirretään” osaksi oppilaitoksen toimintaa ja järjestelmiä? Tulevatko ne esimerkiksi osaksi opetussuunnitelmaa, prosessimalleiksi tai niiden ohjeistuksiksi?

Jo hankkeen alusta lähtien pohditaan hanketulosten juurruttamista, ja projektisuunnitelmaan on sisällytetty yksityiskohtainen juurruttamissuunnitelma. Koko hankesuunnitelman painopisteenä voisikin olla juurruttaminen esimerkiksi otsikolla ”Miten saavutetaan tavoitteen mukainen toiminta?”. Lisäksi mietitään jo suunnitteluvaiheessa, miten toiminnan jatkuminen varmistuu

taan käytännössä. Kuka esimerkiksi päivittää hankkeessa tehtyjä materiaaleja, kuten lomakkeita? Levittämisen ja juurruttamisen suunnittelemisessa on tärkeää hyödyntää organisaation omaamaa projektikokemusta ja osaamista sekä selvittää parhaat levittämiskäytännöt. Juurruttamissuunnitelma arvioidaan ja päivitetään hankkeen edetessä, kun tuotteiden kehittäminen etenee sekä muutosten yhteydessä.

Hankkeen arviointi tavoitteinen selvitetään yksityiskohtaisesti, ja laaditaan toimintasuunnitelma, jossa hankkeen vaiheet, vastuut ja seuranta on eritelty. Arviointisuunnitelmassa kerrotaan, missä vaiheessa hanketta arvioidaan, kuka arvioi, miten arvioidaan, mihin arviointitietoa käytetään sekä kuka mitään arviointitietoa tarvitsee ja mihin tarkoitukseen hän sitä käyttää.

hyvin uusille projektitoimijoille. Varamiesjärjestelmä on myös yksi hyvä käytäntö, jolla varmistetaan hanketoiminnan sujuva jatkuminen.

Hyvä hankesuunnitelma aikatauluineen on realistinen ja kohtuullinen. Uuden toimintamallin kehittämisen tulee vastata projektin elinkaarta. Jos esimerkiksi tarvitaan jotain uutta heti käyttöön, niin kolmen vuoden hankkeen tuotoksena syntynyt toimintamalli tulee liian myöhään.

Realistinen hankesuunnitelma tukee myös hanketoimijoiden työtä ja kaikkien hankkeeseen osallistuvien tahojen jaksamista. Hankesuunnitelman realistisuutta arvioidessa kannattaa myös selvittää, mikä on kehittämishankkeeseen osallistumisen konkreettinen työ määrä ja velvoitteet esimerkiksi opetushenkilöstön



Tällöin keskitytään keräämään tietoa, joka tukee suunnitelmalista kehittämistä ja josta on käytännössä hyötyä.

Hankkeen onnistumisen mahdollisuuksia ja hankkeen riskejä on tärkeää arvioida etukäteen, ja hankesuunnitelman etukätesarviointiin onkin varattava aikaa ja resursseja. Esiselvitykset tekevät näkyväksi aiempien hankkeiden kokemuksia. Oppilaitos voi luoda hankearviointiin tueksi esimerkiksi omia mittareita tai koota erillisen hankeosaajista koostuvan ryhmän tekemään tarkistuksen etukäteen. Hankkeen riskejä voi arvioida tekemällä esimerkiksi SWOT-analyysin. Hyvässä suunnitelmassa on muun muassa selvitetty se, miten varmistetaan, että ”tieto ei karkaa” henkilöstön mahdollisesti vaihtuessa. Hiljainen tieto ja verkostot tulee tällaisessa tapauksessa pyrkiä siirtämään mahdollisimman

kohdalla. Hankkeen kohde- ja sidosryhmien voi olla vaikea sitoutua hankkeeseen, jos hanketoiminta lisää paljon työmäärää tai he ovat samaan aikaan mukana monessa muussakin hankkeessa.

Hankkeen aikataulutuksessa ja työajan suunnittelussa otetaan huomioon myös hallinnointiin ja raportointiin liittyvät työaika- ja resurssitarpeet. Hanke raportointiin menee paljon resursseja, ja esim. ESR-raportointi hyödyttää toistaiseksi vain vähän hanketta tai johdon tai oppilaitoksen tarpeita sellaisenaan. Hankkeen tarvitsemat tukipalvelut suunnitellaan huolella, koska oppilaitoksen tukipalveluresurssit ovat käytännössä rajalliset. On myös haasteellista järjestää tukipalveluja, joita ei ole etukäteen suunnitelmassa mainittu ja budjetoitu.

Hyvässä hankesuunnitelmassa on otettu huomioon paikallinen toimintaympäristö sekä kohde- ja sidosryhmien erityispiirteet. Esimerkiksi ammatillisen oppilaitoksen eri toimialoilla on erilaiset toimintaympäristöt ja erilaisia toiminnan kehittämistarpeita. Eri toimialat voivat lähtökohtaisesti olla eri vaiheessa toimintatapojen kehittämisen suhteen, ja kehitys myös etenee eri tavoin ja eri aikataulussa. Nämä erityispiirteet tulisi ottaa jo hankesuunnittelussa huomioon tulosten laajemman levittämisen ja tuotosten soveltamisen kannalta.

#### 4) Onnistutaan sidos- ja kohderyhmien osallistamisessa sekä verkostokumppanuudessa

Sidos- ja kohderyhmien osallistuminen hankkeeseen jo alusta lähtien arvioitiin haastatteluissa hyvin merkittäväksi hankkeen onnistumista ja tulosten vaikuttavuutta edistäväksi tekijäksi. Alkuvaiheen osallistaminen nähtiin kuitenkin monesti haastavaksi muun muassa hankehakujen hektisyyden takia.

Hankkeen alku- ja suunnitteluvaiheessa on tärkeää kysyä aktiivisesti koko johdon, myös lähiesimiesten, sekä erityisesti uusien työntekijöiden näkemyksiä kehittämistarpeista. Sidoryhmät ja erityisesti opetushenkilöstö on tärkeää rekrytoida hankkeeseen mukaan jo suunnitteluvaiheessa, jos tämä on käytännössä mahdollista. Kun sidoryhmät ovat tietoisia odotettavista tuloksista ja toisaalta heidän tulosodotuksensa muodostuvat realistisiksi, edistetään myös tulevaa tulosten juurruttamista.

Haastatteluissa pohdittiin paljon sitä, miten osallistaa opetushenkilöstö onnistuneesti mukaan hanketoimintaan. Oppilaitoksen arjessa on paljon tekemistä ja kehitettävää, eivätkä resurssit välttämättä riitä ihan kaikkeen mahdolliseen kehittämistoimintaan. Opetushenkilöstö voi olla haluton tekemään ”ylimääräiseksi koettua” hanketyötä ainakaan, jos hankkeen tehtävät eivät nivoudu selkeästi osaksi perustehtävää. Opetushenkilöstön sitouttamiseksi hankkeeseen onkin tärkeää selvittää hankkeen ja uusien kehitettävien toimintamallien hyödyt sekä perustella osallistumisen kannattavuutta sillä lisäarvolla, jota hanke tuo opetushenkilöstön työhön.

Verkostojen merkitystä korostettiin myös kaikissa haastatteluissa ja hankeprosessin kaikissa eri vaiheissa. Jo hankkeen suunnitteluvaiheessa on tärkeää löytää verkostoja, joilla on samoja mielenkiinnonkohteita. Verkostoissa on mahdollisuus kehittää yhdessä tuotteita ja jakaa myös tuotteiden kehittelyn taloudelliset kustannukset. Oppilaitos voi tietoisesti pyrkiä kohdistamaan voimavaroja verkostoyhteistyöhön ja siihen, että onnistutaan tekemään oma oppilaitos tunnetuksi hyvänä verkostokumppanina.

Kumppanuusien etsiminen vie kuitenkin aikaa, ja verkostotyöskentelyn hyödyllisyyden arviointi koettiin haasteelliseksi. Kuinka saada resurssit riittämään kaikkiin verkostoihin, ja mikä on järkevää osallistumista? Miten voidaan etukäteen arvioida verkostokumppanuuden hyödyllisyys hankkeessa? Haasteena

verkostotyöskentelystä hyötymiseen esitettiin muun muassa se, että kaikilla verkostokumppaneilla on omat tavoitteensa, oppilaitosympäristöt ovat erilaisia, ja miten käytännössä tuotetaan verkostoyhteistyössä jotain, joka soveltuu kaikille tai on muunneltavissa helposti kaikkien tarpeisiin. Kumppanuushankkeista pienimmät hankkeet ovat haastavimpia, koska rahaa tulee vähän, mutta hankkeet kuitenkin työllistävät paljon.

Parhaimmillaan verkostotyöskentely mahdollistaa muun muassa sellaisten toimintamallien kehittämisen, jotka soveltuvat laajempaankin levittämiseen, kun voidaan tutustua toisten toimintaympäristöihin ja ottaa erilaisten toimintaympäristöjen erilaiset tarpeet jo alusta lähtien osaksi uuden toimintamallin suunnittelua. Alueellisten verkostojen avulla voi olla helpompaa kehittää yhteisiä toimintamalleja alueellisiin tarpeisiin, yhdistää osaamista ja ottaa kehittämistyössä huomioon paikallisen toimintaympäristön piirteet.

Uusien toimintamallien leviämisen ja juurtumisen varmistamiseksi on kumppanuushankkeissa yhtä lailla tärkeää sopia, miten toiminta jatkuu hankkeen päätyttyä ja kuka ylläpitää ja päivittää kehitettyjä toimintamalleja ja materiaaleja. Verkostokumppanien sitoutuminen yhteiseen hankkeeseen, sen tuotosten yhteiseen kehittämiseen ja tulevaan ylläpitoon on parempi, jos pelisäännöt sovittu yhdessä.

#### 5) Rahoitus on riittävää ja kohdentuu oikeisiin asioihin

Hankerahoitusta haettaessa on tärkeää varmistaa rahoituksen riittävyys uusien toimintamallien levittämiseen ja juurruttamiseen. Hanke rahoituksen sirpaleisuus ja pienet määrärahat lisäävät hankkeen haasteellisuutta. Kumppanuushankkeista pienet hankkeet ovat haastavimpia, sillä rahaa tulee vähän, mutta esimerkiksi hankkeiden projektihallinto ja seuranta vaativat hyödyn epävarmuuteen nähden paljon resursseja.

Hankesuunnittelussa tulee ottaa huomioon myös se, että rahoittajat edellyttävät, ettei hanke rahoituksella saa tehdä perusopetusta tai opetuksen suunnittelua. Käytännössä voi kuitenkin olla haasteellista erottaa opetuksen suunnitteluun liittyvä perustehtävän tekeminen ja kehittämistyö. Tulosten juurtumisen suunnittelu ja onnistuminen edellyttävät uusien toimintamallien kehittämistä ja testaamista monessa tapauksessa opetustyön ohessa sekä sen pohtimista, mihin organisaation rakenteisiin tai prosesseihin uudet toimintamallit käytännössä juurrutetaan ja miten tämä tehdään, esimerkiksi miten toimintamallit muokataan osaksi opetussuunnitelmaa.

Hankesuunnittelussa haasteellista voi olla myös rahoittajien erilaisten intressien ja painotusten hallinta. On tärkeää löytää rahoittaja, jonka painottamat asiat ovat oppilaitoksen strategiaa tukevia.

Myös yhteiskunnallisesti julkituodut tavoitteet ja kehittämiset nähtiin tekijöinä, jotka välillisesti vaikuttavat oppilaitoksen kehittämisen mahdollisuuksiin. Ohjelmakaudet ja linjaukset ohjaavat julkista rahoitusta ja sitä, mitä asioita nostetaan yhteiseen keskusteluun, pidetään esillä ja tehdään tunnetuksi.

## 6) Onnistutaan projektihenkilöstön rekrytoimisessa ja sitouttamisessa

Kaikissa haastatteluissa korostettiin hyvän projektihenkilöstön merkitystä hankkeen onnistumista edistävänä tekijänä. Projektissa tarvitaan muun muassa riittävästi hallinnollista projektiosaamista sekä oppilaitoksen kontekstin tuntemusta, muun muassa pedagogista ymmärrystä. Hanketoimijoiden aikaisempi projekti-kokemus ja osaaminen ovat tärkeitä kumppanuushankkeissa, jos toimitaan esimerkiksi projektikoordinaattoreina. Tällöin voidaan ohjeistaa muitakin kumppaneita.

Rekrytoimissa on tärkeää löytää innostuneet henkilöt mukaan hankkeeseen. Omistautuminen ja kiinnostus substanssiin näkyvät hanketoimijoiden tavassa työskennellä ja lisäävät hankkeen ja sen tulosten onnistumisen todennäköisyyttä.

Kun hanketoimijat rekrytoidaan oppilaitoksen henkilöstöstä, siirtyä hiljaista tietoa, ja projektitoimijoiden osaaminen rakentuu aiempaa tietoa ja kokemusta hyödyntäen. Hankeprosessin kaikissa vaiheissa on hyödyllistä, jos hanketoimijat tuntevat talon toimintatavat, verkostot ja oikeat henkilöt sekä uusien toimintamallien käyttöönottoa ja pysyväksi toiminnaksi juurtumista mahdollisesti edistävät tai estävät tekijät. Oppilaitoksen opetushenkilöstölle hanketyöskentely voi tarjota mahdollisuuden työnkiertoon ja ammatilliseen kehittymiseen.

Jos oppilaitoksessa on vakituista projektihenkilöstöä, tämä mahdollistaa aiemman osaamisen hyödyntämisen lisäksi myös sen, ettei tarvitse rekrytoida uutta väkeä ja säästetään rahaa ja aikaa. Hankekierron nopeuden takia tämä on myös suositeltavaa. Erityisen kannattavaa hanketoimijoiden rekrytointi oppilaitoksen oman henkilöstön joukosta on lyhyissä hankkeissa, koska uudella työntekijällä kuluu noin puoli vuotta kontekstin haltuun ottamiseen. Hanketoimijoiden rekrytointi oppilaitoksen ulkopuolelta voi puolestaan tuoda oppilaitokseen ja kehittämistoimintaan uusia, erilaisia näkökulmia, uutta asiantuntemusta sekä uusia verkostoja.

**Hankkeen aloitus- ja toteutusvaiheeseen** liittyen haastatteluissa korostettiin tulosten juurtumista edistävänä tekijänä johdon ja eri sidosryhmien osallistumista ja osallistamista hankkeeseen, hankekoordinoinnin ja toimenpiteiden onnistuneisuutta eri kohde- ja sidosryhmille, hankkeen seurannan ja palautteen hyödyntämisen systemaattisuutta sekä myönteisen nosteen merkitystä.

## 7) Johto, eri sidosryhmät ja organisaation käytännöt tukevat hankkeen toteutusta

Hankkeen aloitus- ja toteutusvaiheessa johto tukee omalla toiminnallaan hanketoimintaa osallistuessaan hanketoimintaan ja sen seurantaan. Johdon edustaja voi osallistua hanketoimintaan esimerkiksi ohjausryhmän jäsenenä ja näin seurata, että hanke etenee organisaation strategian ja linjausten mukaisesti. Kun johtoryhmä on edustettuna hankkeiden ohjausryhmässä, turvataan vuoropuhelu eri toiminta- tai tulosyksiköiden ja käynnissä olevien hankkeiden välillä. Johto voi tukea ja kannustaa hanketoimijoita osoittamalla kiinnostustaan hankkeeseen ja antamalla palautetta hankkeen edistymisestä.

Hankkeeseen osallistetut ja hankkeen tarpeelliseksi ja hyödylliseksi kokevat kohde- ja sidosryhmät tukevat hanketta sen toteutusvaiheessa muun muassa osallistumalla hanketoimenpiteisiin ja välittämällä omia tarpeitaan hanketoimijoille. Johto voi myös pyrkiä osallistamaan ja sitouttamaan eri kohde- ja sidosryhmiä omalla toiminnallaan, muun muassa eri tavoin innostaa eri opialoja tai toimialoja lähtemään hankkeeseen mukaan. Samalla johto osoittaa, että kyseisen toimialan työtä arvostetaan osana koko oppilaitosta ja viestii hanketoimijoille pyrkimystä tukea hanketta. Johto voi osallistua hankkeista ja niiden edistymisestä tiedottamiseen koko henkilöstölle ja oppilaitokselle. Eri tiedotuskanavia hyödyntämällä tavoitetaan kaikki oppilaitoksen kohde- ja sidosryhmät.

Verkostot tukevat myös hankkeen edistymistä tarjoamalla vertaistukea ja oppimismahdollisuuksia. Hankkeen toteutusvaiheessa verkostot voivat tarjota myös foorumin tuotekehittelyn eri vaiheiden arviointiin.

Organisaation toimintakäytännöt ja esimerkiksi henkilöstöpolitiikka voivat monella tapaa edistää hanketoteutuksen onnistumista. Henkilöstöön kohdistuva toiminta vaikuttaa hanketoimijoiden sitoutumiseen ja toimintamahdollisuuksiin hankkeessa. Kun esimerkiksi organisaatiossa panostetaan henkilöstön pysyvyyteen ja hyvinvointiin, edesautetaan samalla sitä, ettei projektihenkilöstö vaihdu. Samalla edistetään muun muassa projektin häiriötöntä etenemistä ja hankkeen hallintaa sekä organisaation oppimista.

## 8) Hankekoordinointi ja toiminta onnistuvat suhteessa eri toimijoihin ja toimintaympäristöön

Jotta hankkeen toteutus onnistuisi, se tulee koordinoida hyvin suhteessa eri kohde- ja sidosryhmiin sekä toimintaympäristöön. Hanketoiminnan onnistunutta koordinointia edesauttavat selkeät tavoitteet sekä vaiheittain ja kohderyhmittäin eritelty hankesuunnitelma, jota projektitoimijoiden helppo hyödyntää työssään.

Suhteessa toimintaympäristöön sekä johtoon ja muihin sidosryhmiin tulee eri toimijoiden osallistamisen hanketoimintaan ja tiedotuksen hankkeen etenemisestä olla riittävä.

Suhteessa muuhun organisaation kehittämistoimintaan on hienoa, jos hanketoimijat voivat ja osaavat hyödyntää muita samaan aikaan toteutettavia hankkeita. Samaan tapaan myös organisaation ulkopuolisissa verkostoissa etenevät rinnakkaiset hankkeet voivat tukea toisiaan.

Suhteessa rahoittajaan on tärkeää, että hankkeen toteutusta voidaan koordinoida joustavasti. Esimerkiksi hankkeen onnistumisen kannalta voi olla merkittävää, että toiminta voidaan aloittaa vähän suunniteltua myöhemmin, kun on ensin varmistettu kohderyhmien sitoutumisesta ja tämän myötä siitä, että

## 9) Hankkeen arviointi ja palautteen hyödyntäminen on systemaattista

Systemaattinen hankeprosessin seuranta ja arviointi luovat edellytyksiä uusien toimintamallien kehittämiseen sekä onnistuneeseen levittämiseen ja juurruttamiseen. Hankkeen edistymistä seurataan oppilaitoksessa säännöllisesti ja systemaattisesti esimerkiksi projektiryhmässä ja ohjausryhmässä sekä muilla mahdollisilla yhteisen arvioinnin mahdollistavilla foorumeilla. Hanketta ja välitavoitteiden saavuttamista seurataan myös organisaation tavoitemittareita hyödyntäen (esimerkiksi tuloskortti). Hankkeen puolivälisarviointi on tärkeä, jotta ehditään täsmentämään hanketoimenpiteitä vielä hankkeen aikana. Esimerkiksi vertaisarviointia voidaan hyödyntää jossain tai eri hankeproses-



hanke toteutetaan parhaassa mahdollisessa kehittämissympäristössä. Hankerahoituksen sykliä arvioitiinkin monen rahoituksen osalta epäedulliseksi opetustyön ja oppilaitoksessa toteutettavan hanketoiminnan kannalta. Päätökset saattavat tulla liian myöhään (loppukevät, kesä, alkusyksy), jotta hanketoimintoja voitaisiin liittää opetussuunnitelmiin, koska seuraavan vuoden tuntiperustaiset opetussuunnitelmat on jo tässä vaiheessa laadittu. Tällöin ei voida aloittaa hanketta heti syksyllä, koska muun muassa rekrytointi vie paljon aikaa. Rahoituksen riittävyyden varmistaminen myös tulosten juurruttamiseen on tällöin vaikeampaa. Hankerahoitusta tulisi voida myös kohdentaa muuhunkin kuin alkuperäiseen kohteeseen, jos kesken hankkeen huomataan jokin ensisijaisempi kohde.

sin vaiheissa. Vertaisarviointi lisää ymmärrystä eri projektien vahvuuksista ja heikkouksista sekä auttaa suuntaamaan omaa toimintaa.

Hankkeessa kertyvä arviointitieto dokumentoidaan esimerkiksi ”hankesalkkuun”, johon kerätään eri tahoilta erilaista tietoa hankkeen edistymisestä. Eri toimijoilta kerättyä palautetta hyödynnetään hanketoiminnan ohjauksessa. Sidos- ja kohderyhmiltä saatu palaute hankkeen edistymisestä ohjaa hanketoimijoita näiden toteutettaessa tulevia toimenpiteitä ja näin edesauttaa hankkeen etenemistä toivotulla tavalla. Hanketoimintaa suunnataan uudelleen, jos esimerkiksi näyttää siltä, ettei hanketoimenpiteillä tavoiteta kohderyhmää, ei pysytäkään aikataulussa tai budjetissa tai ei aikaansaada sovittuja tuotoksia tai että tulevat

tulokset eivät ehkä olisi oppilaitoksen linjausten mukaisia. Suuret, hankesuunnitelmasta oleelliset poikkeavat muutokset on hyvä hyväksyttävä johtoryhmässä.

Hankkeen edetessä tarkennetaan tulosten levittämisen ja juurruttamisen suunnitelmaa sekä hyödynnetään hankkeen aikana kertyvää tietoa ja saatua palautetta. Mitä hankkeesta jää tulokseksi? Miten se levitetään? Miten varmistetaan tulosten juurtuminen arjen käytäntöihin? Kuka päivittää materiaaleja? Miten vaikuttavuutta saadaan aikaan ja miten sitä arvioidaan?

