

Suomen Arviointiyhdistys ry  
Finnish Evaluation Society



**Kari I. Mattila**

# KEHITTÄVÄ ARVIOINTI HANKETYÖSSÄ

---

Kehittävä arviointi on nopeasti muuttuvassa maailmassa välttämättömyys. Vaikka se näyttääkin vievän aikaa ja resursseja, niin erityisesti tulosten ja pitkäkestoisen vaikuttavuuden kannalta kehittävä arviointi on kannattava investointi.

Kehittävä arviointi vaatii omaa osaamistaan. Tämän takia kehittävä arviointia vetämään kannattaa hankkia ulkopuolinen asiantuntija.

Kehittävä arviointi on tulevaisuuden menestystekijä niin yksittäisen hankkeen, toimijoiden kuin koko yhteiskunnankin tasolla.



***“Meillä oli kiire lähteä tavoittelemaan asetettuja lukumääräisiä tavoitteita. Arvioinnin ja kehittämisen näkökulmat jäivät sitten vähäisemmälle huomioille.”***

Tällaiseen ajatukseen, ja jopa ihan ääneen sanottuun lauseeseen, olen vuosien varrella törmännyt sängen usein.

Oma kehittävän arvioinnin malliin perehtyminen (ilman tuota nimikettä) tapahtui vuonna 1987, toimiessani konsulttiorganisaation sisäisenä auditoijana. Tuossa roolissa kävin eri projekteissa noin kuukauden välein ja tehtäväni oli kartoittaa, ollaanko projektissa menossa tavoiteltuun suuntaan, tuottamassa asiakkaalle luvattuja pitkävaikutteisia hyötyjä.

Olen ollut mukana useissa organisaatioissa ja useissa hankkeissa kehittämässä ja pilotoimassa uusia toimintamalleja. Hyvin usein on löydetty jotain, joka on joko osoittanut vanhan mallin vääräksi tai nostanut esiin, että hahmoteltu uusi malli ei sellaisenaan tuota tavoiteltuja tuloksia. Tässä artikkelissa lähestyn kehittävää arviointia kolmen esimerkkitapauksen kautta. Olen kaikissa näissä ollut toimijana, joten kyseessä on myös itsereflektio.

Tavoitteenani on nostaa keskusteluun erityisesti kehittävän arvioinnin rooli, arvioinnissa onnistumiseen liittyvät vaatimukset sekä ehdottaa mallia, jolla tulevista kehittämishankkeista saadaan vaikuttavampia.



Kari I. Mattila

- Suomen Arviointiyhdistys (SAYFES) ry:n hallituksen jäsen
- M.Sc. Environmental Management
- Rehtori, ammatillinen opettaja evp.
- Toiminut tekstin case-hankkeissa projektipäällikkönä tai valmentajana

# Esimerkkihankkeet

Tämän artikkelin taustalla on kolme erilaista hanketta, joita kuitenkin yhdistää tavoite kokeilla ja kehittää uusia toimintamalleja. Hankkeet ovat valikoituneet mukaan sen takia, että koen minulla olevan niistä riittävän laaja ja monipuolinen näkemys ja kokemus. Hankkeet ovat:

1. Monilokaatiossa toteutettu maahanmuuttajien kotoutumiskoulutus; pilottihanke, jossa haettiin mahdollisuutta tuottaa kotoutumiskoulutusta myös syrjäisemmille alueille.
2. Tunneälyä hyödyntänyt työttömien valmennus; pilottihanke, jossa kartoitettiin työttömien työllistymisen tukemista käyttäen apuna tunneälyyn perustuvaa valmennusta.
3. Mikrokursseja ja lähivalmennusta hyödyntänyt yritysten valmennus.

## Mitä on kehittävä arviointi?

Kehittävän arvioinnin viitekehyksenä olen tässä käyttänyt Anu Räisäsen vuonna 2019 kirjoittamaa artikkelia kehittävästä arvioinnista\*, sillä koen tuon kuvauksen vastaavan omaa ajattelua ja kokemuksia.