## 10) Hankkeen hallinnollinen ja taloudellinen toiminta on sujuvaa

Hankkeiden hallinto on työlästä, joten on tärkeää turvata hanketoimijoille näiden tarvitsemat tukipalvelut ja tarvittaessa tukea projektin hallintaan. Hallinnointiosaamista voidaan myös keskittää, jolloin hankkeet eivät ole niin haavoittuvaisia, ja näin voidaan taata hallinnollista ja taloudellista tukea projekteille. Oman oppilaitoksen toimintamallit ja hyvät projektitoiminnan käytännöt voidaan koota myös esimerkiksi käsikirjoiksi ja hanketoiminnan oppaiksi tukemaan hanketoimijoiden työtä.

## 11) Myönteinen noste edistää hankkeen tavoitteiden saavuttamista

Parhaimmillaan hanke lähtee niin hyvin liikkeelle, että positiivinen noste, flow, kantaa hanketta alusta lähtien. Hankkeen aloituksen onnistumista edesauttavat muun muassa se, että hanketoimijat ja hankkeeseen osallistettut toimijat, kohde- ja sidosryhmät ovat kaikki vakuuttuneita siitä, että hankkeesta on hyötyä ja hanketoiminta on mielekästä ja tarpeellista. Johto viestii hankkeen alusta lähtien, että kyseinen hanke on tärkeä oppilaitokselle. Opetushenkilöstön osalta hanketyö nivoutuu saumattomasti osaksi nykyistä arkityötä, eikä tuo varsinaisesti lisätyötä koettuja tehtäviä. Sidos- ja kohderyhmien positiivinen palaute kannustaa ja tukee hanketoimijoita ja näin päästään hanketoiminnassa alusta lähtien ”onnistumisen kehälle”.

## 12) Onnistunut hanke välttää ns. ei-toivotut muutokset tai onnistuu vastaamaan niihin

Mikään hanke ei toimi irrallaan toimintaympäristöstään, jossa voi tapahtua hankkeen kannalta odottamattomia ja yllättäviäkin muutoksia. Jotkut hankkeet muodostuvat haastaviksi, kun niihin kasaantuu useita epäedullisia muutoksia, joihin ei ole etukäteen voinut varautua, esimerkiksi useampi projektihenkilö vaihtuu kesken hankkeen, jolloin voi olla vaikea saada kokonaisuutta hallintaan kaikista varatoimista huolimatta. Hyvin tehty

riskianalyysi ja suunnitelma riskien varalle helpottavat kuitenkin ei-toivottujen muutosten tapahtuessa ja uusiin haasteisiin vastatessa.

**Uuden toimintamallin juurruttamisvaiheessa** haastatteluissa pidettiin tärkeänä tulosten juurtumisen kannalta uuden toimintamallin tarpeellisuutta ja toimivuutta, riittäviä ja riittävän monimuotoisia juurruttamistoimenpiteitä, eri sidosryhmien tukea juurruttamiselle ja uusien toimintamallien laajemmalle levittämiselle.

## 13) Hanketoiminnan tuloksen tulee olla juurruttamisen arvoinen: jalkautettavan toimintatavan tarpeellisuus ja toimivuus

Kun uusi toimintamalli vastaa kohderyhmän kyseisen hetken tarvetta, ovat sen juurtumisen mahdollisuudet hyvät. Uuden toimintamallin tulee olla myös organisaation linjausten mukainen ja toteuttaa strategisia tavoitteita.

Uuden käytännön tulee olla toimiva ja riittävän yksinkertainen toteuttaa, eikä se saa olla liian työläs. Pienemmät muutokset ovat helpommin ja nopeammin omaksuttavissa. Hyvät materiaalit ja tuotepaketit tukevat uuden toimintamallin juurtumista käytäntöön. Esimerkiksi lomake voi olla konkreettinen ja näkyvä merkki uudesta toimintakäytännöstä, jolloin sen onnistuneisuus ja toimivuus yhdistetään käytännössä uuden toimintakäytännön onnistuneisuuteen. Kaikki hanketulokset ja kehitetyt uudet toimintamallit eivät välttämättä saa näin konkreettisia ja näkyviä muotoja, jolloin esimerkiksi toimivuutta täytyy arvioida ja kehittää muutoin kuin konkreettista materiaalia kehittämällä.

Uuden toimintamallin juurtumista käytäntöön voi ehkäistä uuden toimintamallin huono siirrettävyys tai soveltuvuus eri yksiköiden tai toimijaryhmien tarpeisiin. Isoissa oppilaitoksessa onkin otettava huomioon koko oppilaitoksen tarpeet ja linjaukset, ja on tärkeää, että uusi toimintamalli on helposti sovellettavissa erilaisiin yksiköihin ja ammattialoille.

## 14) Hanketoimijoiden toiminta uuden toimintamallin juurruttamiseksi on riittävää, riittävän pitkäjännitteistä ja riittävän monimuotoista

Hyvä projektisuunnitelma tukee juurruttamista. Kun hankkeen konkreettiset tavoitteet myös juurruttamisen osalta on esillä selvästi etukäteen ja kytketty hankeprosessin eri vaiheisiin, on hanketoimijoiden helpompi toimia juurruttamista edistävällä tavalla koko hankkeen ajan. Tärkeää on myös, että rahoitus riittää uusien toimintamallien juurruttamiseen.

Hanketoimijat toimivat oppilaitoksen muutosagenteina uusia toimintamalleja kehittäessään ja levittäessään, jolloin hanketoimijoiden hyvä osaaminen, kuten aikaisempi kokemus onnistuneesta juurruttamisesta sekä oma innostuneisuus edesauttavat juurtumistoimenpiteiden tuloksellisuutta. Parhaimmillaan he tukevat omalla toiminnallaan jakamisen kulttuuria ja hedelmällistä vuoropuhelua eri kohde- ja sidosryhmien välillä.

Haastateltavat arvioivat juurtumisen olevan helpompaa, jos hankkeen toteuttajat tuntevat oman talon verkostot ja järjestelmät, ovat itse osa toimintaympäristöä ja ymmärtävät perustehtävän luonteen sekä ovat fyysisesti lähellä niitä henkilöitä, jotka ovat tärkein kohderyhmä. Mielellään uusien toimintamallien jalkauttaja tekee itse työtä osana kohderyhmää, ihmisten keskellä osana oppilaitoksen ja työyhteisön arkea.

Uuden toimintamallin käyttöönottoa ja juurruttamista voi ehkäistä organisaation monimuotoisuus ja monimuotoisuuden huomioon ottamisen vaikeus tai työläisyys juurruttamisessa. Isoissa organisaatioissa eri yksiköillä voi olla erilaisia toimintatapoja ja järjestelmiä, jotka voivat joko edesauttaa tai ehkäistä levittävän uuden toimintamallin käyttöönottoa. Tämä erilaisuus itsessään voi lisätä hanketoimijoiden työmäärää, jos joko levitettävää toimintamallia tai juurruttamistoimenpiteitä pitää ”räätälöidä” eri yksiköiden tai toimijaryhmien tarpeisiin. Eriyisesti isossa organisaatiossa käytäntöjen muutoksen ja uusien käytäntöjen omaksutuksen todettiin olevan myös hidasta.

## 15) Johdon, organisaation ja sidosryhmien tuki uusien toimintamallien levittämisessä oppilaitokseen ja laajemmin

Haastatteluissa todettiin, kuinka johdon ja kaikkien kohde- ja sidosryhmien osallistuminen hanketoimintaan edistää juurtumista. Tällöin hanketoiminta tulee eri toimijoille tutuksi jo alusta lähtien, hanketoimintaan tuodaan erilaisia näkökulmia ja ohjataan tuotosten syntymistä eri toimijatahojen tarpeet ja intressit huomioon ottaen. Sidossryhmien osallistumisesta ja sitoutuneisuudesta huolehtiminen on tärkeää, sillä se edistää haastateltavien kokemusten mukaan uusien toimintamallien laajempaa levittämistä oman oppilaitoksen ulkopuolelle ja esimerkiksi verkostoyhteistyössä.

Parhaimmillaan myös organisaation rakenteet ja järjestelmät tukevat hyvien käytäntöjen jalkauttamista. Esimerkiksi yhtenäiset, koko oppilaitoksen kattavat toimintajärjestelmät helpottavat uusien toimintamallien jalkauttamista, kun puhutaan ”samaa kieltä” ja toimitaan samoin periaattein. Myös oppilaitoksen aikaisempi kokemus ja juurruttamisen hyvät käytännöt tukevat juurruttamista, kun voidaan hyödyntää valmiita toimintamalleja esimerkiksi levittämisseminaarien järjestämisessä.

Uusien toimintamallien juurtumisen tukemiseen tulee myös resursoida voimavaroja. Hyväkään juurtumissuunnitelma ei toteudu ilman rahaa ja työpanosta. Juurtumista tulee tukea eri keinoin, jollaisina mainittiin toisto, kertaus ja muistutukset esimerkiksi aikaisemmin käyttöönotetuista toimintamalleista. Pienetkin kulttuurinmuutokset isossa oppilaitoksessa on tärkeää nostaa esiin ja olla tyytyväinen saavutuksiin. Hyvinä juurtumista tukevana oppilaitoksen käytäntönä haastatteluissa tuotiin esiin tulosten kokoaminen keskitetyksi ja esittely koko oppilaitoksen henkilöstölle esimerkiksi hanketorin muodossa.

Hanketulosten juurtuminen on helpompaa, jos uudet toimintamallit siirretään oppilaitoksen toimintakäytäntöihin ja ”ajetaan järjestelmiin sisään” jo hankkeen aikana. Uusi toimintamalli rakentuu osaksi organisaation rakenteita ja toimintaprosesseja, kun se esimerkiksi kirjoitetaan osaksi opetussuunnitelmaa, tulee Wilmaan ja tulee näin osaksi kaikkien työtä. Tämän myötä opettajat joutuvat miettimään, miten ottavat huomioon sen opetuksessaan. Eri ammattialoilla puolestaan mietitään, mitä kyseinen käytäntö tarkoittaa juuri meidän alallamme ja opetuksessamme.

Johdon rooli ja päätöksenteko juurruttamisvaiheessa erittäin tärkeä. Johdon on ennen laajempaa levittämistä todettava, että uusi toimintamalli on hyvä ja linjausten mukainen ja sopii koko organisaatioon. Johdon rooli voi olla myös merkittävä laajemman levittämisen onnistumisessa. Johto voi esimerkiksi kutsua eri koulutusaloja mukaan ja näin viestiä, että kyseinen ryhmä on tärkeä ja heidän työtään ja arvostetaan ja nähdään osana laajempaa kokonaisuutta. Viestinnässäkin tulee muistaa, että projektin tunnettuus ei ole tärkeintä, vaan uuden käytännön jalkauttaminen.

Uuden toimintamallin tai tuotteen tulee olla myös helposti muokattavissa, sillä kaikissa oppilaitoksissa on omat ja paikalliset erityispiirteensä sekä erilaiset toimintaympäristöt, jotka puitteistavat toimintaa ja sen edellytyksiä. Kaikki toimintamallit eivät sellaisenaan siis ole siirrettävissä oppilaitoksen ulkopuolelle, vaan niitä pitää muokata.

## Yhteenveto johdon haastatteluista hankkeissa kehitettyjen tuotteiden juurtumista edistävästä tekijöistä ja toimintatavoista

Yhteenveto oppilaitosten kehittämisestä vastaavan johdon haastatteluista on koottu seuraavan sivun taulukkoon (Taulukko 8, Yhteenveto oppilaitosten kehittämisestä vastaavan johdon haastatteluista. Uusien toimintamallien leviämistä ja juurtumista tukevia tekijöitä ja toimintatapoja hankeprosessin eri vaiheissa). Siihen on koottu johdon haastatteluissa esiin tuodut keskeiset uusien toimintamallien leviämistä ja juurtumista tukevat tekijät ja toimintatavat hankeprosessin eri vaiheissa.

### Yhteenvedo oppilaitosten kehittämisestä vastaavan johdon haastatteluista. Uusien toimintamallien leviämistä ja juurtumista tukevia tekijöitä ja toimintatapoja hankeprosessin eri vaiheissa.

#### Hankkeen suunnittelu- ja päätöksentekovaiheessa

- 1) Kehittämiselle ja kehittämishankkeelle on tarvetta, kehittäminen on kohderyhmälähtöistä ja hanke toteuttaa oppilaitoksen strategiaa.
- 2) Organisaation kehittämistoiminta on suunnitelmallista ja johdon ohjaamaa, ja kehittämishankkeiden suunnittelua tuetaan organisatorisin käytäntein.
- 3) Kehittämissanke on hyvin suunniteltu, ja hankehakemuksen arviointiin varataan voimavaroja.
- 4) Onnistutaan sidos- ja kohderyhmien osallistamisessa sekä verkostokumppanuuksissa.
- 5) Rahoitus on riittävää ja kohdentuu oikeisiin asioihin.
- 6) Onnistutaan projektihenkilöstön rekrytoimisessa ja sitouttamisessa.

#### Hankkeen aloitus- ja toteutusvaiheeseen liittyen

- 7) Johto, eri sidosryhmät ja organisaation käytännöt tukevat hankkeen toteutusta.
- 8) Hankekoordinointi ja toiminta onnistuvat suhteessa eri toimijoihin ja toimintaympäristöön.
- 9) Hankkeen arviointi ja palautteen hyödyntäminen on systemaattista.
- 10) Hankkeen hallinnollinen ja taloudellinen toiminta on sujuvaa.
- 11) Myönteinen noste edistää hankkeen tavoitteiden saavuttamista.
- 12) Onnistunut hanke välttää ns. ei-toivotut muutokset tai onnistuu vastaamaan niihin.

#### Uuden toimintamallin juurruttamisvaiheessa

- 13) Hanketoiminnan tuloksen tulee olla juurruttamisen arvoinen: jalkautettavan toimintatavan tarpeellisuus ja toimivuus on testattu.
- 14) Hanketoimijoiden toiminta uuden toimintamallin juurruttamiseksi on riittävää, riittävän pitkäjännitteistä ja riittävän monimuotoista.
- 15) Johdon, organisaation ja sidosryhmien tuki uusien toimintamallien leviittämisessä oppilaitokseen ja laajemmin.

### 4.7 Työpaja tuotteiden käytäntöön juurtumisen edistämisestä

Ammatillisen koulutuksen hyvinvointipäivien yhteydessä pidetyssä hanketyöpajassa 4.12.2013 Työterveyslaitoksen asiantuntija ja johdatteli osallistujat lyhyesti innovaatioiden juurruttamiseen oppilaitoksissa. Ryhmissä pohdittiin hanketulosten juurtumista ja sitä edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä oppilaitosten johdon että hanketoimijoiden näkökulmasta. Näiden jälkeen ryhmät laativat sekä johdolle että hanketoimijoille suositukset mielestään tärkeimmistä tekijöistä, joilla nämä toimijat voisivat edistää hanketulosten juurtumista käytäntöön. Tämän jälkeen verrattiin ensin ryhmissä ja sitten yhdessä aikaisemman tiedonkeruun pohjalta tehtyjä suositusluonnoksia näihin työpajan tuotoksiin. Työpajatyöskentelyn viimeisessä vaiheessa arvioitiin ja muokattiin suositusluonnoksia yhdessä työpajan tuotosten ja yhteiskeskustelun pohjalta.

Tässä työpajassa koulutuksen järjestäjän johdon arviointiin voivan tukea hanketulosten käytännön juurtumista seuraavin keinoin:

Tärkeää on, että johto näkee hyvät asiat ja onnistumiset ja viestii niistä. Hyvä käytäntö, jolla oppilaitoksessa voitaisiin tukea hanketulosten juurtumista, olisi järjestää projektifoorumi, talon sisäinen ”arjen arkki” (esimerkiksi päivän mittainen, pari kertaa vuodessa, johto ja projektien vetäjät mukaan). Projektifoorumilla ideoitaisiin mihin suuntaan ollaan menossa ja vaihdettaisiin kuulumisia, annettaisiin aikaa ja tilaa ajatteluun ja ideointiin, tiedonjaon ja verkostoitumismahdollisuuksien lisäksi.

Projekti tulee nähdä osana strategiaa, joka saatetaan konkreettisesti myös käytäntöön. Projektia tulee arvioida strategian näkökulmasta jo suunnitteluvaiheessa ja jatkaa koko hankeprosessin ajan suunnitelmallisesti vuoropuhelua, jotta lopputuote on yhteneväinen ja strategiaa toteuttava. Keskustelussa tuotiin vielä esiin, kuinka organisaation ”sisälle pääseminen” vaatii aikaa, mikä on ongelmallista, jos työ on määräaikaista.

Johdon tehtävää vaikeuttaviksi tekijöiksi määriteltiin: Johdon asenteet ja kiire voivat vaikeuttaa hanketoimijoiden toimintaa. Esimerkiksi hanketoimijoiden ja muun henkilöstön pitää kokea, että tulevat kuulluksi. Samoin valta-asema voi vaikeuttaa juurruttamista, jos koetaan, että johtajaa ei ole helppo lähestyä ja jos tämä on vaikeasti tavoitettavissa. Myös projektipäällikkö voi vaikeuttaa juurruttamista, jos ei ole ”oikein kartalla” tai henkilöstö vaihtuu. Johdon tulisikin satsata siihen, että henkilöstö haluaa sitoutua ja työskennellä projektin eteen. Oppilaitoksen henkilöstöpolitiikka ja sen hetkinen tilanne, esimerkiksi yt-neuvottelut voivat vaikeuttaa johdon tehtävää.

Hanketoimijoiden toiminnassa merkittävimmiten tekijöiksi juurtumisen onnistumisen kannalta arvioitiin seuraavat tekijät:

Hyvä vuorovaikutus ja viestintä ovat tärkeitä. Samoin verkostoituminen, sillä hyvät verkostot tukevat innostusta, osaamista ja työssä jaksamista. Omaan hankkeeseen kiinnittyminen on myös keskeistä. Projektityö on yhteiskunnallista luonteeltaan, eli ei pitäisi olla väliä, minkä hankkeen alla tehdään, kun kaikilla on lopulta yhteinen päämäärä. Tärkeää on muistaa tiedottaa tarpeeksi avoimesti asia – ei hanke – edellä. Myös liika innokkuus voi olla haitaksi.

Hanketoimijoiden tahtotila on tärkeä. Ilman laajempaa yhteistä tahtotilaa on vaikea juurruttaa. Voiko hanketta edes käynnistää ilman johdon tahtotilaa? Hankkeen oikea-aikaisuus on myös tärkeää. Ihmiset omistautuvat työlleen ja hankkeelleen, mutta eivät saisi kuitenkaan olla liian kiinni omissa projektissaan.

Hanketoimijoilla tulee olla rohkeutta katsoa myös hankkeen ulkopuolelle. Esimerkiksi verkostoitumisen kautta tulee uusia näkökulmia ja avarakatseisuus lisääntyy. Suunnitelmassa on tärkeä pitäytyä, mutta tarvitaan myös rohkeutta katsoa tarvittaessa suunnitelman yli. Jos esimerkiksi kehittäminen ei etene suunnitelman mukaan, se täytyy tuoda julki, jotta voidaan tehdä

toisin. Ei ole helppo sanoa, ettei kehitetty malli toimi. Luovuus vaatii rohkeutta. Määräaikaisuus ja tulo hankkeeseen ulkopuolelta eivät välttämättä helpota tilannetta. Hankkeen edetessä voi hyödyntää itsearvioinnin lisäksi myös vertaisarviointia.

Yhteiskeskustelussa arvioitiin aiemman tiedonkeruun pohjalta laadittuja, hankkeiden toteuttajille suunnattuja suositusluonnoksia arvioitiin seuraavasti:

On tärkeää kehottaa hankkeiden toteuttajia jo suunnitteluvaiheessa riskianalyysin tekoon. On tärkeää miettiä myös keinoja, miten ehkäistä haasteita (esimerkiksi Arjen arkissa kehitteillä oleva tarkistuslista voi auttaa tässä). Hyvä, että suosituksissa ohjeistetaan, kuinka osallistaa kohde- ja sidosryhmät, esimerkiksi ”kerro, miten hanke tulee helpottamaan tai ratkaisemaan ongelmakohtia”, näin voidaan löytää avain yhteistyöhön. On keskeistä myös miettiä tarvitaanko erillistä hanketta, vai voitaisiinko hyötyä jostain aiemmin kehitetystä mallista ja muokata se omiin tarpeisiin. Hankesuunnitelmaa pitää katsoa joustavasti, ja vahingossakin saattaa syntyä hyviä rinnakkaistuotteita. Organisaationäkökulmaa korostetaan suosituksissa ehkä turhaan, jos tavoitteena on laajempi levittäminen. On hyvä, että kehoitetaan testaamaan uusien toimintamallien toimivuutta, ja jos tulos on se, että malli ei toimi, niin myös tämä kokemus on tärkeää jakaa.



## 5. TULOSTEN YHTEENVETO

Tässä arvioinnissa on tarkasteltu ammatillisen koulutuksen oppilaitoksia innovaatioiden käyttöönoton konteksteina ja selvitetty hanketoiminnan ja juurtumisen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia sekä hankeprosessia niiden eri vaiheissa ja eri toimijoiden näkökulmasta.

Opetushallituksen rahoittamissa Paremmat arjentaidot ja opintojen kautta töihin -ESR-ohjelman hankkeissa kehitettiin hyviä käytäntöjä ja uusia toimintamalleja pääasiassa ammatillisen opiskelun eri vaiheisiin. Hankkeet olivat toisiaan täydentäviä, vähän eri tulokulmasta yhteistä aihepiiriä lähestyviä. Hyviä

käytäntöjä ja ohjausmenetelmiä kehitettiin projekteissa erilaisten oppilaitosten ja erityisryhmien tarpeisiin sekä erityisesti opiskelijoiden aktivoimiseksi, keskeytysten vähentämiseksi ja syrjäytymisen ehkäisemiseksi. Yksittäisten projektien vaikutavuudesta ei voida tehdä johtopäätöksiä, mutta joukkoon mahtui monia hankkeita, jotka onnistuivat juurruttamaan kehittämänsä toimintamallit käytäntöön.

Tulosyhteenvedo uusien toimintamallien juurtumiseen vaikuttavista tekijöistä rakentuu arviointikysymysten mukaisten otsikoiden alle.

## 5.1 Uusien tuotteiden juurtumista edistävät ja estävät tekijät

Uuden tuotteen käyttöönottoa ja vakiintumista ammatillisen koulutuksen oppilaitoksissa ja koulutusorganisaatioissa edistävät arvioijien mukaan onnistunut kehittämishanke, kohde- ja sidosryhmien tärkeinä pitämät tuotteen ominaisuudet, tuotteiden juurruttamista edistävät organisaation piirteet ja toiminta, kohde- ja sidosryhmien osallistuminen sekä hankkeen toimintaympäristön tuki juurtumiselle. Taulukkoon 9 on koottu yhteenveto kehittämishankkeissa kehitettyjen uusien tuotteiden käyttöönottoa ja arkikäytäntöihin vakiintumista edistävästä

Hankeistaminen on kallista ja saattaa erillisenä toimintana jopa vaikeuttaa uuden toimintakäytännön liittämistä perusopetukseen. Joissain tapauksissa voisi riittää, että muunnetaan jotain toista tuotetta tai toimintamallia ilman erillistä hanketta. Hankkeen irrallisuus muusta toiminnasta, pirstaleisuus ja liika laajuus arvioitiin hankkeen onnistumista vaikeuttaviksi tekijöiksi.

**Hyvät hankeressurssit** edistävät hankkeen onnistumista (aika, raha, ihmiset, muut aineelliset resurssit). Realistinen ja riittävän yksityiskohtainen hankesuunnitelma, joka sisältää myös suunnitellut juurruttamistoimenpiteet sekä riskien arvioinnin, tukee hankkeen onnistumista. Projektihenkilöstön osaaminen, sitoutuminen, jaksaminen ja työssä pysyminen ovat keskeisiä

ja osallistumisen riittävyys mahdollistavat kohderyhmälähtöisyyden käytännössä. Kohde- ja sidosryhmien osallistumisen puute tuotiin esiin hanketoimintaa vaikeuttavana tekijänä.

**Jatkuva hanketoiminnan arviointi** sekä palautteen kerääminen eri toimijatahoilta ja hyödyntäminen hankkeen ohjauksessa ja resurssien koordinoimisessa edistävät hanketoiminnan tuloksellista etenemistä ja rahoituksen riittävyttä. Arviointiresurssien puute, kuten osaamattomuus tai vaikuttavuustiedon saamisen vaikeus, voivat vaikeuttaa juurruttamistoimenpiteiden onnistumisen kannalta tärkeää tietoa saamista.

**Hyvät tuotteet ja riittävät, kohderyhmälähtöiset juurruttamistoimenpiteet** hankkeen aikana mahdollistavat juurtumista. Tuotteita tulee testata riittävästi käytännössä. Juurruttamisympäristön ja tuotteiden käyttöönottajien mahdollisen monimuotoisuuden huomioon ottaminen, testaus ja juurruttaminen edellyttävät riittäviä resursseja, kuten aikaa ja osaamista. Myös verkostot toimivat tuotteiden kehittelyn, hankkeen arvioinnin ja laajemman tuotteiden levittämisen resurssina. Jatkokehitysmahdollisuuksien varmistaminen lisää tuotteen juurtumisen edellytyksiä, jos tuote vaatii lisää testausta tai kehittelyä vielä hankkeen päättymisen jälkeen. Tuotteiden testaamattomuus ja toimimattomuus tai toimimattomuus ilman hankkeen tukea ehkäisevät tuotteiden vakiintumista käytäntöön.

Muina hanketoiminnan onnistunutta etenemistä ja juurtumista edistävinä tekijöinä tuotiin esiin **hankkeen onnistumiset, tavoitteiden saavuttaminen** sekä **myönteinen noste ja hyvä maine**.

**Muutokset hankkeessa**, toimintaympäristössä, kohde- tai sidosryhmissä vaikuttavat hankkeen etenemiseen, ja ne tuotiin esiin tekijöinä, jotka voivat sekä edistää että ehkäistä tuotteiden juurtumista käytäntöön. Merkittävää on se, kuinka muutoksiin osataan ja voidaan vastata hankkeissa. Jos hanke ei ole edennyt etukäteen suunnitellulla tavalla tai eteen on tullut odottamattomia muutoksia, on tilanteessa toimivat ratkaisut löydetty todennäköisemmin yhdessä projektihenkilöstön, oppilaitoksen johdon ja/tai kohderyhmien edustajien kanssa keskustellen.

Aiemmissakin tutkimuksissa on kehittämishankkeiden implementaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi organisaatiokontekstissa tuotu esiin interventioprosessiin, organisaatioon ja sen toimintaympäristöön sekä intervention kohde- ja sidosryhmiin liittyvät tekijät, kuten muutosvalmius ja käsitykset interventiota (Nielsen ja Randall 2012). Esimerkiksi oletukset intervention vaikutuksesta omaan työhön vaikuttavat interventioon suhtautumiseen (Randall ym. 2005), ja kehittämishankkeen tarve ja hyödyllisyys motivoivat osallistumiseen (Nytrø ym. 2000).

Tässä arvioinnissa esiin tuodut onnistuneen projektitoiminnan piirteet ovat samankaltaiset kuin aiemmissa ammatillisen koulutuksen organisaatioita koskevissa raporteissa on esitetty

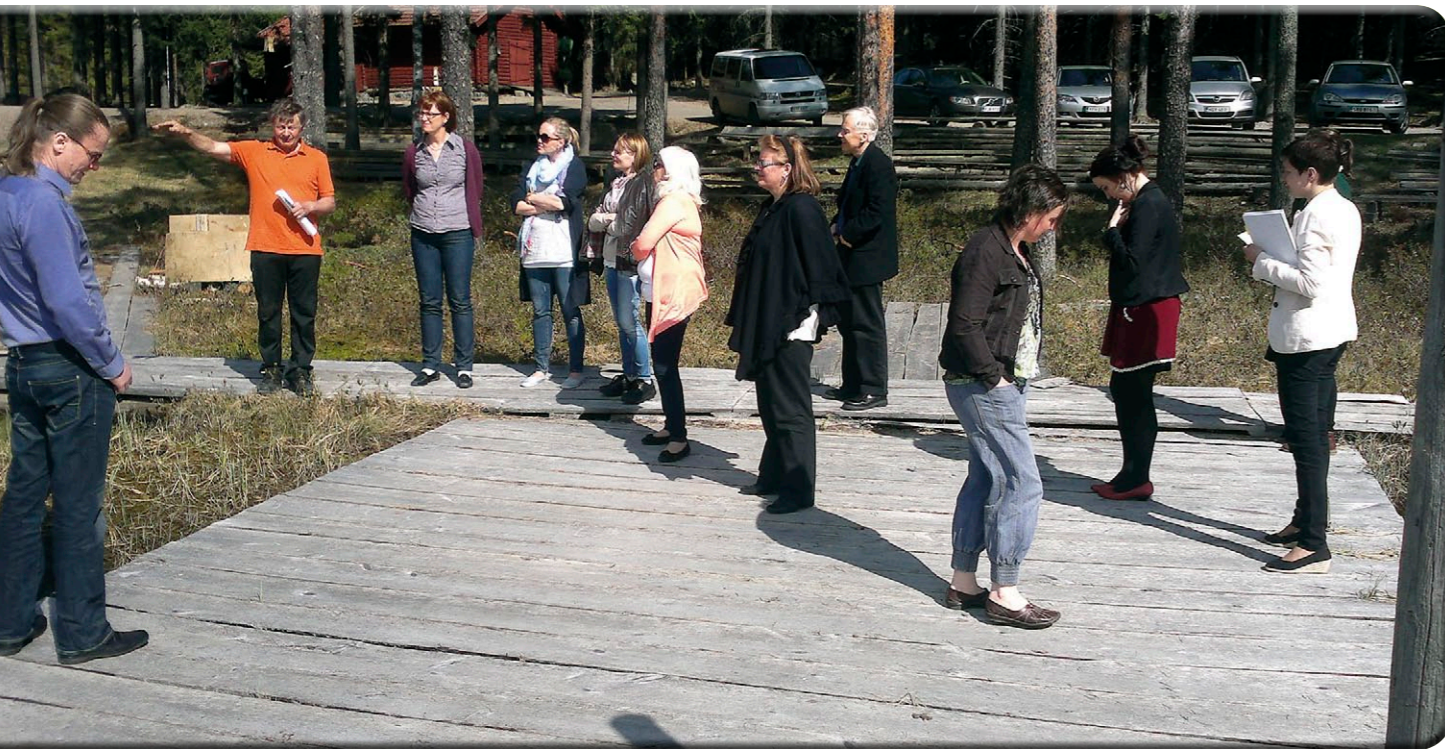
(esim. Haapakorpi 2006; Rantanen ja Vehviläinen 2007; Nikander 2007; Lahtinen 2007). Nämä tekijät liittyvät projektien suunnitteluun ja toteuttamiseen, vuorovaikutukseen eri kohde- ja sidosryhmien ja projektitoimijoiden välillä sekä kontekstioviin tekijöihin ja edellytyksiin, kuten projektin sosiaaliseen tilaukseen (Rantanen ja Vehviläinen 2007, 124–125). Hankkeen lähtökohdat eli projektin tarve, projektin kytkeminen oppilaitoksen kokonaiskehittämiseen sekä projekti-idean syntyminen aikaisempien hankkeiden tai kehittämistoiminnan tuloksena on myös todettu tärkeiksi uusien ajattelu- ja toimintamallien vakiinnuttamiseen liittyviksi edellytyksiksi ja ehdoiksi ammatillisissa oppilaitoksissa (Haapakorpi 2006).

### Uuden tuotteen tärkeät ominaisuudet kohde- ja sidosryhmille

Uuden tuotteen ominaisuudet arvioitiin tärkeiksi käytäntöön juurtumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Merkittävimpinä tuotiin esiin tuotteen **hyödyllisyys, kohderyhmien tarpeisiin vastaaminen** sekä **käyttöönoton helppous** ja **taloudellisuus**. Helposti omaksuttava tuote ei vaadi käyttäjiltään suuria toimintatapojen muutoksia. Tätä tukee myös tuotteen **muokattavuus ja siirrettävyys** eri yksilöiden, ryhmien ja yksiköiden tai paikallisiin tai alueellisiin tarpeisiin. Tärkeää on myös se, että uusi tuote on **helposti saatavilla** ja sen käyttö **toteuttaa oppilaitoksen strategiaa** ja perustehtävää. Tarpeettomalla tai käytännössä toimimattomalla tuotteella ei ole todellisia edellytyksiä juurtua.

Tuotteen **uudenaikaisuus, vakuuttavuus ja tunnettuus** helpottavat juurruttajan työtä. Myös kansainvälinen näkyvyys ja tunnettuus maailmalla lisäävät tuotteen uskottavuutta. Tuotteen **tulee myös erottua muista** markkinoilla olevista tuotteista, jotta se tunnistetaan ja voidaan vakuuttua sen tarpeellisuudesta. Hyvin tuotteistettua toimintamallia on helppo levittää. **Yhteiskunnallista merkittävyyttä** ja esimerkiksi yhteiskuntavastuun toteutumista pidettiin myös tärkeinä juurtumista edesauttavina tekijöinä.

Uuden tuotteen juurtumista edistävät ominaisuudet, joita tässä tutkimusaineistossa painotettiin, vastasivat diffuusioteorian (Rogers 1995, 212–250) mukaisia innovaatioiden omaksumisnopeuteen vaikuttavia ratkaisevia tekijöitä ja innovaatioiden ominaisuuksia. Esimerkiksi hyödyllisyys (innovaation suhteellinen etu ja paremmuus aikaisempaan verrattuna), helppo omaksuttavuus (innovaation yhteensopivuus ja kokemus, että se vastaa arvoja ja tarpeita sekä tuttuus), helppokäyttöisyys, testauksen tärkeys (innovaation kokeiltavuus ennen käyttöönottoa) sekä konkreettisuus ja hyötyjen realisoiduminen (innovaation ja tulosten näkyvyys) arvioitiin tärkeiksi tuotteiden käytäntöön leviämistä ja vakiintumista edistäviksi tekijöiksi. Koetun hyödyn on arvioitu esimerkiksi lisäävän muutoshalukkuutta osallistua hankkeeseen



tekijöistä ammatillisen koulutuksen oppilaitoksissa ja koulutusorganisaatioissa.

### Onnistunut kehittämishanke

**Hankkeen lähtökohdana selkeä tavoite ja kehittämis-tarve** arvioitiin keskeisiksi kehittämishankkeen onnistumista edistäviksi tekijöiksi. Hankeprosessin onnistumista kuvattiin jatkumona, jonka tavoitteena on uuden tuotteen kehittäminen ja käyttöönotto. Lähtökohdana on uuden tuotteen tarve, joka voi nousta esimerkiksi opetussuunnitelmasta tai aiemman hankkeen tulosten pohjalta. Hankkeen käynnistäminen uuden tuotteen kehittämiseksi todettiin usein liian itsestään selväksi.

hankkeen onnistumista mahdollistavia resursseja. Resurssien puute, ajan ja rahan lisäksi esimerkiksi projektiosaamisen, epävarmuuden sietokyvyn sekä markkinointi- ja talousosaamisen puute, arvioitiin onnistumista vaikeuttaviksi tekijöiksi.

**Kohderyhmälähtöiset hanketoimenpiteet** edistävät hankkeen onnistumista. Hanketoiminnan, viestinnän ja tuotteiden kohderyhmälähtöisyys ja strategianmukaisuus kertovat arvioijien mukaan onnistuneesta hankkeesta ja edesauttavat tuotteiden juurtumista. Esimerkiksi viestintää tulisi tehdä kohderyhmän kielellä ja heille koituvia konkreettisia hyötyjä korostaen, ja ”hanke-sana voidaan unohtaa kokonaan viestinnästä”. Kohde- ja sidosryhmien sekä verkostojen osallistamisen

ja sen toimenpiteisiin (myös Nytrø ym. 2000). Etenkin henkilökunnan kokemaa hyötyä oman työn ja oppilaitoksen toiminnan kokonaisuudessa arvioitiin tässä tutkimusaineistossa tärkeäksi ja se on aiemminkin selvityksissä todettu keskeiseksi tekijäksi, kun on arvioitu projektin ajattelu- ja toimintamallien vakiinnuttamiseen liittyviä edellytyksiä ja ehtoja ammatillisten oppilaitosten hankeprosesseissa (Haapakorpi 2006).

Tämän arvioinnin perusteella oppilaitoskontekstissa myös ns. **omistajuus ja kehittäjien osallisuus** (vrt. Rogers 1995, 394–396; Clayton 1997, 27–52), eli innovaation kehittäminen siinä organisaatiossa, jossa se ollaan ottamassa käyttöön sekä organisaation jäsenten vaikutusmahdollisuudet innovaation ominaisuuksiin sen kehittämisvaiheessa, vaikuttavat tärkeiltä juurtumista edistävilta uuden tuotteen ja sen kehittämisprosessin piirteiltä. Tämän toivat arvioijat monissa eri yhteyksissä esiin, esimerkiksi kuvatessaan, kuinka ”jokainen haluaa kehittää omat toimintamallinsa” ja kuinka on ”tärkeää kehittää tuote juuri oman oppilaitoksen erityisiin tarpeisiin ja perustehtävää tukemaan”. Tällaisen ajattelutavan arvioitiin myös vaikeuttavan laajempaa levittämistä.

### Organisaation ominaisuudet ja toiminta, jotka edistävät juurtumisen onnistumista

Merkitykselliseksi organisaation ominaisuuksiksi on diffuusioidut tutkimuksissa määritelty organisaation koko, rakenne, resurssit, työntekijöiden osaaminen, organisaation muodollisuus, byrokraattisuus, kontrollin ja päätösvallan jakautuminen, organisaation kompleksisuus ja monimuotoisuus sekä verkostoituneisuus (vrt. Rogers 1995, 377–381). Organisaation ominaisuudet, resurssit ja toimintakäytännöt tuotiin myös tässä tutkimusaineistossa esiin uusien toimintamallien omaksumista ja käytäntöön juurtumista puitteistavina tekijöinä:

**Oppilaitoksen resurssit**, kuten organisaation ja johdon hyvä hankeosaaminen ja kokemus tukevat hankkeiden onnistumista ja tuotteiden juurtumista. Oppilaitoksen erityispiirteet ja toimintamahdollisuudet, esimerkiksi taloudelliset resurssit ja maine, luovat puitteita juurtumiselle ja parhaimmillaan edistävät juurtumista sekä tuotteiden laajemman levittämisen mahdollisuuksia. Organisaatiotoimijoiden kyvyt ja resurssit vastata muutoksiin ovat keskeisiä toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa, ja ne vaikuttavat myös hankkeen toimintaedellytyksiin. Organisaatiomuutokset arvioitiin myös hankkeiden onnistumista ehkäiseviksi tekijöiksi, samoin heikko taloudellinen tilanne.

Oppilaitoksen **toimintakäytännöt ja kulttuuri** arvioitiin keskeisiksi uusien tuotteiden käyttöönottoon vaikuttaviksi tekijöiksi. Vuorovaikutuksen mahdollisuudet ja rakenteet oppilaitoksen eri toimijaryhmien ja yksiköiden välillä ovat keskeisiä hanketoimintaa ohjaavia puitteita, kun pyritään osallistamaan oppilaitoksen sisäisiä kohde- ja sidosryhmiä sekä levittämään

uusia tuotteita. Oppilaitoksen kehittämiskulttuuri ja johtamiskulttuuri muovaavat myös käytäntöjä ja näkemyksiä esimerkiksi siitä, miten suunnitelmallista organisaation kehittämistoimintaa on, miten sitä tuetaan, ohjataan ja arvioidaan.

Organisaation henkilöstöpolitiikka, kuten henkilöstöstä huolehtiminen ja työsuhteiden muoto, luovat myös puitteita hanketoimijoiden työlle ja työssä jaksamiselle. Juurtumista arvioitiin edistävän projektihenkilöstön työsuhteen vakituisuus. Organisaation sisältä palkattujen työntekijöiden etuna on se, että he tuntevat oppilaitoksen toimintakäytännöt ja avaintoimijat, ulkopuolelta palkatut työntekijät voivat puolestaan tuoda oppilaitokseen uusia ideoita ja toimintatapoja. Juurtumista vaikeuttaa henkilöstön vaihtuvuus.

Toimintakulttuuriin liittyen oppilaitosmaailman hektisyys ja opetustyön professionaaliset piirteet tuotiin esiin tekijöinä, jotka haastavat hanketoimijoita heidän työssään sekä korostavat johdon roolin ja osaamisen merkitystä. Organisaation strategisen ohjauksen onnistuneisuus, esimerkiksi oppilaitoksen eri yksiköiden ja ammattiryhmien visioiden yhteneväisyys ja yhteismääritys toimintaperiaatteista sekä hanketyön ja perusopetuksen tasapaino luovat onnistumisen puitteita yhteiselle toiminnan kehittämiselle. Yhteneväisyys helpottaa hanketoimijoiden työtä myös tuotteita levitettäessä.

Ammatillisten koulutusorganisaatioiden kehittäminen nojaa suurelta osin jatkuvaan parantamiseen ja laatujärjestelmiin. Kehitysprojeekteja on paljon (Korpelainen 2009). Oppilaitoksen kehittämiskulttuuria kuvastaa myös esimerkiksi se, miten paljon oppilaitoksen kehittäminen on hankkeiden varassa ja kilpailevatko hankkeet keskenään oppilaitoksen sisällä. Lukuisat yhtäaikaist hankkeet ja ”hankeähky” vaikeuttavat projektitoimijoiden pyrkimystä osallistaa henkilöstä hankkeisiin ja ehkäisevät näin innovaatioiden juurtumista. Tulosten juurruttamista ehkäisee mahdollinen hanketyön irrallisuus oppilaitoksen arjesta. Vuorovaikutuskäytännöt ja ilmapiiri luovat puitteita myös sille, miten helppo tai vaikea hanketoimijoiden on lähestyä johtoa, voidaananko esimerkiksi epäonnistumisista keskustella ja oppia yhdessä. Esimerkiksi oppilaitoksen sisäiset keskustelu- ja kehittämisfoorumit luovat mahdollisuuksia yhteiseen kehittämiseen.

Samaan tapaan on osallistumishalukkuutta organisaatioiden kehittämishankkeisiin todettu aiemminkin vähentävän ns. ”osallistumisväsymys” (esim. Nytrø ym. 2000; Saksvik ym. 2002) ja innovaation käyttöönottoilmasto (Klein & Sorra 1996). Esimerkiksi Haapakorpi (2006) todennut, kuinka myös ammatillisen koulutuksen organisaatioiden kontekstissa olisi tärkeää löytää tasapaino projektin erityisasetman ja arkielämän väliseen suhteeseen.

**Organisaation ja johdon tuki hankkeille** nostettiin toistuvasti esiin uusien toimintamallien juurtumista edistävinä tekijöinä. Samoin johdon innokkuus ja aktiivisuus hankkeiden

ohjauksessa sekä tuotteiden juurruttamisessa edistävät juurtumista. Johdon sitoutumattomuus hanketoimintaan sekä yhteisen näkemyksen puute esitettiin puolestaan tekijöinä, jotka ehkäisevät hanketyön onnistumista.