Kehittävä arviointi on prosessi, jossa arviointia tehdään rinnakkaisesti toteutuksen kanssa. Kehittävän arvioinnin pääkohtia ovat:

- tarkasteltavan kohteen tulkinnallista ja kriittistä analyysia ja toiminnan tuottaman hyödyn tai arvon määrittämistä kytkettynä läheisesti toiminnan laadun parantamiseen, kehittämiseen ja toimintojen uudistamiseen
- tähtää syvälliseen ja jatkuvaan oppimiseen – muutoksen tuki
- systemaattinen tapa tukea tavoitteiden saavuttamista – myös ennakoivasti

Kaikella toiminnalla, myös arvioinnilla on päämääränsä. Kehittävän arvioinnin tavoitteena on tukea prosessia ja johtaa parempaan lopputulokseen. Anu Räisänen on kuvannut arvioinnin päämääriä seuraavasti:

- Jatkuva kehittäminen – myös ennakoiva innovatiivinen kehittäminen
- Arviointitieto on sosiaalisesti rakentuvaa, kontekstiin sidottua ja moniarvoista ja monitahoista (vähäisinkin ääni – oikeudenmukaisuus)
- Arviointitiedolla ja –prosessilla vaikutetaan kohteeseen (läpinäkyvyys, valtaistuminen, voimaantuminen, muutoksen tuki)

\*Anu Räisänen: Milloin Arviointi on Kehittävää Arviointia? Esitelmä, Suomen Arviointiyhdistys ry 24.4.2019  
[https://www.sayfes.fi/wp-content/uploads/2019/04/Kehittava-arviointi\\_Anun-esitys9733.pdf](https://www.sayfes.fi/wp-content/uploads/2019/04/Kehittava-arviointi_Anun-esitys9733.pdf)

# Kehittävä arviointi luo uutta

Hankkeissa kehittävä arviointi on moneen suuntaan repivien voimien kohteena. Hankkeessa pitää saada mitattavia tuloksia, pitää olla ketterä, pitää olla uudistuva, pitää vastata rahoittajan odotuksiin ja oletuksiin ja pitää vielä saada ihmiset kokemaan psykologista turvallisuutta tilanteessa. Psykologinen turvallisuus ja ennakoitavuus ovat yksi merkittävä tekijä työyhteisön hyvinvoinnissa. Kehittävän arvioinnin haasteina tässä viitekehyksessä näen:

- Kehittävä arviointi ei pysty tunnistamaan valintojen vaikutusta lopputulokseen, sillä kehittävä arviointia ei voida tehdä objektiivisesti ja tuloksien kautta.
  - Toki voidaan aina esittää kysymys, että voiko jälkikäteen tehty arviointikaan olla täysin objektiivinen.
- Arviointi vaikuttaa lopputulokseen, sillä sen luonne on jo ohjaava ja tavoitteena on vaikuttaa.
  - Riskinä on, että jos lähtökohdat arvioinnille ovat jostain syystä kohdentuneet / rajoittuneet, niin arvioitavaa kohdetta saatetaan ohjata vinoutuneeseen suuntaan.
  - Arviointi usein haastaa tehtyjä valintoja ja sen kautta helposti tuottaa psykologista epävarmuutta.
- Kehittävän arvioinnin tekijät ovat yleensä samoja, jotka toteuttavat varsinaista projektia. Tämä voi helposti johtaa ajatusten ja näkökulmien kapeutumiseen ja suuntautumiseen.
  - Samalla on tunnistettava, että ulkopuolisen arvioijan kohdalla jää osa valintojen ja kehittämisen taustalla olevista arjen pohdinnoista ja mikrohavainnoista aina huomioimatta.

Kehittävän arvioinnin käyttäminen hanketyössä on erityisen arvokasta seuraavista näkökulmista:

- Hanketyössä saadaan parempia tuloksia ja vaikuttavuutta.
- Kehittävän arvioinnin sisään rakennettu tavoite on luoda uutta, tukee siis hankkeiden ydintavoitetta
- Kehittävä arviointi auttaa sekä hanketta toteuttavien osaamisen kehittämistä ja kehittymistä, että hankkeen ohjausryhmän työtä.