### Kohde- ja sidosryhmien osallistuminen ja hankkeen toimintaympäristön tuki juurtumiselle

Keskeiseksi tuotteiden käyttöönottoon ja juurtumiseen vaikuttavaksi tekijäksi arvioinneissa nähtiin **kohde- ja sidosryhmien keskeinen rooli, osallistuminen ja toiminta hankkeessa**. Kun kohde- ja sidosryhmät osallistetaan ja osallistuvat hankeprosessiin ja tuotteen kehittelyyn, voivat hanketoimijat ymmärtää ja ottaa huomioon kohde- ja sidosryhmien moninaisuuden sekä erilaiset ja muuttuvat tarpeet ja toiveet ja ottaa ne huomioon viestinnässä ja muissa hanketoimintateissa myös levittämisen- ja juurruttamisvaiheessa.

Projektin kohteen osallistaminen ja osallistumisen tärkeys on todettu aiemminkin keskeiseksi tekijäksi, kun on arvioitu projektin ajattelu- ja toimintamallien vakiinnuttamiseen liittyviä edellytyksiä ja ehtoja (esim. Nielsen ym. 2006; 2010). Näin on todettu myös ammatillisten oppilaitosten hankeprosessien yhteydessä. Projektiin luotetaan enemmän, kun kohderyhmän edustaja on mukana suunnittelussa ja päätöksenteossa (Haapakorpi 2006; Väyrynen 2007).

Arvioinneissa tuotiin esiin myös se, kuinka osallistaminen on haasteellista ja eri toimijoilla voi olla erilaiset mahdollisuudet osallistua kehittämiseen tai ottaa uusi tuote käyttöön. Kohde- tai sidosryhmän jäsenen voi esimerkiksi kiireen takia olla vaikea osallistua hanketoimintaan. Toisaalta esimerkiksi organisaation osoittama velvoite voi motivoida kohderyhmää osallistumaan ja uuden tuotteen käyttäjäksi. Myös kohde- ja sidosryhmien asennemuutosten hitaus ja vaikeus omaksua uusia asioita nähtiin kehittämishankkeen onnistumista ehkäisevinä tekijöinä.

**Oikeiden verkostokumppanuusien löytäminen ja verkostoyhteistyön toimivuus** arvioitiin merkittäväksi juurtumista edistäväksi tekijäksi, varsinkin kun pyritään alun perin kehittämään yhdessä useammalle oppilaitokselle soveltuvaa tuotetta ja levittämään tuotteita mahdollisesti vieläkin laajemmin.

Innovaation käyttöönottoa todettiin voivan nopeuttaa lisäksi yhteiskunnallisten sekä alueellisten tai paikallisten sidosryhmien intressit ja toiminta, esimerkiksi poliittisten tai taloudellisten tukien tai velvoitteiden myötä. **Rahoittajan** toimista tuotiin esiin hankkeen rahoitus ja sen riittävyys, rahoittajan tarjoamat muut resurssit (esimerkiksi koulutus, ohjaus) sekä odotukset ja velvoitteet (esimerkiksi raportointi) tekijöinä, jotka säätelevät hankkeiden toimintaa käytännössä. Hankeraportoinnin työläys ja

huono hyödynnettävyys hanketoiminnassa sekä hankemuutosten monimutkaiset käsittelykäytännöt arvioitiin tekijöiksi, jotka lisäävät hanketoimijoiden kuormittumista ja saattavat ehkäistä mielekkään kehittämisprosessin toteutumista.

**Oppilaitoksen paikalliset ja alueelliset erityispiirteet ja sidosryhmien toiminta** tuotiin esiin hanketoiminnalle puitteita luovina tekijöinä. Paikallisella ja alueellisella yhteistyöllä voi olla erilaisia piirteitä, historiaa ja käytäntöjä (esim. koulu-yrittäjäyhteistyö), jotka näkyvät hanketyössä esimerkiksi siinä, millaisia mahdollisuuksia yhteistyölle nähdään ja miten on tapana tai odotetaan toimittavan. Samoin paikallisten ja alueellisten sidosryhmätoimijoiden toiminta ja strategiset linjat saattavat joko edesauttaa tai ehkäistä uuden tuotteen käyttöönottoa oppilaitoksessa sekä sen laajempaa levittämistä muihin oppilaitoksiin.

**Yhteiskunnan ohjauksen** arvioitiin vaikuttavan uuden tuotteen juurruttamiseen esimerkiksi lainsäädännön tai rahoituksen avulla. Oppilaitoksia koskevat tavoitteet ja linjat voivat edistää tuotteen kehittämistä ja käyttöönottoa. Uuden tuotteen kehittämiseen tai käyttöönottoon voidaan myös velvoittaa, missä tapauksessa arvioitiin ”juurtumisen olevan varmaa”. Ajankohtainen julkinen keskustelu tärkeäksi katsottuista teemoista ja esimerkiksi jonkun uuden toimintatavan tarpeellisuudesta voi myös edistää sen juurtumista. Rahoituksen lyhytjänteisyys, yhteiskuntapoliittiset muutokset ja toimintapoliittisten linjausten käytäntöön selkiytymättömyys arvioitiin tekijöiksi, jotka ehkäisevät hanketyön onnistumista.

Innovaation käyttöönottoa on aiemmissakin tutkimuksissa todettu voivan nopeuttaa yhteiskunnallinen sekä alueellisten tai paikallisten sidosryhmien intressit ja toiminta (Clayton 1997, 28–30), esimerkiksi poliittisten tai taloudellisten tukien tai velvoitteiden myötä. Samoin rahoittajan laajempien hankeohjelmien alueellinen ja paikallinen toteutus sekä ohjelman implementoinnin onnistuminen luo puitteita yksittäisten hankkeiden onnistumiseen (vrt. esim. Lion ym. 2006).

## Yhteenvedo tuloksista. Kehittämishankkeissa kehitettyjen uusien tuotteiden käyttöönottoa ja arkikäytäntöihin vakiintumista edistäviä tekijöitä ammatillisen koulutuksen oppilaitoksissa ja koulutusorganisaatioissa.

### 1. Onnistunut kehittämisshanke

- oikeat lähtökohdat: uuden tuotteen tarve, selkeä tavoite, selkeä kohderyhmä, ajankohtaisuus, hankkeen tarpeellisuus
- hyvät hankeressurssit: hankesuunnitelma realistinen ja yksityiskohtainen (ml. juurruttaminen ja riskien arviointi), osaava, sitoutunut, jaksava ja pysyvä projektihenkilöstö; verkostot laajemman levittämisen apuna
- kohderyhmälähtöiset hanketoimenpiteet: kohderyhmälähtöinen viestintä ja tuotokset
- kohde- ja sidosryhmiä sekä verkostoja osallistettu riittävästi ja onnistuneesti
- jatkuva hanketoiminnan arviointi ja palautteen hyödyntäminen hankkeen toimenpiteiden ja resurssien koordinoinnissa
- hyvät tuotteet
- riittävät juurruttamistoimenpiteet
- myönteinen noste, hankkeen onnistumiset, tavoitteiden saavuttaminen, hyvä maine
- onnistunut muutoksiin vastaaminen

### 2. Uuden tuotteen tärkeät ominaisuudet kohde- ja sidosryhmille

- hyödyllisyys, vastaa ajankohtaiseen tarpeeseen
- käyttöönoton helppous
- taloudellisuus, resurssitehokkuus, kustannusvaikuttavuus
- helppo vakiinnuttaa, ei suuria muutoksia
- muokattavuus, siirrettävyys
- helppo saatavuus
- yhteensopivuus oppilaitoksen perustehtävään
- yhteiskunnallinen merkittävyys
- uudenaikaisuus, vakuuttavuus, tunnettuus, kansainvälinen näkyvyys
- erottuvuus muista tuotteista, onnistunut tuotteistus

### 3. Organisaation ominaisuudet ja toiminta, jotka edistävät juurtumisen onnistumista

- organisaation resurssit: organisaation ja johdon hyvä hankeosaaminen, hyvä taloudellinen tilanne, hyvä maine ja yhteistyökumppanit, kyvyt ja resurssit vastata muutoksiin, strategisen ohjauksen onnistuneisuus
- organisaation toimintakäytännöt ja kulttuuri: organisaation kehittämistoiminnan suunnitelmallisuus, hankkeiden seuranta ja resursointi, henkilöstöpolitiikka, kuten henkilöstöstä huolehtiminen ja työsuhteiden vakituisuus
- johdon innokkuus ja aktiivisuus hankeohjauksessa ja tuotteiden juurruttamisessa

### 4. Kohde- ja sidosryhmien osallistuminen ja sitoutuminen hankkeeseen sekä laajemman toimintaympäristön tuki juurtumiselle

- kohde- ja sidosryhmien toiminta hankkeessa ja osallistuminen tuotteen kehittämiseen ja levittämiseen
- verkostokumppanuuksien toimivuus
- rahoittajan tarjoamat resurssit ja kohtuulliset odotukset
- oppilaitoksen paikallisten ja alueellisten sidosryhmien osallistuminen ja myönteisyys
- yhteiskunnan ohjaus ja tuki, jolla välillisesti tai suoraan tuetaan tai veloitetaan uuden tuotteen juurruttamista
- ajankohtainen julkinen keskustelu uuden tuotteen tarpeellisuuteen liittyen

## 5.2 Mitkä tai millaiset hankkeet ovat onnistuneet juurruttamisessa ja miksi

Innovaation diffusioteorioissa onnistunutta juurruttamista on kuvattu jatkumona, jossa aloitusvaiheessa etsitään ja testataan innovaatiota käsitteellisesti ja muodostetaan siitä mielipide, tehdään päätös innovaation käyttöönotosta tai muutoksesta,

yhteensovitetaan innovaatio organisaation tarpeisiin; ja ns. selkiytymisvaiheessa otetaan innovaatio laajempaan käyttöön, minkä jälkeen se muotoutuu luontevaksi osaksi organisaation toimintaa (vrt. Rogers 1995, 391–400). Tämän arvioinnin kohteena olleiden yksittäisten projektien vaikuttavuudesta ei voida tehdä johtopäätöksiä, mutta monet hankkeet onnistuivat juurruttamaan kehittämänsä toimintamallit käytäntöön. Arvioin-

tiin osallistuneiden projektitoimijoiden mukaan hanketuotteiden juurruttaminen on monimuotoinen prosessi, jonka onnistuminen on monesta eri tekijästä kiinni. Juurruttamisessa onnistunut hanke on yleensä onnistunut myös muissa hankeprosessin vaiheissa. Kohde- ja sidosryhmiltä saatua palautetta on hyödynnetty hankkeen toteutuksessa koko prosessin ajan.

**Hankkeen aloitusvaiheen** arvioijat korostivat keskeiseksi uuden tuotteen kehittämis- ja levittämisen prosessin sekä innovaation omaksumisen kannalta. Toiminnan kehittämistarve, hankkeen tarpeellisuus sekä perustelut innovaation käyttöönotolle, esimerkiksi hyödyllisyys oman työn kannalta, arvioitiin pääsääntöisesti kehitettävän tuotteen tärkeimmiksi juurtumista edistäviksi tekijöiksi, joita ilman on vaikea sitouttaa kohde- tai

tuote innostaa kokeilemaan. Hanketoimijat ovat sitoutuneita ja osaavia ja toteuttavat johdonmukaisesti hyvää projektisuunnitelmaa. Onnistumiset ja myönteinen noste innostavat hanketoimijoita työssään. Palautetta kerätään kohde- ja sidosryhmiltä ja hyödynnetään prosessin ohjauksessa.

Johto tukee omalla toiminnallaan hanketta ja uutta tuotetta olemalla kiinnostunut hankkeen etenemisestä, toteamalla julkisesti hankkeen ja uuden tuotteen tarpeellisuuden ja tekemällä niitä tunnetuksi eri yhteyksissä. Jos hanke ei etene etukäteen suunnitellulla tavalla tai eteen tulee odottamattomia muutoksia, saadaan tilanteeseen tarvittaessa tukea.

**Juuruttamisvaiheessa** uutta tuotetta testataan riittävästi ja sen todetaan toimivan käytännössä. Juurruttamissuunnitelma



sidosryhmiä hankkeeseen. Juurruttamisessa arvioitiin onnistuvan parhaiten kohderyhmän ja sidosryhmien ajankohtaisiin tarpeisiin vastaavien hankkeiden, jotka ovat onnistuneet kehittämään hyödyllisen ja käytännössä toimivan tuotteen. Tämä on todennäköisimmin onnistunut osallistamalla tulevat käyttäjät ja tärkeimmät sidosryhmät onnistuneesti alusta lähtien hanketoimintaan ja tuotteen kehittämiseen.

**Tuotekehittelyvaiheessa** osallistamisen ja hyvän, kohderyhmälähtöisen hankeviestinnän myötä hanke tulee tutuksi kohde- ja sidosryhmille, ja hankkeen hyvä maine ja onnistumiset edesauttavat tunnettavuutta. Kiinnostavaan, tarpeelliseksi koettuun ja vakuuttavaan hankkeeseen on helppo lähteä mukaan, ja tärkeäksi koettu asia tai hyväksi arvioitu

sisältyy hankesuunnitelmaan. Hanke toteutuu suunnitelman mukaisessa aikataulussa, juurruttaminen onnistuu odotetulla tavalla ja tapahtuu jo hankkeen aikana. Juurruttamisvaiheessa johto tekee uuden toimintamallin käytäntöön vakiintumista tukevat tarvittavat päätökset, esimerkiksi ehdottaa opetussuunnitelmaan tarvittavia tuotteen käyttöönoton takaavia muutoksia, nimeää vastuuhenkilön päivittämään tuotetta jne.

Innovaation laajempi käyttöönotto hankkeen aikana onnistuu, kun juurruttamiseen on riittävästi aikaa, osaamista ja innostusta ja tuote on muunnettavissa yksikön tarpeisiin. Tuotteen levittämistä oppilaitoksen ulkopuolelle hankkeen aikana edistävät tuotteen muokattavuuden lisäksi toimivat verkostokumppanuudet ja oppilaitoksen hyvä maine. Laajempaan levittämiseen ohjaavat

hankesuunnitelma, verkostokumppanuudet, halu saattaa hyvä tuote muidenkin käyttöön ja saada itse mainetta hyvänä kumppanina sekä näkemys siitä, että julkisrahoitteisissa hankkeissa kehitetään tuotteita ”oppilaitosten yhteiseksi hyväksi”.

### 5.3 Onnistunut hanke eri hanketoimijoiden näkökulmasta

Eri toimijoiden näkökulmasta esitetyt arviot hankkeen ja tuotteiden juurtumisen onnistumisesta kiinnittyivät arviointiaineistossa kunkin esille tuodun toimijan omaan rooliin ja perustehtävään oppilaitoksessa ja hankkeessa. Eri toimijoiden näkökulmasta hanketyön onnistumisen tai epäonnistumisen arvioitiin merkitsevän osittain erilaisia asioita.

**Johdon edustajan näkökulmasta** arvioijat tarkastelivat hankeprosesseja osana koko organisaation kehittämistä. Onnistunut hanke on johdon näkökulmasta sellainen, joka hyödyttää toimintaa ja toteuttaa oppilaitoksen strategiaa käytännössä. Hanketoiminta on ollut tuloksellista, ja hankkeesta jää jotain konkreettista ”elämään” hankkeen jälkeenkin. Johdon tehtävää arvioijat kuvasivat vaativaksi. Johdon tulisi koordinoita oppilaitoksen erilaisia hankkeita ja mahdollistaa synergiaetujen hyödyntäminen eri hankkeiden välillä kilpailuasetelmien sijaan. Tärkeätä on ottaa huomioon ja sovittaa yhteen myös esimerkiksi oppilaitoksen eri toimijaryhmien sekä paikallisten ja alueellisten sidosryhmien tarpeet.

**Projektihenkilöstön näkökulmasta** ensisijaisesti tehtäväksi nähtiin projektin läpivieminen ja toimenpiteet. Projektihenkilöstö on vastuussa projektin tuloksellisuudesta ja rahoittajille luvattujen tavoitteiden saavuttamisesta sovitussa aikataulussa. Johdolta projektihenkilöstö odottaa kiinnostusta ja tukea sekä tarvittaessa päätöksentekoa esimerkiksi vaikeasti hallittavissa muutostilanteissa. Onnistunut hanke saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja tulokset aikataulussa ja osoitettujen resurssien puitteissa sekä saa aikaan toimivan tuotteen tai tuotteita, jotka otetaan oppilaitoksessa tai laajemminkin käyttöön.

**Opetushenkilöstön näkökulmasta** nähtiin hankearvioinnissa keskeiseksi opetustyön onnistumiseen ja tavoitteisiin liittyvät kysymykset. Opettajat kuvattiin pedagogisiksi asiantuntijoiksi, joiden ensisijaisella vastuulla on opetustyö. Opetushenkilöstön näkökulmasta onnistunut kehittämishanke tuottaa toimintamalleja tai tuotteita, jotka hyödyttävät tai helpottavat omaa työtä ja tukevat varsinaista perustehtävää eli opetustyötä. Hankkeeseen ja tuotekehittelyyn osallistumisen tulee nivelyä omaan työhön niin, ettei sen vaatima lisätyö kuormita kohtuotomasti. Parhaimmillaan kehittämishankkeeseen osallistuminen tukee opettajan ammatillista kehittymistä ja motivoi opettajaa työssään.

Aiemmissa ammatillisen koulutuksen tutkimuksissa on todettu, että hallintoa ja koulutusjärjestelmää edustavien näkökulmasta koulutus arvioidaan tulokselliseksi, kun eri organisaatiohahmoille osoitetut kansallisesti tai kansainvälisesti asetetut tavoitteet saavutetaan (Oravakangas 2005). Tuloksellisuutta on jaettu myös yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen (miten hyvin oppilaitos on kyennyt saavuttamaan sille oppilaitoksena asetetut tavoitteet) ja toiminnalliseen tuloksellisuuteen (miten hyvin organisaationa onnistutaan, esimerkiksi yhdessä henkilöstön kanssa) (Pöysti 2005). Opettajan näkökulmasta tuloksellisuus ymmärretään puolestaan ensisijaisesti oppimisen tulokseksi ja huomio keskitetään opetuksen laatuun (Oravakangas 2005). Pedagogisesti asiakkaina nähdään opiskelijat (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000). Tämän arvioinnin tuloksissakin näkyi, kuinka esimerkiksi hankkeen onnistuneisuutta arvioitiin eri toimijoiden kannalta, kuten johdon, hankkeiden toteuttajien ja opettajien näkökulmasta eri tavoin.

Muita arvioinneissa esille tuotuja merkityksellisiä hanketoimintaan vaikuttavia kohde- ja sidosryhmiä olivat verkostokumppanit, muut hanketoimijat, opiskelijat, rahoittaja sekä alueelliset ja paikalliset toimijat ja yhteiskunnalliset vaikuttajatahot.

**Verkostokumppanin näkökulmasta** onnistuneen hankkeen kriteeriksi arvioitiin kumppanuuden hyödyllisyys oman oppilaitoksen ja sen kehittämisen kannalta. Uusien tuotteiden yhteiskehittämisen haasteena tuotiin esiin muun muassa kunkin omat erityistarpeet ja intressit, joihin uuden tuotteen tulisi vastata tai olla helposti muokattava. **Opiskelijoiden näkökulmasta** tärkeänä tuotiin esiin nuoren elämänvaihe ja sen tukeminen. Onnistunut hanke vastasi nuorten elämänvaiheen ja opiskelun erityistarpeisiin nuoria innostavalla, kannustavalla ja puhuttelevalla tavalla. **Rahoittajan näkökulmasta** hankkeen onnistumisen kriteeriksi arvioitiin hankesuunnitelman toteutuminen ja tuotosten aikaansaanti sekä ohjelman tavoitteiden saavuttaminen. **Alueellisten ja paikallisten sekä yhteiskunnallisia vaikuttajatahoja edustavien toimijoiden näkökulmasta** hankkeen onnistuminen liittyy arvioijien mukaan siihen, miten hanke palvelee kunkin toimijatahon intressejä.

Toimintaympäristössä, organisaatiossa, kumppanuuksissa ja hankkeessa tapahtuvat muutokset, esimerkiksi henkilöstövaihdokset, esitettiin vaativina tilanteina kaikkien arvioissa esille tuotujen toimijoiden näkökulmasta. Uusien tuotteiden juurtumisen kannalta muutosten arvioitiin tapauksesta riippuen joko edistävän tai estävän sitä.

Eri toimijoiden erilaisten näkökulmien oivaltaminen voi edesauttaa ymmärtämään kohde- ja sidosryhmien suhtautumista hankkeeseen ja sen toimenpiteisiin. Tällaista ymmärrystä voidaan koota ja hyödyntää hanketoiminnan ohjauksen tukena ja kun pyritään luomaan puitteita eri toimijoiden välisen vuoropuhelun onnistumiselle.

## Varjen arkki 6. TULOSTEN POHDINTAA JA SUOSITUKSET

Edellä on selvitetty yhteisen toiminnan muutosten ja hanketoiminnassa kehitettyjen uusien tuotteiden juurtumista oppilaitoksissa ja sitä, kuinka tuotteen kehitys ja levitys tapahtuu hankkeen, hankehenkilöstön ja organisaation sekä kohde- ja sidosryhmien luomissa puitteissa. Arvioinnissa lähestyttiin uusien tuotteiden ja toimintamallien juurtumista sekä toimintatapojen muutosta kontekstissaan toimivien tahojen toimintamallien ja käytäntöjen muutosprosessina realistisen arvioinnin viitekehityksessä. Yhteisen toiminnan muutokset oppilaitoksissa ymmärrettiin tapahtuvan toimijan ja rakenteiden vuorovaikutuksesta ja muutosten mekanismien olevan riippuvaisia kontekstistaan ja sosiaalisista rakenteista niiden ympärillä (vrt. Pawson & Tilley 1997; 2001).

Tämän arvioinnin kohteena olleissa PAT-hankkeissa kehitettiin hyviä käytäntöjä ja ohjausmenetelmiä erilaisten oppilaitosten ja erityisryhmien tarpeisiin sekä erityisesti opiskelijoiden aktivoimiseksi, keskeytysten vähentämiseksi ja syrjäytymisen ehkäisemiseksi. Oletus näiden kehittämishankkeiden vaikutusmekanismeista eli ns. projektin logiikka (vrt. Weiss 1998; Seppänen-Järvelä 2004) on yksinkertaistettuna yleensä se, että kehitettävän tuotteen tai toimintamallin, ja sitä mahdollisesti tukevan materiaalin, oletetaan saavan aikaan muutoksen kohderyhmän ajattelu- ja toimintatavoissa, kun nämä ottavat kehitetyn toimintamallin käyttöönsä ja omaksuvat sen. Silti juuri tämä ratkaiseva uuden toimintamallin käytäntöön juurtumisen vaihe jää helposti vähemmälle suunnittelulle ja arvioinnille, tai juurruttamiseen ei riitä hankkeen puitteissa aikaa tai mahdollisuuksia. Organisaation tai rahoittajan käytännöt eivät välttämättä myöskään ohjaa hankkeen vaikuttavuuden arviointiin tai toisaalta tarjoa resursseja siihen. Näin hankkeen vaikuttavuus saattaa jäädä varmistamatta.

Aiemmissa luvuissa on selvitetty uuden tuotteen tai toimintamallin käyttöönottoa ja omaksumista edistäviä ja estäviä tekijöitä hankeprosessin eri vaiheissa ja eri toimijoiden näkökulmasta. Kohderyhmät ottavat uudet tuotteet käyttöönsä, jos siihen on tarvetta ja siitä on heille hyötyä, heillä on sen käyttöön mahdollisuus ja/tai toimijaa mahdollisesti veloitetaan siihen.

Osallistamalla kohde- ja sidosryhmiä hanketoimintaan edesautetaan tuotteen kokeilua ja käyttöönottoa, kun siitä tulee

asianomaisille tuttu ja omakohtainen. Organisaation tasolla suunnitelmallinen kehittämistoiminta tukee hanketoimintaa ja luo juurtumiselle edellytyksiä. Johdon rooli on keskeinen, kun varmistetaan kohderyhmän osallistumisen ja uuden tuotteen käyttöönoton mahdollisuudet ja edellytykset tai veloitetaan niihin. Laajemman toimintaympäristön, kuten rahoittajan ja yhteiskunnallisten, alueellisten ja paikallisten vaikuttajatahojen todettiin myös vaikuttavan juurtumisen onnistumiseen.

Tämän arvioinnin perusteella onnistunutta tuotekehittelyä ja uuden tuotteen leviämistä ja juurtumista edistävät

#### oppilaitoksessa

- organisaation suunnitelmallinen kehittämistoiminta
- johdon seuranta ja tuki hankkeille
- uuden tuotteen käyttöönottoa tukevat päätökset

#### kehittämishankkeessa

- hankkeen tarpeellisuus
- realistinen suunnitelma
- osaava, innostunut ja jaksava projektihenkilöstö
- kohde- ja sidosryhmien sekä verkostokumppanien osallistuminen hankkeen eri vaiheisiin ja toimenpiteisiin
- hyödyllinen ja käytännössä toimiva tuote
- jatkuvan arvioinnin ja palautteen hyödyntäminen projektin ohjauksessa
- riittävät, kohderyhmälähtöiset levittämis- ja juurruttamistoimenpiteet

#### muiden sidosryhmien ja toimintaympäristön osalta

- yhteiskunnallisten, alueellisten ja paikallisten vaikuttajatahojen ohjaus ja julkinen keskustelu
- verkostojen toiminta
- rahoittajan ohjaus ja tuki.

Seuraavassa kootaan yhteen, kuinka tämän arvioinnin perusteella voitaisiin hankkeiden vaikuttavuutta eri toimijatahojen osalta vielä edistää.

## Lisää vaikuttavuutta hankkeisiin suunnitelmallisella tuotteiden juurruttamisella, arvioinnilla ja kohde- ja sidosryhmien yhteistyöllä

Arvioinnin tulokset antavat viitteitä siitä, että uusien tuotteiden käyttöönottoa ja juurruttamista voitaisiin edistää

### oppilaitoksessa

- panostamalla organisaation suunnitelmalliseen kehittämistoimintaan
- arvioimalla kriittisesti hankkeiden tarpeellisuus ja toteuttamiskelpoisuus
- kehittämällä hankkeiden ja niiden tulosten arviointia
- luomalla mahdollisuuksia innovaatioprosessiin osallistumiseen ja organisaation yhteiseen oppimiseen
- johdon tuella ja osallistumisella hankkeisiin
- resursoimalla hanketoimijoiden verkostoitumiseen sekä osaamisen kehittämiseen, motivointiin ja jaksamiseen
- varmistamalla tuotteiden juurtuminen
- levittämällä innovaatioita aktiivisesti omaan oppilaitokseen ja muihin oppilaitoksiin

### kehittämishankkeessa

- siirtämällä hanketoiminnan painopistettä tuotekehittelyyn ensisijaisuudesta tuotteen levittämiseen ja juurruttamiseen sekä hankkeen vaikuttavuuden varmistamiseen
- resursoimalla kohde- ja sidosryhmien sekä verkostokumppanien osallistamiseen ja yhteiskehittämiseen tuotekehittelyssä ja muussa hanketoiminnassa
- toteuttamalla hanketta kohderyhmälähtöisesti ja joustavasti, tarvittaessa suunnitelmaa muuttaen
- varmistamalla tuotteiden hyödyllisyys ja toimivuus ennen levittämistä
- hyödyntämällä arvioinnilla saatua palautetta hankkeen ohjauksessa suunnitelmallisesti koko hankkeen ajan
- pitämällä itse hanketoimijana huolta omasta osaamisesta ja jaksamisesta

### muiden sidosryhmien ja toimintaympäristön osalta

- kehittämällä rahoittajatahon hankekoordinointia, hankkeiden arviointia, tuotteiden testausta ja valtakunnallista levittämistä.

Uusien tuotteiden juurruttamisen edistämisen mahdollisuuksia on tämän esityksen pohjalta koottu yhteenvetokuvaan. (Kuva 1, Lisää vaikuttavuutta hankkeisiin tuotteiden suunnitelmallisella juurruttamisella, arvioinnilla, kohde- ja sidosryhmien osallistumi-

sella sekä valtakunnallisella ohjauksella). Hanketoiminta jää heikoimmillaan irralliseksi muusta oppilaitoksen kehittämistoiminnasta, arjen työstä tai verkostojen ja sidosryhmien toiminnasta ja keskittyy hankeaikana pääasiassa tuotekehittelyyn. Siirtämällä hanketoiminnan painopistettä tuotteen levittämiseen ja juurruttamiseen edistetään hanketoiminnan vaikuttavuutta. Kohde- ja sidosryhmien aktiivinen osallistaminen, toiminnan arviointi ja palautteen jatkuva hyödyntäminen edesauttavat hankeprosessin onnistumista. Oppilaitoksen tasolla suunnitelmallinen kehittämistoiminta ja tuotteiden juurtumisen varmistaminen tukevat vaikuttavuutta. Rahoittajan toimesta tehty hankkeiden koordinointi, arviointi, tuotteiden testaus ja levittäminen keskitetyksi varmistaa resurssien mielekkään käytön ja hyvien tuotteiden valtakunnallisen leviämisen.

Kriittiseksi kysymykseksi muodostuu, miten hankeorganisaatio ja hankkeen eri sidosryhmät, kuten rahoittaja, yhteiskunnalliset sekä alueelliset ja paikalliset toimijat, mahdollistavat ja tukevat omalla toiminnallaan hankekäytäntöjen kehittämistä? Ja miten näiden toimijatahojen edustajat voisivat itse parhaiten osallistua hanketoimintaan ja uusien tuotteiden juurruttamiseen?

## I. Miten hankkeiden onnistumista ja niiden tulosten juurtumista voidaan edistää ammatillisen koulutuksen oppilaitoksissa?

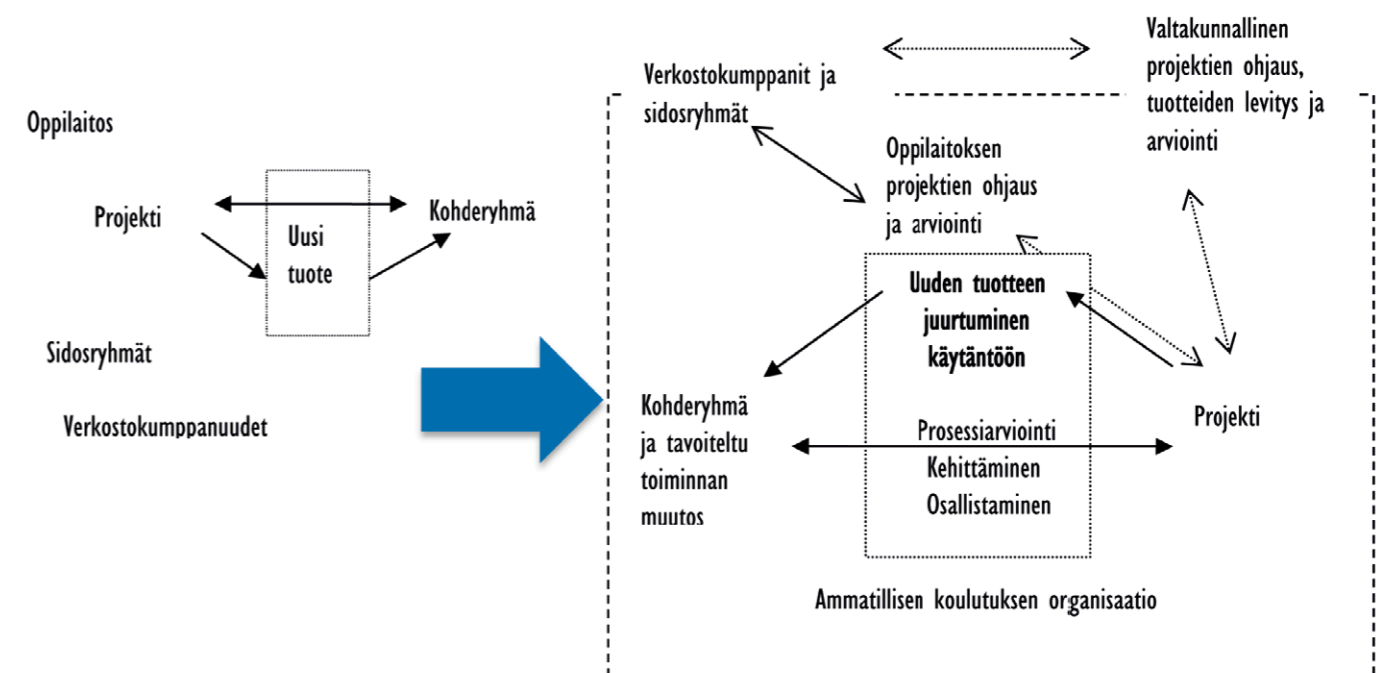
Hankkeen toimintaympäristönä toimivan oppilaitoksen rooli on keskeinen kehittämishankkeen ja tuotekehittelyn kontekstina sekä uusien tuotteiden tulevana käyttökontekstina. Arvioinnissa nostettiin esiin erilaisia ratkaisuja, joilla oppilaitos voi tukea hankkeiden onnistumista.

- **Panostamalla organisaation suunnitelmalliseen kehittämistoimintaan**

Ammatillisen koulutuksen oppilaitosten kehittämistoiminnan haasteiksi määriteltiin tässä arvioinnissa monia tekijöitä, kuten hankekoordinoinnin puutteellisuus, hankkeiden päällekkäisyys, hankkeiden keskinäinen kilpailu, ns. ”hankeähky”, tarjolla olevien menetelmien runsaus sekä hanketoiminnan irrallisuus muusta toiminnasta. Hankkeistamisella todettiin olevan sekä etuja että haittoja. Hanke tuo tietyn asian erityisen mielenkiinnon kohteeksi ja pitää sitä esillä hektisessä oppilaitosympäristössä. Toisaalta kehittämistyön hankkeistuminen pirstaloittaa oppilaitoksen kehittämiskokonaisuutta. Tähän tulisi löytää tasapaino. Kun hankkeiden toteuttama kehittämistyö on integroitu kiinteäksi osaksi organisaation perustyöhön, on helpompi varmistaa keskeisten kehittämistarpeiden tunnistaminen ja kehittämistyöntekijöiden tiivis yhteys perustyöntekijöihin (vrt. Peltola & Vuorento 2007).

Johdon onkin tärkeää rajata kehittämisen kohteita tarvittaessa (myös Mahlamäki-Kultana 2007). Suunnitelmallisella

Kuva 1. Lisää vaikuttavuutta hankkeisiin tuotteiden suunnitelmallisella juurruttamisella, arvioinnilla, kohde- ja sidosryhmien osallistumisella sekä valtakunnallisella ohjauksella.



hankkeiden koordinoinnilla päästään organisaatiossa hankkeiden välisistä kilpailuasetelmista ja irrallisuudesta kohti rakentavaa yhteistyötä ja synergioiden hyödyntämistä.

- **Kehittämällä hankkeiden ja niiden tulosten arviointia**

EU-projektien toteuttajien on todettu mieltävän arvioinnin monella eri tavoin (Koskela 2013, 33). Parhaimmillaan projektiarviointi on projektin toiminnan ja sen tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden selvittämistä ja hyödyntämistä ja näin sekä kehittämisen ja oppimisen väline (Patton 1997). Arvioinnin toteuttamisen kannalta onkin tärkeää, että jo projektin haku- vaiheessa arviointiin kohdistetaan riittävät resurssit (Suopajarvi 2013, 28).

Hankkeiden kehittämien tuotosten ja uusien toimintamallien arvioinnilla varmistetaan, että ne ovat käyttökelpoisia, hyödyllisiä ja toteuttavat oppilaitoksen strategisia tavoitteita käytännössä. Niiden soveltuvuus oppilaitokseen on tärkeää varmistaa etukäteen ennen laajempaa levittämistä ja varata resursseja testaukseen.

Hankeprosessien arvioinnin kehittämiseen kannattaa resursoida, sillä se hyödyttää oppilaitosten kehittämistoimintaa laajemminkin. Arvioinnin tulokset palvelevat johtopäätösten tekemistä arvioinnin kohteesta, niillä voidaan tukea toiminnan kehittämistä ja lisätä toiminnan ohjauksessa tarvittavaa tietoa (vrt. Patton 1997, 64–80). Jotta hankearvioinneista olisi laajemmin hyötyä, tulisi sisäisten arviointiprosessien systemaattisuuteen, ohjeistukseen ja perehdyttämiseen kiinnittää erityistä huomiota. Arviointiin tulee olla selkeä dokumentoitu menettelytapa, jotta

arvioinnin kohteet ymmärtävät arvioinnin tavoitteet ja tarkoituksen (vrt. Kantola ym. 2009). Hankkeiden arviointi on osa oppilaitoksen laadunhallintajärjestelmää.

Arviointi on itsessään myös yksi keino tehdä hankkeita näkyväksi ja tavoittaa organisaation eri kohderyhmät. Arvioinnilla selvitetään eri kohde- ja sidosryhmien erilaiset tiedon tarpeet ja saadaan tietoa tekijöistä, jotka vaikuttavat eri ryhmien toimintatapojen muutoksiin (vrt. esim. Grasso 2003; Harachi ym. 1997). Arviointia voidaan käyttää myös yhteisen jaetun näkemyksen luomiseen. Onnistuessaan arviointi voi parantaa yhteistä sitoutumista tuloksiin organisaation eri tasoilla (Patton 1997; Kantola ym. 2009).

- **Arvioimalla kriittisesti hankkeen tarpeellisuus ja toteuttamiskelpoisuus**

Jo silloin, kun kehittämistarve havaitaan, tulisi kartoittaa, millaisia malleja on jo kehitetty ja millaisia kokemuksia niistä on saatu ja miettiä kriittisesti tarvitaanko erillistä hanketta. On tärkeää ylipäätään pohtia voisiko kehittämishankkeita tehdä määrällisesti vähemmän ja hyödyntää enemmän muiden kehittämistä valmiita malleja. Näin vältetään turha ja päällekkäinen työ myös valtakunnan tasolla.

Hankkeen suunnitteluvaiheessa on tärkeää tehdä riskien arviointi. Epärealistiset hankesuunnitelmat hylätään.

- **Luomalla henkilöstölle mahdollisuuksia innovaatioprosessiin osallistumiseen ja organisaation yhteiseen oppimiseen**

Oppilaitoksen tasolla kehittämistoiminnassa on kyse myös siitä, miten parhaiten turvataan organisaation yhteinen oppiminen ja innovatiivisuus. Oppilaitoksen toimintaa kehittävät hankkeet voidaan organisaation kannalta nähdä pitkän tähtäimen investointeina, jotka tuottavat laaja-alaista oppimista, kartuttavat organisaation sosiaalista pääomaa ja parantavat organisaation innovaatiokyvykkyyttä tulevaisuutta varten (vrt. esim. Alasoini 2010).

Organisaatioita kehitettäessä on todettu, kuinka jokainen organisaatio on erilainen, ja niinpä myös sen kehittämät ratkaisut ovat erilaisia. Ratkaisujen tulisi kuitenkin perustua organisaatiotoimijoiden yhteisiin käsityksiin ongelmista tai epäkohdista (vrt. Nielsen ym. 2012). Yhteisesti jaettu ymmärrys ratkaisuisista syntyy eri toimijoiden vuorovaikutuksessa, ja sen muotoutumista

asiantuntijuutta, osaamista tai synergiaa (vrt. esim. Poikela 2005). Organisaation resursseja arvioitaessa voi olla aiheellista kysyä, miten organisaatiossa hyödynnetään näitä hankkeiden myötä syntyneitä verkostoja ja kumppanuuksia? Ja toisaalta, kun organisaation jo valmiit, olemassa olevat yhteistyö- ja kumppanuusverkostot voivat toimia hanketyöntekijöiden resursseina, voi kysyä, ohjataanko heitä näiden verkostojen hyödyntämiseen? Mitä tai millaisia verkostoitumiskäytäntöjä tai -periaatteita organisaatiossa on ja miten hyvin kaikki organisaatiotoimijat ne tuntevat?

Osallistamisella tuetaan myös oppilaitoksen henkilöstön hyvinvointia. Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ovat tärkeitä tekijöitä (Cartwright & Cooper 1997; Järvensivu ja Koski 2009). Osallista-

Osallistaviin toimintatapoihin siirtyminen voi vaatia myös valmistelua, jos toimintakulttuurissa on vähemmän kokemusta tällaisista toimintatavoista. Esimerkiksi opiskelijoiden osallistaminen ammatillisen koulutuksen organisaatiossa voi olla vierasta, jolloin asian käsittely on keskeistä toimintamallin onnistuneelle soveltamiselle (Haapakorpi 2007, 66).

Hankkeiden tasolla tulee organisaation jäsenten osallistamiseen varata aikaa ja resursseja jo hankesuunnitelmassa. Kohde- ja sidosryhmien osallistaminen hankkeisiin on käytännössä työlästä ja aikaa vievää. Yhteistyötahot on kartoitettava tarkoin, jotta löydetään mahdollisuuksia synergiaetuihin eri toimijoiden kesken. Hanketoimijat tarvitsevat myös ohjeistusta siihen, miten parhaiten osallistaa kohde- ja sidosryhmiä sekä omassa oppilaitoksessa että sen ulkopuolella, kuinka rakentaa kumppanuuksia ja tehdä vastavuoroista yhteistyötä. Oppilaitoksen yhteiset toimintaperiaatteet kumppanuuksien osalta helpottavat hanketoimijoita.

Tämän arvioinnin perusteella organisaation sisäisten kohde- ja sidosryhmien osallistamisen ja osallistumisen merkitys voi korostua entisestään, jos ollaan muokkaamassa muiden kehittämää tuotetta oman oppilaitoksen tarpeisiin. Etenkin silloin, jos oppilaitoksessa on totuttu kehittämään ensisijaisesti itse omat tuotteet vastaamaan oman oppilaitoksen erityispiirteitä.

Innovaatioprosessit saattavat näyttäytyä myös mekaanisena prosessina, kun oppilaitosten johtoa ja hanketoimijoita ohjataan kiinnittämään huomiota hankeprosessien hallintaan ja ohjeistetaan eri vaiheiden suunnitelmalliseen toteuttamiseen. Hyvä hankesuunnitelma, yhteiset säännöt ja toimintaperiaatteet sekä työnjako tuovatkin hankkeiden toteuttajille turvaa ja ohjaavat tuloksellisuuteen. Innovaatioiden syntyprosessit eivät välttämättä kuitenkaan etene lineaarisesti. Hanketoimintaa toteuttavien toimijoiden on siedettävä myös epämääräisyyttä ja sitä, että hankeprosessit ovat oppimisprosesseja, joissa voidaan tehdä virheitä. Suunnitelmat voivat osoittautua epämielikkäiksi toteuttaa. Jatkuvasti kertyvä osaaminen tuottaa monesti muitakin innovaatioita kuin mitä alun perin tavoiteltiin. Onkin tärkeää varmistaa, että hanketoimintaa toteuttavilla on mahdollisuus jakaa oppimaansa, saada tukea tarvittaessa ja että lupaavat ideat taltioidaan ja niiden jatkokehittäminen turvataan.

Työorganisaatioissa onkin tärkeää luoda innovaatiotoimintaa tukevia oppimistiloja. Osaamista ja yhteistä oppimista voidaan edistää hyödyntämällä yhteistoiminnallisia, reflektiivisiä ja dialogisia menetelmiä, jotka kannustavat osallistumiseen, yhdessä oppimiseen ja yhteiskehittelyyn (Ramstad 2009). Oppilaitoksen sisäiset hankkeiden kehittämisfoorumit, kuten hanketorit, tuotiin tässä arvioinnissa esiin esimerkkinä tällaisesta hanketoimijoiden osaamista ja jaksamista tukevasta hyvästä käytännöstä, joka palvelee myös organisaation jäsenten yhteistä oppimista. Samoin verkosto-osaamisen ja kohderyhmälähtöisen markkinointiviestin-

nän osaamisen kehittämistä pidettiin tärkeinä osallistamista ja hankkeiden vaikuttavuutta edistävinä keinoina.