# Kehittävän arvioinnin toteuttaminen

Kehittävä arviointi on jo itsessään haastavaa, onhan sen luonne tavallaan olla opponentti toimijoille. Tämä vaatii syvällistä luottamusta toimijoiden välillä.

Hankkeen kannalta olisi myös välttämätöntä, että arviointia tekisi joku muu kuin hanketyötä päätoimisesti tekevä henkilö. Itselflektio kiireen keskellä on haastavaa ja ajan kanssa kyky katsoa asioita ulkopuolisen silmin kaventuu meillä jokaisella.

Kehittävän arvioinnin toteutuminen on kokemukseni perusteella paljon heikompaa, kuin mitä se voisi olla. Seuraavassa muutamia poimintoja esimerkkihankkeissa (ja nämä päätelmät siis perustuvat hankkeen tulosten näkemisen jälkeen tekemäni arviointiin).

## 1. Monilokaatiossa toteutettu kotoutumiskoulutus

Fokus oli tilaajan puolella yksittäisen oppilastyöpäivän hinnassa. Toteuttajan puolella tavoitteena oli tunnistaa menetelmiä, joiden avulla voitaisiin lisätä palvelun saavutettavuutta ja samalla luoda yritykselle kilpailuetua.

Hankkeen puitteissa kohdattiin erilaisia haasteita. Merkittävimmät niistä liittyivät teknologiaan. Verkkoyhteyksien rakentaminen ja ohjelmistojen käyttäminen. Myös ryhmädynamiikka, silloin kun opettaja ei ole fyysisesti oppilaiden kanssa samassa tilassa, muodosti haasteita.

anke ei johtanut toimintamallin kehittämiseen sellaisenaan. Kun kehittävä arviointia ei osattu / ehditty / onnistuttu tekemään hankkeen aikana, niin noiden haasteiden juurisyiden ratkaiseminen jäi tekemättä. Tehtiin "palokuntalaistyönä" ongelmien ratkaisuja. Seuraavat asiat jäivät suurelta osin (jopa kokonaan) tekemättä:

- Sen arviointi, miten teknologiaa olisi pitänyt testata ja arvioida ennen käynnistämistä.
- Sen suunnittelu, miten opiskelijoita voidaan ja kannattaa osallistaa oppimisen mahdollistamiseen teknologian näkökulmasta.
- Ryhmädynamiikan hallinta ja ryhmäytymisen muodostamisen askeleet huomioiden etäryhmän tilanne
- Opettajan liikkuminen ryhmien välillä huomioiden oppimisen, motivaation ja ryhmädynamiikan vaatimukset.

Hankkeessa tehtiin alkuoletukset ja sen jälkeen hanke toteutettiin lopulta sangen stabiililla mallilla. Yhtenä syynä stabiiliuteen oli myös se, että henkilöstön osaamista ei kehitetty hankkeen aikana. Eikä hankkeen valmistelussa kukaan meistä (minä mukaan lukien) osannut oikeasti suunnitella ja kartoittaa, mitä kaikkea tuo kehittämisen näkökulma oikeasti vaatisi.

Kehittävän arvioinnin näkökulma jäi tässä hankkeessa hyödyntämättä, vaikka se olisi ollut erityisen tärkeää, koska kyseessä oli kokonaan uudenlaisen toimintamallin luominen. Tässä hankkeessa olisi ulkopuolisesta riippumattomasta arvioijasta ollut hyötyä hankkeen sisällä.

Edellä olevasta, hankkeessa tapahtumatta jääneestä arviointi- ja kehitystyöstä huolimatta on samalla hyvä todeta, että osa havainnoista pystyttiin hyödyntämään toisaalla, mm. kehitettäessä täysin verkkopohjaista kotoutumiskoulutusta. Tästä ratkaisusta on todettava, että se lopulta on osoittautunut paremmaksi ratkaisuksi kuin tuo monilokaatioon perustunut ensimmäinen idea.