#### • Johdon tuella ja osallistumisella hankkeisiin

Hankeprosessia tulisi tukea sen kaikissa vaiheissa, sillä koko hankkeen onnistuminen ennakoii hyvien tulosten syntymistä ja juurtumistimenpiteiden onnistumista. Hanketoimijat korostivat, kuinka tärkeää on, että johto osallistuu ja tukee myös yksittäisiä hankkeita. Johdon osallistuminen viestii hankkeen arvostuksesta. Johto voi tukea projektin vetäjää esimerkiksi ottamalla kantaa hankeideoihin ja antamalla palautetta, ohjaamalla tarvittaessa konkreettista tukea hankkeelle, kuten markkinoinnin tai taloushallinnon osaajien apua, sekä tukemalla hanketiedotusta ja levittämistä viestimällä aktiivisesti hankkeesta ja sen tuotteista (myös Mahlamäki-Kultanen 2007, 52–53).

Oppilaitoksen ylempään johdon on tärkeää vastuuttaa keskijohtoa osallistumaan hankkeisiin. Johdon edustajille voidaan osoittaa konkreettisia, esimerkiksi hankkeiden seurantaan liittyviä tehtäviä.

#### • Resursoimalla hanketoimijoiden verkostoitumiseen sekä osaamisen kehittämiseen, motivointiin ja jaksamiseen

Hanketoimijoiden sitoutuminen, osaaminen ja jaksaminen ovat tärkeitä projektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä (myös Haapakorpi 2006; Nikander & Lahtinen 2007). Hanketoimijoiden voimavaroja on tärkeää tukea, sillä hanketyön moninaisten osaamisvaatimusten ja aikataulupaineiden lisäksi oppilaitoksen arki on hektistä. Toimintaympäristön ja organisaation muutokset, esimerkiksi henkilöstövaihdokset, tuovat myös uusia tilanteita ja tehtäviä kaikille. Samoin kehitystyössä voi tulla eteen odottamia muutostarpeita, sillä tuotekehittely etenee harvoin lineaarisesti.

Jo hankkeen suunnitteluvaiheessa tuetaan hanketoimijoiden hyvinvointia tekemällä riskien arviointi ja hylkäämällä epärealistiset hankesuunnitelmat. Projektin osaaminen varmistetaan rekrytointivaiheessa ja hanketoiminnan edetessä resursoidaan myös osaamisen kehittämiseen. Hyvä projektiosaaminen auttaa hanketoimijoita jaksamaan työssään. Oppilaitoksen hyvä hankeseuranta ja toimivat palautejärjestelmät tukevat hanketoimijoita, samoin hyvä henkilöstöhallinto ja työhyvinvoinnista huolehtiminen.

Organisaation johto voi tarvittaessa osoittaa hankkeelle konkreettista tukea, esimerkiksi taloushallinnon tai markkinoinnin osaamista, mahdollistaa verkostoitumista tai edesauttaa hanketoimijoiden mahdollisuuksia miettiä esimerkiksi yhdessä johdon tai muiden hanketoimijoiden kanssa ratkaisuja haastaviin tilanteisiin. Esimerkiksi oppilaitoksen sisäiset hankkeiden kehittämisfoorumit, hanketorit, tuotiin esiin tällaisena hanketoimijoiden osaamista ja jaksamista tukevana hyvinä käytäntönä. Uusien, oppilaitoksen ulkopuolelta rekrytoitavien hanketoimi-



voidaan tietoisesti myös tukea. Esimerkiksi osallistavat toimintatavat sitouttavat organisaatioissa tapahtuvaan toimintatavan muutokseen (Buur ja Matthews 2008). Osallistumisen ja vaikuttamisen myötä myös osallistajat itse voivat kokea muutoshankkeen mielekkääksi omasta näkökulmastaan. Osallistavan innovaatiotoiminnan tärkeä merkitys on siinä, kuinka ihmisten on mahdollista kokea osallisuutta muutosten yhteydessä ja etenkin niihin prosesseihin, joiden kautta organisaatio tuottaa uutta tietoa (vrt. Alasoini 2011, 120).

Organisaation näkökulmasta arvioituna hankkeissa osallistamisen ja verkostoitumisen kautta syntyvät yhteistyösuhteet voidaan ymmärtää sekä yksilöiden että yhteisön resursseina. Kertyvä sosiaalinen pääoma voi olla monentyyppistä osaamista ja asiantuntijuutta, esimerkiksi verkostoon sidottua tietoa,

vasta innovaatiotoiminnasta syntyy kokemus työpaikan tavasta toimia kestäväällä tavalla ja työhyvinvointia tukien (vrt. Alasoini 2011, 120).

Innovaatioprosessiin osallistaminen vaatii kuitenkin resursseja ja yhteistä aikaa (Buur ja Matthews 2008). Arjen arviointitutkimukseen osallistuneet arvioivat, että verkostoituminen on haastavaa ja hyöty epävarmaa. Esimerkiksi erilaiset rakenteelliset ja toiminnalliset ”raja-aidat” voivat vaikeuttaa ja hidastaa yhteistyön etenemistä. Eri organisaatioilla on erilaiset perustehtävät ja rakenteet, esimerkiksi toimialajako, työnjako ja eri yksiköiden erityispiirteet kuvattiin tällaisina raja-aitoja muodostavina tekijöinä. Parhaimmillaan yhteistyössä kuitenkin onnistutaan ylittämään erilaisia rakenteellisia ja toiminnallisia ”raja-aitoja” ja opitaan toimimaan yhdessä.

joiden tueksi johto voi osoittaa mentorin. Uusille hanketoimijoille voidaan järjestää lisäksi yhteistä hankekoulutusta, joka perehdyttää hankkeen toteuttamiseen ja oppilaitoksen kehittämiskäytäntöihin.

- **Varmistamalla tuotteiden juurtuminen**

Toimintatavoiltaan säännellyssä organisaatiossa, kuten oppilaitoksessa, uuden toimintatavan vakiintuminen arjen käytäntöihin näyttää edellyttävän myös muodollista päätöksentekoa ja toimintatavan kiinnittämistä joihinkin virallisiin rakenteisiin ja prosesseihin. Uusi toimintamalli voidaan esimerkiksi kirjata strategioihin, opetussuunnitelmiin tai ottaa osaksi henkilöstökoulutusta jne. Tällä tavoin mahdollistetaan ja luodaan organisaation toimijoille resursseja ottaa käyttöön uusi toimintamalli ja toisaalta myös velvoitetaan heitä siihen. Uuden toimintatavan jatkuvuutta varmistetaan parhaiten käyttämällä samanaikaisesti useita erilaisia keinoja.

On tärkeää, että organisaatiossa osoitetaan resursseja lisäksi tuotteen ylläpitoon ja/tai päivitykseen. Tuotteen käyttöönottoa tai jatkokehittämistä voidaan turvata myös jatkohankkeella tai jonkun toisen hankkeen yhteydessä.

- **Levittämällä innovaatioita aktiivisesti omaan ja muihin oppilaitoksiin**

Kehittämistoiminta on investointi oppilaitoksen toimintaan. Kehittämissuuntautunut ja innovaatioita levittävä oppilaitos on kiinnostava työpaikka ja kumppani. Kehittämistoiminta ja hyvien hanketuotteiden levittäminen on itsessään tehokasta markkinointia. Laajempi levittäminen tukee myös kestävää kehitystä.

## 2. Miten voidaan edistää uusien tuotteiden juurtumista hankekäytäntöjä kehittämällä?

Arvioijat toivat esiin erilaisia ratkaisuja, joilla hankkeissa kehitettävien tuotteiden käytäntöön juurtumista voi edistää.

- **Siirtämällä hanketoiminnan painopistettä tuotekehittelyn ensisijaisuudesta tuotteen levittämiseen ja juurruttamiseen sekä hankkeen vaikuttavuuden varmistamiseen**

Projektin tuotosten juurruttamisen pitää tapahtua samanaikaisesti muun toiminnan ohessa, ei vasta projektin päättymisen jälkeen (myös Nikander 2007). Hyvässä hankkeessa suunnitellaan jo alusta lähtien, miten toiminta jatkuu hankkeen päätyttyä.

Hankesuunnitelmassa kuvataan tuotteen levittäminen ja sen käytäntöön juurruttamisen keinot. Hankkeen tavoitteet, tavoitelut vaikutukset ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi kuvataan mahdollisimman konkreettisesti. Vaikuttavuuden mittausta varten kuvataan selkeästi myös se, millä oletuksilla tavoitellut

vaikutukset saadaan aikaan, ja miten tätä muutosta mitataan. Juurruttamissuunnitelmaa tarkennetaan hankeprosessin edetessä esimerkiksi väliarviointien yhteydessä.

- **Resursoimalla kohde- ja sidosryhmien sekä verkostokumppanien osallistamiseen ja yhteiskehittämiseen tuotekehittelyssä ja muussa hanketoiminnassa**

Kohde- ja sidosryhmälähtöinen toimintatapa tulisi olla sisäänrakennettu kiinteä osa hankesuunnitelmaa ja toimintaa, sillä se rakentaa pohjaa onnistuneelle juurruttamiselle. Ammatillisen koulutuksen oppilaitoksissa on aiemminkin havaittu, että projektien toimivuutta, vaikuttavuutta ja vakiinnuttamista edistävät muun muassa toimintojen niveltäminen oppilaitoksen arkeen ja opettajien osallistaminen, kohderyhmälähtöisyys ja innovatiivisuus sekä ammatillisen koulutuksen alakohtaisten erityispiirteiden ja toimintaperiaatteiden hyödyntäminen (Väyrynen 2007). Tässäkin aineistossa arvioijat korostivat, kuinka tärkeää on hankkeen kohde- ja sidosryhmien osallistaminen ja kohderyhmälähtöinen toiminta hankkeen onnistumisen ja tuotteiden käytäntöön juurtumisen varmistamiseksi.

Kun kohde- ja sidosryhmät osallistetaan hankeprosessiin ja tuotteen kehittelyyn, saavat hanketoimijat tietoa kohde- ja sidosryhmien moninaisuudesta sekä reaali maailman erilaisista ja muuttuvista tarpeista, reunaehdoista, haasteista ja ratkaisuehdotuksista. Samalla hanke tulee tutuksi ja kynnyksellä ottaa uusia tuotteita käyttöön madaltuu. Organisaation jäsenten osallistaminen innovaatioprosessiin myös sitouttaa heitä toimintatavan muutokseen (Buur ja Matthews 2008; Alasoini 2011, 120). Tämä on tärkeää, sillä uusien tuotteiden käyttöönotto ja toimintatapojen muutos ovat yksilöiden näkökulmasta monimuotoisia prosesseja. Kuten tämänkin arvioinnin tuloksissa ilmeni, uusien toimintatapojen omaksumiseen vaikuttavat yksilöllisten kykyjen ja muutoshalukkuuden lisäksi muun muassa kunkin oma perustehtävä, sen tavoitteet ja työntekoon liittyvät velvoitteet sekä konkreettiset mahdollisuudet vaikuttaa muutoksiin. Esimerkiksi johto voi toimintakäytäntöjen muutoksia koskevilla päätöksillään joko tukea tai ehkäistä uusien toimintamallien käyttöönottoa. Organisaatiotoimijoilla onkin asemansa ja työn organisoinnin sekä organisaation ja oman työtilanteen mukaan erilaiset intressit ja mahdollisuudet maksua tarjolla olevia innovaatioita tai päättää niiden käyttöönotosta laajemmin.

Hankkeen eri toimijaryhmillä voi myös olla esimerkiksi erilainen käsitys siitä, mitä tarkoittaa intervention onnistuminen (Nielsen ja Randall 2012, 8). Hanketoimijoita tämä eri toimijoiden asemien ja näkökulmien ymmärrys helpottaa, kun he esimerkiksi tekevät hankeviestintää, tuotteiden testausta ja muita käytännön hanketoimenpiteitä myös levittämisen ja juurruttamisvaiheissa. Hankkeeseen sitoutuneet organisaatiotoimijat helpottavat myös hanketoimijan käytännön työtä ja sitoutumisen merkitys korostuu entisestään, jos toimitaan muutostavoiltaan jäykässä ja/tai niukkaresurssisessa oppilaitoksessa.

Omaa organisaatiota laajempikin osallistaminen kannattaa, sillä uudistusten syntymisen ja käyttöönoton kannalta relevanttia tietämystä on hankeorganisaation sisäisten kohde- ja sidosryhmien lisäksi organisaation ulkopuolisilla sidosryhmillä (Ramstad 2009; Peltola ja Vuorento 2007). Mitä moninaisemmin ja keskenään erilaisia sidosryhmiä osallistetaan innovaation kehittämisen prosessiin, sitä enemmän tavoitetaan uusia näkökulmia innovointiprosessin tueksi (Buur ja Matthews 2008). Kun ymmärretään toimijoiden toiminnan ja toimintamallien muutosten syyt, voidaan myös paremmin suunnata implementaatioprosessia (Harachi ym. 1999). Esimerkiksi ohjausryhmä kannattaa koota eri alojen sisällön asiantuntijoista sekä alueellisista ja paikallisista vaikuttajista ja osallistaa hanketoimintaan. Ohjausryhmän osaamista voi hyödyntää hankeprosessin eri vaiheissa, kuten viestinnän apuna, tulosten testauksessa ja toiminnan arvioinnin foorumina.

Valtakunnallisen levittämisen näkökulmasta on hyvä osallistaa hanketoimintaan myös toimijoita, jotka edustavat tai tuntevat yhteiskunnallisen vaikuttamisen toimintaympäristön.

Eryistä tukea tarvitsevien ryhmien osallistaminen hankkeeseen on erityisen tärkeää, jotta voitaisiin kehittää tuotteita ja toimintamalleja, jotka todella vastaavat näiden ryhmien tarpeisiin. Osallistuminen hankkeeseen voi toimia samalla erityistä tukea tarvitsevien ryhmien voimaannuttamisen keinona.

- **Toteuttamalla hanketta kohderyhmälähtöisesti ja joustavasti, tarvittaessa suunnitelmaa muuttaen**

Hyvät toimintasuunnitelmat voivat edesauttaa intervention tehokkuutta (esim. Nielsen ym. 2012). Riittävät, kohderyhmälähtöiset hanketoimenpiteet edistävät uusien toimintamallien leviämistä ja käytäntöön siirtymistä. Onnistumisista ja hankkeen hyödyistä kannattaa viestiä rohkeasti. Levittämistoimenpiteiden onnistumista helpottaa hyvä etukäteissuunnitelma ja jatkuva arviointi. Palautteen pohjalta voidaan levittämistoimenpiteitä suunnata uudelleen.

Projektisuunnitelmaa on voitava toteuttaa joustavasti ja muokata sitä, jos prosessin arviointi antaa tähän aihetta. Jos hankkeessa huomataan esimerkiksi jokin ensisijaisempi kehittämiskohde tai todetaan, että kehittämistoiminnan jatkaminen on jostain syystä epämielikästä, on syytä päättää oppilaitoksen kehittämistoiminnasta vastaavien kanssa jatkotoimenpiteistä ja varmistaa hankkeen eteneminen mielekkäällä tavalla.

- **Varmistamalla tuotteiden hyödyllisyys, toimivuus ja saatavuus ennen levittämistä**

Uudet toimintamallit on tärkeää kuvata ymmärrettävästi ja konkreettisesti. Hankkeen tuloksena syntyneitä uusia toimintamalleja on tärkeää testata ja muokata niin, että ne toimivat käytännössä ilman hankkeen tukea. Onkin tärkeää miettiä, tarvitaanko hankkeen jälkeen resursseja, esimerkiksi vastuuhenkilö, huolehtimaan toimintamallin ylläpidosta tai päivityksistä?

Tarvitseeko kohderyhmä esimerkiksi erityistä osaamista tai muita resursseja voidakseen käyttää tuotetta? Jatkoresurssien tarpeesta on tärkeää keskustella jo tuotteen kehittämissaiheissa oppilaitoksen resursseista vastaavien tahojen kanssa. Laajempaa levittämistä varten on tärkeää löytää tuotetestaauksessa myös tasapaino toimintamallin selkeyden ja yksinkertaisuuden ja toisaalta sen muokattavuuden välillä.

- **Hyödyntämällä arvioinnilla saatua palautetta hankkeen ohjauksessa suunnitelmallisesti koko hankkeen ajan**

Riskiäarviointi auttaa oppilaitosta ja hanketoimijoita suuntaamaan toimenpiteitä ja hankearviointia jo etukäteen. Hankkeiden vaikuttavuuden arvioimiseksi on tärkeää miettiä jo suunnitteluvaiheessa, miten hankkeella käytännössä saavutetaan sille asetetut tavoitteet, kenelle ja missä uusi tuote tai toimintamalli näkyy hankkeen jälkeen, miten se vaikuttaa ja miten sen käyttöä ja vaikutuksia voidaan mitata? Kirjataanko uusi toimintatapa esimerkiksi osaksi opetussuunnitelmaa, minkä myötä opettajat ryhtyvät käyttämään sitä opetuksessaan, tai miten sen käyttö varmistetaan? Kun hankkeessa kehitetyt tuotteet ja uudet toimintatavat otetaan omassa oppilaitoksessa käyttöön, voidaan niiden vaikuttavuutta arvioida projektin päätyttyäkin, jos pidemmän aikavälin arviointi rakennetaan osaksi oppilaitoksen pysyviä seurantajärjestelmiä.

Osallistava ja kehittävä hankeprosessin arviointi tuottaa hankkeiden toteuttajille tärkeää tietoa ohjauksen tueksi koko projektin ajan. Palautetietoa on hyvä tarkastella alusta lähtien myös hankeprosessin juurtumisen näkökulmasta ja koota hanketoteuttajien havaintoja ja kokemuksia sekä kohde- ja sidosryhmien palautetta myös tuotosten levittämisen ja juurtumisen vaiheita tukemaan. Osallistamalla hankkeen tuotosten levittämisen ja juurtumisen kannalta merkittäviä toimijoita jo arvioinnin suunnitteluun on mahdollista saada tietoa näiden kohde- ja sidosryhmien kannalta keskeisistä tarpeista ja toimintakäytännöistä heti hankkeen alusta lähtien.

Tämän arvioinnin tuloksissakin näkyi, kuinka esimerkiksi hankkeen onnistuneisuutta asemoiduttiin arvioimaan eri toimijoiden, kuten johdon, hankkeiden toteuttajien ja opettajien näkökulmasta eri tavoin. Hankkeen onnistumisen kannalta onkin tärkeää, että prosessiarvioinnissa selvitetään esimerkiksi kuinka yhteneväiset ja jaetut käsitykset osallistujilla on intervention tarpeesta ja hyödyllisyydestä (vrt. Nielsen ja Randall 2012). Hankearvioinneista on myös todettu, kuinka projektitoimijoilla on taipumus keskittää arviointikysymykset melko kapeasti projektin omista näkökulmista (Seppänen-Järvelä 2004, 436). Hankearviointia olisikin tärkeää kehittää myös yleistettävän ja muualla sovellettavan sekä vaikuttavuudesta kertovan tiedon saamiseksi (Arnkil 2007; Koskela 2013). Esimerkiksi Suopajarvi (2013) on selvittänyt Euroopan unionin edellyttämää projektiraportointia ja arvioinnin toteutusta projektin eri vaiheissa.

- Pitämällä hanketoimijana itse huolta omasta osaamisesta ja jaksamisesta

Hanketoimijoilta vaaditaan monenlaista osaamista ja paineensietokykyä. Hyvä projektiosaaminen sekä innostava työyhteisö ja työympäristö auttavat jaksamaan. Hanketyöntekijöiden vertaiskohtaamiset arvioitiin tässä aineistossa myös merkittäväksi keinoksi kehittää hanketoimijoiden omaa osaamista ja tukea jaksamista. Samoin organisaation tarjoamien tukipalvelujen hyödyntäminen voi helpottaa työtä.

innovaatioprosessiin onkin tärkeää (vrt. Korpelainen 2009). Paikallisten ja alueellisten taustaorganisaatioiden osallistaminen ja niiden rakenteisiin ja toimintamalleihin vaikuttaminen, kuten osallisuutta tukevien rakenteiden luominen, voivat myös edistää kehittämishankkeen tuotteiden vakiintumista käytäntöön (vrt. Manninen 2008).

Hankekokonaisuuksien hallintaa on myös tärkeää kehittää. Nykyisellään hankkeet saattavat kilpailla keskenään, menetelmiä on tarjolla runsaasti ja oppilaitokset kehittävät niitä vielä lisää, kukin omiin tarpeisiinsa. Pitkäjännitteisempi ja kokonaisvaltaisempi hanketyön kehittäminen edellyttäisi sitä, että oppilaitokset ja hanketoimijat arvioivat kriittisesti hankkeen tarpeellisuutta ja kehittämistarpeen havaitessaan ja jo ennen varsinaista



### 3. Miten muut sidosryhmät voivat edistää hankkeiden onnistumista ja uusien tuotteiden vakiintumista arkeen?

Arvioinnin tulokset osoittivat, kuinka ratkaisuja olisi tärkeää etsiä myös järjestelmätason uudistuksista. Hankerahojattajien ja yhteiskunnallisen tason ohjauksen rakenteet ja käytännöt eivät välttämättä tue kehittämishankkeiden tuloksellisuutta, ja muutoksia tarvitaan rahoitustoiminnassa sekä eri ohjelmien ja alan toimijoiden välisessä yhteistyössä.

Ammatillisella koulutuksella on merkittävä tehtävä muun muassa alueellisessa kehityksessä. Esimerkiksi työelämäyhteistyö sekä alueellisten ja paikallisten avainhenkilöiden osallistaminen

hankesuunnittelua kartoittaisivat, millaisia toimintamalleja on aikaisemmin kehitetty ja millaisia kokemuksia niistä on saatu. Myös rahoittajalla on vastuu hankekokonaisuuksien hallinnasta.

- Kehittämällä hankkeiden suunnittelu-, raportointi- ja arviointikäytäntöjä tukemaan innovaatioprosessia

Rahoituksella ohjataan hankekäytäntöjä, kuten hankkeiden suunnittelua, arviointia, markkinointia ja tuotekehittelyä etenevästi. Hankesuunnitteluun ei yleensä myönnetä rahaa, mutta hyvä suunnittelu on kuitenkin onnistuneen hankkeen perusta. Tuotekehittely ja juurruttamisen onnistumista edistää myös kohde- ja sidosryhmien aktiivinen osallistaminen hankkeeseen. Millaisia mahdollisuuksia tähän on käytännössä? Rahoittaja edellyttää tarkkaa hankkeiden seurantaa ja painottaa etenkin

toiminnan määrällisten tunnuslukujen keruuta. Mutta tukeeko se esimerkiksi kohderyhmälähtöistä palautteen keruuta tai osallistavaa arviointia, jotka ovat työläitä tiedonkeruumenetelmiä, mutta tärkeitä tuotekehittelyprosessin ohjauksessa?

Mitä rahoittaja odottaa hankearvioinnilta? Hankearvioinnissa tulisi tarkastella sitä, mitä hanke sai aikaan kohteissa ja miten edistetään tuotteiden vakiintumista. Kuka huolehtii hankkeen tuotteiden levittämisestä? Mikä edistää ja mikä ehkäisee tuotteiden juurtumista? Osoitetaanko voimavaroja pidempikestoisen vaikuttavuuden mittaukseen? Esimerkiksi Koskela (2013) on esittänyt, että rahoittaja voisi laatia yhtenäiset arviointiohjeet, jolloin projektit tuottaisivat vertailtavaa tietoa ja itsearvioinneista saataisiin mahdollisimman suuri hyöty. Tärkeää olisi myös järjestää projektitoimijoiden arviointikoulutusta sekä kehittää projektien yhteistoimintaa, jotta projektit voisivat tukea toisiaan niin toiminnassa kuin arvioinnin järjestämisessäkin (emt., 34).

Hankesuunnitelman muutosten työläys ohjaa myös ”onnistumaan sovitun suunnitelman puitteissa”. Tämä on käytännössä ongelmallista, sillä interventiot eivät välttämättä etene lineaarisesti ja tuotteiden testaus osoittaa usein muutostarpeita, jolloin tuotteiden kehittäminen ja testausta tulee jatkaa. Joissain tapauksissa voidaan joutua toteamaan, ettei tuotteen kehittäminen kannata jatkaa, esimerkiksi jos toimintaympäristössä tapahtuu odottamattomia muutoksia. Arvokasta tietoa ja kokemusta hukataan, jos opittua ei raportoida ja hyödynnetä tulevissa hankkeissa. Arvioinnissa tulisi selvittää myös sitä, miksi tuote ei juurtunut ja mitä tämän jälkeen tehtiin.

- Koordinoimalla hankkeita sekä arvioimalla ja levittämällä systemaattisesti kehitettyjä tuotteita tuetaan hyvien käytäntöjen leviämistä valtakunnallisesti

Innovaatiotoimintaa tukevien oppimistilojen luominen olisikin tärkeää työorganisaatioiden lisäksi myös innovaatioinfrastruktuurissa. Yhdessä toimintaa esitellen, arvioiden ja kehittämisen mahdollistuu itsereflektointi, parhaista käytännöistä oppiminen sekä verkostosuhteiden luominen ja hyödyntäminen (esim. Ramsted 2009). Kehitettyjen tuotteiden laajempi levittäminen edellyttää myös laajempaa testausta sekä tuotteen aktiivista markkinointia. Tähän on hankkeen puitteissa harvoin mahdollisuuksia ja resursseja.

Onnistuneiksi arvioitujen tuotteiden (hyvät käytännöt, mallit, menetelmät, välineet jne.) arviointi tulisi toteuttaa rahoittajan toimesta muutaman vuoden kuluttua (esimerkiksi ennen jälkeävaikuttavuusarviointiasetelmassa). Hankearviointitulokset ja materiaalit voisivat toimia lähtötilanneaineistona. Tämän arvioinnin mukaan vaikuttaviksi osoitetut tuotokset voitaisiin viedä valtakunnalliseen levytykseen. Tällöin tulee päättää, kuka levittää tuotteita, millä keinoin, ja miten valtakunnallista implementaatiota ja diffuusiota arvioidaan. Hyväksi havaitut tuotteet voitaisiinkin koota esimerkiksi koordinaatiohankkeeseen, joka

hoitaisi tarkemman tuotteiden ja pidempikestoisen vaikuttavuuden arvioinnin sekä laajemman levittämisen.

Koordinoivan hankkeen tulisi omata riittävä asiantuntemus koordinoitavasta toiminnasta ja toimijoista. Sen tulisi huolehtia siitä, että hankkeet kytkeytyvät oppilaitosten perustoimintaan, ettei koordinoitavien hankkeiden kesken syntyisi kilpailutilannetta, eikä se itse kilpaile niiden kanssa. Rahoittajalle hankkeita ohjaava ja kokoava taho tarjoaa mahdollisuuden koordinoita ja keskittää resursseja aiempaa tehokkaammin. Oppilaitoksille se toisi tietoa testatuista työkaluista ja toimintamalleista, joita muokkaamalla voidaan aiempaa nopeammin vastata kehittämistarpeisiin. Keskitetyksi hankkeita koordinoiva taho toimii myös hanketoimijoiden tietopankkina sekä osaamisen kehittämisen, verkostoitumisen, hankearvioinnin ja työhyvinvoinnin tukena.

Hankearviointia voisi myös kehittää tukemaan laajemminkin yhteiskuntapoliittisia ohjelmien arviointia. Kun arvioidaan tuotosten eri tasoja (vrt. Alasoini 2011), kuten hankkeen välittömiä muutoksia osallistuvassa tai osallistuvissa organisaatioissa, pysyviä ja kestäviä muutoksia osallistuvissa organisaatioissa, sitä miten projektien tulokset hyödyttävät muita kuin suoraan osallistuneita organisaatioita sekä laajempia vaikutuksia, esimerkiksi tutkimus- ja kehittämistoiminnan infrastruktuurissa, saadaan tietoa ohjelmien laajemmasta vaikuttavuudesta ja yhteiskunnallisen ohjauksen tueksi.

### Kuinka hyödyntää valmiita tuotteita ja ”tuunata” niitä oppilaitoksen omiin tarpeisiin?

Jatkossa olisi tärkeää myös selvittää, miten oppilaitoskontekstissa voitaisiin edistää toisten kehittämien tuotteiden ja toimintamallien käyttöönottoa ja omaksumista. Mitkä tekijät edistävät tai estävät tuotteen muuntamista ja muokkausta oppilaitoksen omiin erityistarpeisiin? Miten tuotteiden ”tuunaus” onnistuu ja miten sitä voitaisiin tukea? Tämä tieto palvelisi myös mahdollisen koordinaatiohankkeen toimintaa ja tuotteiden laajempaa levittämistä.

### Tutkimuksen arviointia

Monipuolinen aineistonkeruu mahdollisti arviointikysymysten tarkastelun erilaisten aineistojen valossa. Hanketoimijoita ja johtoa osallistettiin arvioinnin suunnitteluun arviointitutkimuksen edetessä. Näin saatiin lisää tietoa, jolla suunnata arviointiprosessia ja aineistonkeruuta. Kaikkien PAT-hankkeiden onnistumisesta oli mahdotonta saada tietoa, sillä muutamat hankkeet jatkuivat vielä arviointiajankohdan jälkeen. Lisäksi hanketoimijoiden työsuhteiden päättymisen jälkeen oli joidenkin jo päättäneiden hankkeiden osalta mahdoton päivittää aiemmin kerättyä han-

ketietoa. PAT-hankkeiden omat kohde- ja sidosryhmät rajattiin myös tästä arvioinnista. Näiltä ryhmiltä olisi saanut tietoa kun-kin hankkeen juurtumiseen liittyvistä erityisistä kysymyksistä, mutta näin yksityiskohtaiseen tarkasteluun ei tämän arvioinnin puitteissa ollut mahdollista edetä.

Aineistonkeruussa hyödynnettiin erilaisia toiminnallisia ja osallistavia menetelmiä, kuten työpajatyöskentelyä, SWOT-analyysia ja toiminnallista sosiodraamaa. Osallistujilla oli mahdollisuus vertaisoppimiseen ja arviointiosaamisen kehittämiseen. SWOT:n käyttöön liittyvä oppimisprosessi ohjasi osallistujia miettimään konkreettisia toimenpiteitä, joilla ohjata ja suunnata oman hankkeen toimintaa. SWOT:n avulla voitiin myös huomata, kuinka jotkut tekijät, kuten muutokset, saatettiin hankkeen juurruttamisen kannalta kokea sekä uhkana että mahdollisuutena. Näin arvioitiin esimerkiksi organisaatiomuutoksia tai henkilöstövaihdoksia.

SWOT toimikin hyvin joidenkin hanketoimijoiden keinona reflektoida uusien tuotteiden tai toimintamallien vakiintumista, ja ainakin näiden hankkeiden kohdalla voitiin edesauttaa juurruttamisen onnistumisen mahdollisuuksia myös käytännössä. Osa hanketoimijoista ei kuitenkaan arvinut uusien tuotteiden juurtumista, koska prosessit olivat vielä kesken tai he kokiivat tehtävän vaikeaksi. Uusien tuotteiden juurtumista olisikin hyvä ryhtyä pohtimaan jo hankkeen alusta lähtien, sisällyttää se selkeästi hankesuunnitelmaan ja tarkentaa juurruttamissuunnitelmaa hankeprosessin edetessä.

Arvioinnissa selvitettiin myös eri toimijoiden näkökulmaa hankkeisiin. Tämä siitä syystä, että eri toimijoilla tai toimijaryhmillä voi olla erilaisia ja jopa ristiriitaisiakin odotuksia hankkeen suhteen. Eri näkökulmiin perehtyminen voi auttaa selvittämään sitä, miten eri ryhmien motivaatiot muokkaavat heidän käytöstään ja suhtautumistaan hankkeeseen (vrt. Nielsen ja Randall 2012). Yhteistä ymmärrystä tarvitaan, jotta hankkeen toiminnassa onnistutaan vastaamaan kaikkien avainryhmien tarpeisiin. Tässä arvioinnissa tämä näkökulmien erittely jäi varsin karkealle tasolle. Tällaista eri näkökulmien erittelyä voisi vielä kehittää palvelemaan paremmin käytännön tarpeita. Esimerkiksi hanketoimijoita voisi hyödyttää eri kohde- ja sidosryhmien systemaattinen näkökulmien kartoitus, jota he voisivat käyttää apunaan kohderyhmälähtöisiä toimenpiteitä suunnitellessaan.

Suhteessa aikaisempaan tutkimukseen tämän arvioinnin tulokset tukevat aiempaa tietoa implementaatioprosessin ja niiden toteuttamisympäristöjen monimuotoisuudesta sekä ammatillisen koulutuksen oppilaitosten hanketuotosten vakiintumisesta arkeen. Tulokset täydentävät aiempaa tietoa hanketuotosten juurtumista edistävistä ja estävistä tekijöistä erittelemällä niitä hankeprosessin eri vaiheissa ja eri toimijatahojen kannalta, kuten johdon, hankkeiden toteuttajien ja opettajien näkökulmista.

Arviointi tehtiin palvelemaan käytännön toimintaa. Arvioinnin tulosten pohjalta laadittiin suositukset rahoittajalle ja hanketoi-

mijoille sekä tarkistuslistat hyvistä käytännöistä organisaation kehittämistoiminnan arviointiin ja projektihenkilöstön perehdyttämiseen.

## Suositukset rahoittajalle ja hankkeiden toteuttajille

Tutkimukseen perustuvan arvioinnin tuloksena laaditut suositukset rahoittajille ja hankkeiden toteuttajille on koottu Hankkeesta arjen käytännöksi – suositukset ja tarkistuslistat -julkaisuun.

## Tarkistuslistat johdolle organisaation kehittämistoiminnan arviointiin ja projektihenkilöstön perehdyttämiseen

Tämän arvioinnin tuloksista kerättiin oppilaitosten toiminnan arviointia ja kehittämistä helpottavia hyviä käytäntöjä, jotka muokattiin tarkistuslistan muotoon. Oppilaitosten johdon käyttöön tehtiin tarkistuslista, jolla johdon edustajat voivat arvioida oman organisaationsa hanketoiminnan tuloksellisuuden edellytyksiä ja suunnata tulevaa kehittämistä.

Oppilaitosten johdolle laadittiin myös tarkistuslista, jonka avulla on helppo perehdyttää hankkeiden vastuuhenkilöt oman oppilaitoksen kehittämiskäytäntöihin ja sopia yhdessä pelisäännöt hankkeen onnistumiseksi. Samaa tarkistuslistaa voivat käyttää apunaan myös hankkeen vastuuhenkilöt, kun he perehdyttävät uusia hanketoimijoita oman oppilaitoksen hankekäytäntöihin.

Tarkistuslistat on koottu Hankkeesta arjen käytännöksi – suositukset ja tarkistuslistat -julkaisuun.



Aalto-Kallio M, Saikkonen P & Koskinen-Ollonqvist P (2009) Arvioinnin kartalla – matka teoriasta käytäntöön. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja 7/2009. Kehitys Oy, Pori.

Argyris, C. (1976). Theories of action that inhibit individual learning. *The American Psychologist*. 31, 638–654.

Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology*. 10, 20–26.

Alasoini, T. (2010) Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatiotoiminta. *Työpoliittinen Aikakausikirja* 3/2010.

Alasoini, T. (2011) Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? *Tykes-raportteja* 76. Tekes, Helsinki.

Beets M.W., Flay B.R., Vuchinich S., Acock A.C., Li K-K., Allred C. (2008). School Climate and Teachers' Beliefs and Attitudes Associated with Implementation of the Positive Action Program: A Diffusion of Innovations Model. *Society for Prevention Research. Prev Sci* 9: 264–275.

Buur, J. & Matthews, B. (2008). Participatory Innovation. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 12, No. 3, 255–273.

Cartwright, S. & Cooper, G.L. (1997). *Managing Workplace Stress*. London. Sage.

Grasso, P. G. (2003). What Makes an Evaluation Useful? Reflections from Experience in Large Organizations. *American Journal of Evaluation*. Vol. 24, No. 4, pp. 507–514.

Haapakorpi, A (2006) Kun projekti päättyy, mitä jää jäljelle? Ammatilliseen koulutukseen aktivointi ja koulutuksen keskeyttämisen vähentämisen projektit ammatillisissa oppilaitoksissa – ESR-projektien kehittämien toimintamallien vakiintumisen arviointia. Opetushallitus. Dark Oy, Vantaa. [http://www.oph.fi/download/47294\\_kunprojekti.pdf](http://www.oph.fi/download/47294_kunprojekti.pdf) (28.1.2013)

Harachi T. W., Abbott R. D., Catalano R. F., Haggerty K. P., Fleming C. B. (1999). Opening the Black Box: Using Process Evaluation Measures to Assess Implementation and Theory Building. *American Journal of Community Psychology*. Vol. 27, No. 5.

Helms, M.M. (2012). Tools: SWOT in International Business Revisited. *Modalities and Tools of International Business Education. Academy of International Business Insights*. Vol. 12, No. 1.

Järvensivu, A. ja Koski, P. (2009). Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatutkimuksen instituutti. Työelämän tutkimuskeskus.

Kallionkuju, S. & Palvilainen, J. (2006). Miten massamarkkina syntyy? Keskeisiä teorioita ja malleja vuosien varrelta. *Verkkojulkaisu. Tampereen teknillinen yliopisto*. (Haettu 16.12.2013). Saatavissa: [www.cs.tut.fi/~ihtesem/s2006/teoriat/esitykset/IHTESEM06\\_Kalliokuju\\_Palvilainen\\_diffusio\\_311006.pdf](http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/s2006/teoriat/esitykset/IHTESEM06_Kalliokuju_Palvilainen_diffusio_311006.pdf)

Kantola, I., Keto U., Nykänen, M. (2009). Avaimia arvioinnin tehokkaampaan hyödyntämiseen. Turun ja Mikkelin ammattikorkeakoulujen benchmarking. *Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja* 10:2009. Esa Print Oy. Tampere

Kivipelto M (2008) Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. *Stakesin työpapereita* 17/2008. Valopaino Oy, Helsinki.

Korpelainen, K. (2009). Koulutusorganisaatiot innovaatiojärjestelmässä. *KIT-projektin tutkimusraportti* 1/2009. (Haettu 20.1.2014) Saatavissa: [www.phkk.fi/kit/Documents/PHKK\\_KIT\\_Raportti\\_kartoitus%20koulutuksen%20j%C3%A4rjest%C3%A4jille.pdf](http://www.phkk.fi/kit/Documents/PHKK_KIT_Raportti_kartoitus%20koulutuksen%20j%C3%A4rjest%C3%A4jille.pdf)

Koskela, J. (2013). Lapin EU-projektien arviointikäytännöt. *Esiselvitysraportti. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisuja* C. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 54.

- Lahtinen, J. (2007). Hankkeen haltuun – muutamia sanoja innovatiivisista hankkeista ja niiden juurtumisesta. Raportissa Projekti tuli taloon – käymään vai asumaan. Kokemuksia syrjäytymisen ehkäisy -projektien tuloksista ja toteuttamisesta ammatillisissa oppilaitoksissa. Toim. Nikander L & Lahtinen. HAMKin e-julkaisuja 13/2007, s. 70–95. [www.edu.fi/download/117436\\_projekti\\_tuli\\_taloon.pdf](http://www.edu.fi/download/117436_projekti_tuli_taloon.pdf) (18.1.2014)
- Lindqvist M (2005) Sosiodraama matkana yhteisön kollektiiviseen alitajuntaan. Teoksessa Janhunen & Sura (toim.) Miten käytän toiminnallisia menetelmiä? Psykodraaman ohjaajat kertovat. RT-Print Oy, Pieksämäki.
- Lion, C., Martini, P., Volpi, S. (2006). Evaluating the Implementation Process. A Contribution within the Framework of the European Social Fund (ESF) Programme. Evaluation. Vol. 12 (3); 313–329.
- Mahlamäki-Kultanen, S. (2007). Syrjäytymisen ehkäisy -projektin johtamisen ja juurruttamisen kysymyksiä. Raportissa Projekti tuli taloon – käymään vai asumaan. Kokemuksia syrjäytymisen ehkäisy -projektien tuloksista ja toteuttamisesta ammatillisissa oppilaitoksissa. Toim. Nikander L & Lahtinen. HAMKin e-julkaisuja 13/2007, s. 40–56. [www.edu.fi/download/117436\\_projekti\\_tuli\\_taloon.pdf](http://www.edu.fi/download/117436_projekti_tuli_taloon.pdf) (18.1.2014)
- Manninen, J. (2008). Matkalla osallisuuteen. Osallistuva oppilas – yhteisöllinen koulu -kehittämishankkeen vaikuttavuuden arviointi. Opetusministeriön julkaisuja 2008:8.
- Nielsen, K., Fredslund, H., Christensen, K. B. & Albertsen, K. (2006). Success of failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites. *Work and Stress*. 20, 272–287.
- Nielsen, K., Taris, T. W. & Cox, T. (2010). The future of organizational interventions: Addressing the challenges of today's organizations. *Work and Stress*, 24, 219–233.
- Nielsen, K. & Randall, R. (2012). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of work and organizational psychology*. 1–17.
- Nikander, L. (2007). Hyvien käytäntöjen etsintää. Raportissa Projekti tuli taloon – käymään vai asumaan. Kokemuksia syrjäytymisen ehkäisy -projektien tuloksista ja toteuttamisesta ammatillisissa oppilaitoksissa. Toim. Nikander L & Lahtinen. HAMKin e-julkaisuja 13/2007, s. 18–36. [www.edu.fi/download/117436\\_projekti\\_tuli\\_taloon.pdf](http://www.edu.fi/download/117436_projekti_tuli_taloon.pdf) (18.1.2014)
- Nikander, L. & Lahtinen, J. (2007) Projekti tuli taloon – käymään vai asumaan. Kokemuksia syrjäytymisen ehkäisy -projektien tuloksista ja toteuttamisesta ammatillisissa oppilaitoksissa. HAMKin e-julkaisuja 13/2007. [www.edu.fi/download/117436\\_projekti\\_tuli\\_taloon.pdf](http://www.edu.fi/download/117436_projekti_tuli_taloon.pdf) (18.1.2014)
- Nytrø, K., Saksvik, P., Mikkelsen, A., Bohle, P. & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work and Stress*. 14, 213–225.
- Oravakangas, A. (2005). Koulutuksen tarkastelu kielipeliin kohtamisena. *Aikuiskasvatus*, 4, 272–280.
- Patton, M. Q. (1997) *Utilization-Focused Evaluation*. The New Century Text. 3rd Edition. Thousand Oaks, London & New Delhi: SAGE.
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. London. Thousand Oaks & New Delhi. Sage.
- Pawson, R. & Tilley, N. (2001). Realistic evaluation bloodlines. *American Journal of Evaluation*. 22 (3), 317–324.
- Peltola U & Vuorento M (2007) Juurruttamisen edistäjät ja estäjät. Kokemuksia työllistymispalvelujen kehittämishankkeista. *Kuntoutussäätiön työselosteita* 33/2007.
- Poikela, E. (2005). Onko sosiaalisen pääoman värillä väliä? Teoksessa *Oppiminen ja sosiaalinen pääoma*, Poikela E. (toim.). Tampere University Press.
- Pöysti, T. (2005). Aikuispolitiikassa vaikuttavuuden ja tehokkuuden tulosvastuuseen ja tavoitteenasetteluun. *Aikuiskasvatus*. (2), 132–140.
- Ramstad, E. (2009). Työelämän innovaatiotoimintaa tukevaa kehittämisen mallia etsimässä. Tarve- ja osaamislähtöinen toimintajärjestelmän kehittäminen. *Työpoliittinen Aikakauskirja* (2), 56–66.
- Rantanen E. & Vehviläinen J. (2007). Kannattavaa opiskelua? Opintojen keskeyttäminen ammatillisissa oppilaitoksissa. Opetushallitus. Helsinki

Raivola, R., Valtonen, P. & Vuorensyrjä, M. (2000). Käsitteet, mallit ja indikaattorit koulutuksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta arvioitaessa. Teoksessa Raivola, R. (toim.) *Vaikuttavuutta koulutukseen*. Suomen akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Helsinki. Oy Edita Ab., 11–28.

Rasinkangas, P. (2008). Arviointivälineiden diffuusio ja implementointi. Tapaustutkimus Oulun seutukunnan yleisistä kirjastoista. *Finnish Information Studies* 23. Tampereen yliopisto. Oulun Yliopistopaino.

Rogers EM (2003) *Diffusion of innovations*. New York. The Free Press.

Saksvik, P., Nytrø, K., Dahl-Jørgensen, C. & Mikkelsen, A. (2002). A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. *Work and Stress*. 16, 37–57.

Seppänen-Järvelä, R. (2004). Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. STAKES. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. 4/2004.

Soininen, T. (2011). Käytännön hankkeista meta-arviointiin. *Hallinnon Tutkimus* 30 (4), 345–361.

Suopajarvi, L. (2013). Opas projektiarviointiin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisuja C. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 55.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Väyrynen, P. (2007). ESR-ohjelmat ja -hankkeet Suomessa. Raportissa Projekti tuli taloon – käymään vai asumaan. Kokemuksia syrjäytymisen ehkäisy -projektien tuloksista ja toteuttamisesta ammatillisissa oppilaitoksissa. Toim. Nikander L & Lahtinen. HAMKin e-julkaisuja 13/2007, s. 10–14. [www.edu.fi/download/117436\\_projekti\\_tuli\\_taloon.pdf](http://www.edu.fi/download/117436_projekti_tuli_taloon.pdf) (18.1.2014)

Weiss, C. (1998). *Evaluation*. Second edition. Upper Saddle River. New Jersey. Prentice Hall.

Wolfe, R.A. (1994). Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies* 31:3, 405–431.

# Arjen arkki

## LUETTELO LIITTEISTÄ

Liite 1. PAT-hankkeista lomakkeilla kerätty arviointiaineisto

Liite 2. Belgian (fl) ESR-tuotteiden validointi -työmenetelmän kriteerit

Liite 3. Belgian (fl) ESR-tuotteiden validointi -työmenetelmän kokeilun havainnointiraportti

Liite 4. Luettelo taulukoista ja kuvista

Tutkimusraportin tuloksiin perustuva julkaisu Hankkeesta arjen käytännöksi – suositukset ja tarkistuslistat sisältää:

- suositukset rahoittajille hankkeiden tulosten juurruttamisen ja levittämisen tehostamiseksi
- suositukset oppilaitosten johdolle ja hankkeiden vastuuhenkilöille hankkeiden tulosten juurruttamisen ja levittämisen tehostamiseksi
- tarkistuslistan oppilaitosten johdolle oman organisaation hanketoiminnan tuloksellisuuden kehittämisen tueksi
- tarkistuslistan oppilaitosten johdolle ja hankkeiden vastuuhenkilöille hanketoimijoiden onnistuneeseen perehdyttämiseen.

## PAT-hankkeista lomakkeilla kerätty arviointiaineisto

Kerätty Arjen arkkiin  
2012–13  
Hankelomake

PAT-hankkeiden  
tapaaminen 15.1.13  
SWOT I

Kotitehtävä  
15.2.13  
SWOT 2

Päättyneet hankkeet (–2012)			
Amikset asuntoloiden kehittäjinä (S10164)	x		x
Ammatillisen koulutuksen hyvinvointiverkosto (S10898)		x	x
JOOP-projekti. Joustavat oppimisympäristöt (S10228)	x		x
Maahanmuuttajanuorten VaSkooli (S10202)	x		
Mielen hyvinvointi (S10931)	x yhteinen		
MONNI – Monikulttuurisempi koulu (S11042)	x	x	
Motivoimaa (S10915)	x	x	
Mun reitti (S10936)	x	x	
NITOJA – nivelvaihe, toiminta ja jatko työelämään (S10166)	x		x
Oma polku (S10200)	x	x	x
Optimera 2 (S10260)			
Osaaminen käyttöön – Työvoimaa uudesta suunnasta (S10205)	x		
Parempaan alkuun (S10916)	x		x
Roti 2 (S10165)	x	x	x
Steg för steg (S10932)	x		
SYKKÄYS (S10248)	x	x	
<b>Käynnissä olevat hankkeet (2013)</b>			
Amissäättö (S11662)	x	x	x
Ankkuri (S11638)	x	x	x
Armi – arkihojauksen malli (S11357)	x	x	x
Mielen hyvinvointi -levittämishanke	x yhteinen	x	
OPEDA (S11636)	x	x	x
Opi, viihdy, valmistu (S11674)	x	x	x
Optimax (S11631)	x	x	x
Samalle viivalle (S11632)	x		
Turvallista ryhmää rakentamaan (S11327)	x	x	
Vankilaopetusta verkossa (S11367)	x	x	x

## Arvioinnin ulottuvuudet

## Kriteerit

## Innovatiivisuus

Kuinka paljon tuotteessa on uusia ja erityisiä piirteitä; ero muihin samantapaisiin tai samaan tulokseen pyrkiiviin tuotteisiin, lisäarvo verrattuna jo olemassa oleviin tuotteisiin, uusien taitojen kehittäminen

- mikä tekee tuotteesta erityisen jo olemassa oleviin tuotteisiin verrattuna
- mikä on tuotteen lisäarvo verrattuna perinteisiin ratkaisuvaihtoehtoihin
- auttaako tuote käyttäjiä ja kohderyhmän edustajia lisäämään tai kehittämään jotakin taitojaan
- edistääkö tuote uusien oppimisen muotoja ja malleja
- onko tuotteen kehittämisessä ollut mukana eri näkökantoja edustavia tahoja

## Voimavaraistaminen

Missä määrin loppukäyttäjät ovat olleet mukana suunnittelemassa tuotetta ja miten tuotteen käyttö lisää käyttäjien itsenäisyyttä, osallisuutta ja kohderyhmän edustajien sosiaalista ja yhteiskunnallista osallistumista ja osallisuutta

- ovatko loppukäyttäjät ja kohderyhmän edustajat olleet aktiivisesti mukana suunnittelemassa ja testaamassa tuotetta
- vaatiiko, edesauttaako ja lisääkö tuote loppukäyttäjien kykyä itsenäiseen päätöksentekoon
- edistääkö tuote käyttäjien ja kohderyhmän itsenäisyyttä ja kykyä ottaa vastuuta omista asioistaan

## Soveltavuus

Kohderyhmien ja mukana olevien tahojen oman kulttuurillisten, yhteiskunnallisten ja ammatillisten kokemusten kunnioittaminen, miten tuote vastaa käyttäjien ja kohderyhmän edustajien osallisuuteen ja osaamiseen liittyviin ongelmiin ja tarpeisiin

- tunnustaako ja arvostaako tuote sen käyttäjien ja hyödynsaajien kulttuurillista perintöä
- onko tuote riittävän joustava ja monimuotoinen, jotta se vastaa käyttäjien ja kohderyhmien tarpeisiin ja monikulttuurisiin sosiaalisiin, alueellisiin ja organisatorisiin toimintaympäristöihin

## Hyödyllisyys

Hyöty ja lisäarvo käyttäjille, esim. käyttäjien ja kohderyhmän edustajien osaamisen ja taitojen kehittyminen, yhteiskunnallisen arvotuksen ja/tai itsenäisyyden ja omatoimisuuden kasvu

- pyrkiikö tuote aktiivisesti ratkaisemaan kohderyhmien ongelmia ja vastaamaan heidän tarpeisiinsa
- ovatko tuotteen käyttäjät ja kohderyhmät arvioineet tuotteen hyötyjä ja arvoa
- ovatko tuotteen parantamat taidot yhteiskunnallisesti tunnustettuja ja varmennettavissa

## Saavutettavuus ja esteettömyys

Tuotteen saavutettavuus ja käytöstävällisyys käyttäjien ja hyödynsaajien näkökulmasta, esim. helppokäyttöisyys, hallittava teknologia, selkokieliisyys ja läpinäkyvyys

- onko tuotteella ominaisuuksia, jotka helpottavat tuotteen käyttöönottoa, käytettävyyttä ja soveltamista käyttäjien ja kohderyhmien erilaisiin tarpeisiin, toimintaympäristöihin ja organisaatioihin
- voidaanko tuote helposti soveltaa käyttäjien ja hyödynsaajien tapoihin ja käytäntöihin
- onko tuotteella ominaisuuksia, joiden avulla sitä voidaan helposti soveltaa ja tukimekanismeja, jotka auttavat sen käytössä ja hyödyntämisessä; onko tuotteelle olemassa käyttöohje
- onko tuote laadittu siten, että se ottaa huomioon käyttäjien tarpeet ja tavoitteet

## Tasa-arvo

Miten tuote edistää käyttäjien ja hyödynsaajien osalta sukupuolten välistä tasa-arvoa, monikulttuurisuuden arvostusta, sosiaalista vastuullisuutta; lisääkö tuote sosiaalista osallisuutta käytännön tasolla

- kunnioittaako, arvostaa ja edistääkö tuote sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä positiivisen syrjinnän periaatteita, asenteita ja käytäntöjä
- edistääkö tuote kansalaisuuden arvoja sekä yleisiä ihmisoikeuksia

## Siirrettävyys

Miten helposti ja nopeasti tuote voidaan siirtää toisen organisaation, ammattiryhmän tai kohderyhmän käyttöön; onko olemassa kokemuksia ja todisteita sen käyttöönottoprosessista sekä todistuskertomuksia, jotka selvittävät sen käyttöönottoprosessia; onko kokemuksia helpottavaa tutorointiprosessia ja muita siirrettävyyssratkaisuja

- onko tuote riittävän yleinen ja joustava, jotta sen käyttöä ja käyttö toisissa yhteyksissä on mahdollista
- onko tuotetta arvioitu kriittisesti siltä kannalta, miten se voidaan ottaa käyttöön tai muokata helposti toiseen käyttöympäristöön sopivaksi
- onko tuotteella mahdollista vaikuttaa organisaation sosiaalisiin, koulutus- tai työllisyyskäytäntöihin
- tuotteen ominaisuudet, sisältö ja lisämateriaali tekevät tuotteesta riittävän itsenäisen, jotta se on helposti siirrettävissä / käyttöönotettavissa

### Validointilomake

Tuote:
Hanke / Organisaatio:

Arvioitava ulottuvuus	Arvioinnin kohteet										Perustelut
Innovatiivisuus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Voimavaraistaminen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Soveltuvuus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Hyödyllisyys	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Saavutettavuus ja esteettömyys	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Tasa-arvo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Siirrettävyys	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pisteet:											

### Validointilomake

Tuotteet vahvuudet:	Tuotteen heikkoudet:
Ehdotetut parannukset ja suositukset	
Kommentit validointiin ja valtavirtaistamissuunnitelmaan	
Arviointiryhmä	

Aika, paikka, arviointiryhmän pj:n allekirjoitus ja nimen selvennys:

## BELGIAN (fi) ESR-TUOTTEIDEN VALIDOINTI – TYÖMENETELMÄN HAVAINNOINTI

### Työmenetelmän havainnointitilaisuus

Arjen Arkin ”Paremmat arjentaidot ja opintojen kautta töihin” -ohjelman työpajassa kokeiltiin 4.9. kahden hankkeen tuotteiden arviointia ns. Belgian mallin mukaisesti. Arvioitavat tuotteet olivat ”Kaikki irti TET:stä” -malli (Samalle viivalle -hanke) sekä Aktiivipolku-malli (Amisäättö-hanke). Vertaisarviointiin osallistui 12 hanketoimijaa. Lisäksi paikalla olivat koordinaatiohankkeen edustajat SAKU ry:stä sekä Työterveyslaitokselta.

Belgian mallin mukaista työmenetelmää testattiin nyt mallin ensimmäisessä eli vertaisarviointivaiheessa ikään kuin ”tositilanteena”. Tuotteiden esittelijät olivat valmistelleet esityksensä ja vertaisarviointiryhmä valmistautunut arvioimaan tuotteita ESR-työmenetelmän ja -arviointikriteerien mukaisesti. Vertaisarviointivaiheen tarkoituksena on tuottaa arviointimateriaalia rahoittajien jatkokesittelyä ja asiantuntijaraatia varten.

Työmenetelmää havainnointiin ja sen toimivuutta arvioitiin tulevan jatkoarviointin kannalta. Havainnoinnissa keskityttiin vuorovaikutuksen etenemiseen ja ongelmallisten kohtien paikantamiseen. Arviointikriteerinä käytettiin tuotteiden loppuarvioinnissa käytettävän tiedon riittävyyttä ja sen vertailukelpoisuutta. Näiden pohjalta esitetään myös työmenetelmän kehittämisehdotuksia.

### Havainnoinnin tulokset ja tuotokset

Tulokset esitetään työmenetelmän vuorovaikutusepisodin mukaan jaoteltuna seuraavaan taulukkoon (Taulukko 1, Havainnoinnin tuotokset 4.9.2013 ESR-tuotteiden validointitilanteen kokeilusta). Taulukkoon on koottu myös ryhmätilanteissa esille

tuodut arvioinnin luotettavuutta ja hyödyllisyyttä koskevat hyvät käytännöt ja ongelmakohtat. Näiden pohjalta on esitetty työmenetelmän jatkokehittelyehdotuksia.

### Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Nyt testatun työmenetelmän tavoitteena on vertailla ESR-hankkeissa syntyneitä tuotteita ja tuottaa tulevan päätöksenteon tueksi luotettavaa arviointitietoa valtakunnalliseen levitykseen sopivista tuotteista. Työmenetelmä tuottaa aiempaa laajalaisempaa ja moniulotteisempaa laadullista tietoa tuotteista määrällisen arviointitiedon rinnalle.

Työmenetelmä on itsessään hyväksi havaittu toimintatapa, jota siihen tutustuneet hanketoimijat olivat myös jo käyttäneet ja muunnelleet vastaamaan paremmin omia tarpeitaan. Vertaisryhmäarviointin voi todeta olevan myös itsessään osallistujien työhyvinvointia ja osaamista edistävää. Arviointikeskustelufoorumi tarjoaa tilaisuuden hiljaisen tiedon ja vertaistuen jakamiseen, jolla on arvoa osallistujille oman osaamisen ja ammatillisen identiteetin kehittymisen kannalta, eli näin se on myös heidän työkykyään edistävää toimintaa. Keskustelu lisää myös osallistujien arviointiosaamista, joka muodostuu myös osallistujien omien organisaatioiden sekä hankkeiden arviointikapasiteetiksi.

Arvioinnin luotettavuuden lisäämiseksi työmenetelmän käyttäjiä tulisi kuitenkin ohjeistaa omaan rooliinsa ja arviointitiedon tuottamiseen ryhmäkeskustelussa. Vertaisarviointitilanteessa syntyvien innovaatioiden ja tuotekehittelyideoiden hyödyntämiseksi tulisi miettiä myös keinoja kirjata ja toimittaa nämä ideat edelleen työstettäväksi. Arvioinnin lisäksi tätä työmenetelmää voisi hyödyntää myös tuotekehittelyn tukena.

Kooste ESR-tuotteiden 4.9.2013 havainnoinnin validointitilanteen kokeilusta

Työmenetelmän vaihe ja kuvaus	Hyvät käytännöt ja ongelmakohtat	Kehittämisehdotuksia ja jatkokehittelyä
<p><b>I. ESR-tuotteen esittely (15 min)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>hanketoimijat esittelevät tuotteen</li> <li>esimerkkiesitykset keskenään erilaisia rakenteeltaan ja muodoltaan</li> <li>esimerkkitapauksissa toinen hyvin markkinointihenkilö, toinen painottui enemmän projektinkuvaukseen hallinnon näkökulmasta</li> <li>toinen esitys havainnollisempi (kuvia, kaavioita, yhteenvedoja)</li> <li>toisesta hankkeesta useampi esittäjä paikalla</li> </ul>	<p><b>Arvioinnin luotettavuus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>hyvä esittäjä(t), esitys sekä havainnollistamiskeinot, hyvät oheismateriaalit jne. ovat tuotteelle eduksi</li> <li>&gt; esittäjä(t) ja esitystapa sekä esityksen rakenne ja muoto vaikuttavat arvioijiin ja ryhmän ilmapiiriin</li> </ul> <p><b>Muuta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>jos esityksiä monta peräjälkeen, saattavat kuulijat väsyä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>esittelyn tarkka ohjeistus lisää esitysten samankaltaisuutta ja näin tuotteita koskevan tiedon keskinäistä vertailukelpoisuutta</li> <li>vertaisarviointiryhmä olisi hyvä ohjeistaa ja valmentaa etukäteen omaan rooliinsa, jotta osaavat kiinnittää arvioinnin kannalta oikeisiin asioihin huomiota esityksessä</li> </ul>

<p><b>2. Yhteinen keskustelu (15 min)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vertaisarviijat kyselevät tuotteen esittelijältä lisätietoa arviointinsa tueksi</li> <li>molemmilla esimerkkitapauksissa kyseltiin kysymyksiä ja käytiin keskustelua tuotteista ja hankkeista laajemminkin</li> <li>puheenjohtaja koordinoi jossain määrin keskustelua</li> <li>keskustelutilanteissa tuotiin esiin hyviä ideoita ja tuotteiden kehittämiskäsitteitä</li> </ul>	<p><b>Arvioinnin luotettavuus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>aika saattaa olla riittämätön lisätiedon keruuta varten (arviointitotesivat, ettei heillä välttämättä ole riittävästi tietoa luotettavan arvion tekoon)</li> </ul> <p><b>Arviointi tuottaa innovaatiota</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>keskustelu tuottaa ideoita, joita ei välttämättä kuitenkaan kirjata ylös</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>miten varmistetaan, että arvioijat saavat riittävästi luotettavaa arviointia varten tarvitsemaansa tietoa</li> <li>keskustelun dokumentointi tärkeää, jotta kirjataan ylös ja raportoidaan eteenpäin yhteisessä keskustelussa syntyneet innovaatiot ja tuotteiden kehittämisehdotukset</li> <li>toimintamalli syntyneiden innovaatioiden ja kehittämisehdotusten jatko-työhyödyntämiseksi tulisi myös kehittää</li> </ul>
<p><b>3. Arviointi ryhmäkeskusteluna ilman hankkeen edustajia (20 min)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>puheenjohtajan vetämänä ryhmät arvioivat tuotteet ja täyttivät arviointilomakkeen</li> <li>keskustelua käytiin arvioinnin vaikeudesta ja luotettavuudesta sekä kriteereistä</li> <li>puheenjohtajat ja ryhmät ratkaisivat eri tavoin tilanteet, joissa ryhmän jäsenet olivat eri mieltä arvioinnista</li> <li> jotkut osallistuivat hyvin vähän keskusteluun</li> <li>arviointikriteerit todettiin osittain päällekkäiseksi</li> </ul>	<p><b>Arvioinnin luotettavuus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>esimerkkituotteista toinen oli valmis, toinen keskeneräinen</li> <li>puheenjohtajan rooli voi vaihdella ryhmäkeskustelun koordinoijana ja loppuarviointien tuottamisessa</li> <li>ryhmillä erilaisia toimintatapoja tilanteissa, joissa ollaan eri mieltä tuotearviosta</li> </ul> <p><b>Arviointi tuottaa innovaatiota</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tässäkin vaiheessa tuotetaan keskustelussa tuotekehittelyideoita</li> <li>ryhmäläiset esittävät myös arviointikriteerejä koskevia kehittämisehdotuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>arvioitavaksi pitäisi ottaa vain (yhtä) valmiita tuotteita</li> <li>puheenjohtajan rooli ja ryhmäarviointin pelisäännöt tulee määritellä etukäteen selkeästi</li> <li>miten ryhmätilanteissa osallistetaan kaikki tasapuolisesti – ja toisaalta hyödynnetään arvioijien erityisosaamista</li> <li>miten saatetaan tulevan asiantuntijaraadin tiedoksi ristiriitaiset arviot</li> </ul>

## Luettelo taulukoista ja kuvista

### Taulukot

Taulukko 1. Paremmat arjen taidot ja opintojen kautta töihin -hankkeet

Taulukko 2. Arviointiaineiston keruu

Taulukko 3. Yhteenveto Nivelvaiheiden tukeminen -hankkeiden juurtumisesta hankelomakkeiden perusteella.

Taulukko 4. Yhteenveto Yksilöllisen polun tukeminen -hankkeiden juurtumisesta hankelomakkeiden perusteella.

Taulukko 5. Yhteenveto Monikulttuurisuus-hankkeiden juurtumisesta hankelomakkeiden perusteella.

Taulukko 6. Yhteenveto Opiskelijan hyvinvointi ja osallisuus -hankkeiden juurtumisesta hankelomakkeiden perusteella.

Taulukko 7. Yhteenveto PAT-hankkeiden tuotteiden juurtumisen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista.

Taulukko 8. Yhteenveto oppilaitosten kehittämisestä vastaavan johdon haastatteluista. Uusien toimintamallien leviämistä ja juurtumista tukevia tekijöitä ja toimintatapoja hankeprosessin eri vaiheissa.

Taulukko 9. Yhteenveto tuloksista. Kehittämishankkeissa kehitettyjen uusien tuotteiden käyttöönottoa ja arkiikäntöihin vakiintumista edistäviä tekijöitä ammatillisen koulutuksen oppilaitoksissa ja koulutusorganisaatioissa.

### Kuvat

Kuva 1. Lisää vaikuttavuutta hankkeisiin tuotteiden suunnitelmallisella juurruttamisella, arvioinnilla, kohde- ja sidosryhmien osallistumisella sekä valtakunnallisella ohjauksella.



# arjen arkki

[www.arjenarkki.fi](http://www.arjenarkki.fi)