## 2. Tunneälyä hyödyntänyt työttömien valmennus

Tämä pilotti rakentui aikaisemmista työttömien valmennuksesta merkittävästi eroavaksi. Koko valmennuksen perusidea oli hyödyntää persoonallisuustestiä (EBW, Emotions and Behaviours at Work, <https://www.ebwglobal.com>), jonka avulla autettiin valmennuksiin osallistuvia muun muassa:

- Tunnistamaan todelliset vahvuutensa
- Ymmärtämään samanlaisuutensa suhteessa työssä oleviin
- Löytämään parhaat tavat kommunikoida työpaikoilla
- Rakentamaan resilienssiä tulevaa varten

Valmennus muodostui lähijaksoista (n. 1/3 ajasta) ja työelämäjaksoista. Valmennuksia toteutettiin lopulta kolmessa eri ryhmässä. Nämä seurasivat toisiaan hyvin tiiviisti, joka osaltaan olisi mahdollistanut kehittävän arvioinnin toteuttamisen.

Kehittävää arviointia ohjelman tasolla ei kuitenkaan tehty muutamastakin syystä:

- Arviointi ei ollut sinänsä kirjoitettu valmennuksen suunnitelmaan
- Valmennuksen sisällä oli vahva yksilötason kehittävä näkökulma
- Ohjelma oli niin kaukana perinteisistä malleista, että kaikilta toimijoilta puuttui näkemystä ja kokemusta siitä, miten tällaisessa voidaan toiminnan sisällä tehdä arviointia.

Kehittävää arviointia olisi kuitenkin kannattanut teettää ulkopuolisen toimijan toimesta. Koska kyseessä oli kokonaan uusi malli ja se perustui muutaman valmentajan uskoon, innostukseen ja haluun, niin mallin jalkauttaminen ei edennyt. Kehittävän arvioinnin mallilla, osallistaen ELY-keskuksen ja TE-toimiston, olisi saavutettu korkeampi laatu sekä myös uskottavuus jalkauttamisen suhteen.

Kehittävä arviointi olisi auttanut näkemään metatason prosessit yksilöiden kohtaamisen ja poluttamisen lisäksi. Näin olisi saatu enemmän tietoa siitä, mitä, miten ja missä vaiheessa kannattaa tehdä.

### **3. Mikrokursseja ja lähiopetusta hyödyntänyt yritysten valmennus**

Valmennuksen yhtenä tavoitteena oli tuottaa AMK-tasolle tietoutta miten parhaalla mahdollisella tavalla toteuttaa yrityksille ja yrittäjille (kohderyhmänä erityisesti yksinyrittäjistä pieniin yrittäjiin) koulutusta ja valmennusta. Hankkeen kehittämislouonteesta johtuenkin kehittävä arviointi olisi ollut luonteva osa kokonaisuutta.

Hankkeelle oli rahoituksen puitteissa asetettu numeraalisia tavoitteita, jotka olivat hyvin korkeita. Useampia mittareita, suuri tarve nopealle näkyvyydelle ja henkilöstöresursointiin liittyvät tekijät yhdessä vaikuttivat tehtyihin ratkaisuihin ja valintoihin. Kehittämisen suunnittelu jäi varsinkin alkuvaiheessa muun tekemisen jalkoihin.

Valmennuksen puitteissa tehtiin kehitystyötä kahdella päätasolla. Ensinnäkin, aivan hankkeen alkumetreillä, kehitettiin mikrokurssit itseopiskelua varten. Näiden kehittämisen kiireellisyys osaltaan vaikutti hankkeen toteutukseen.

Hankkeen puitteissa valmentajat ehdottivat, että tehdään erityisesti yksinyrittäjille kohdennettu ohjelma. Tähän liittyen valmentajat kävivät kehittäviä keskusteluja ja arvioivat myös mm. millaiset valmennukselliset mallit parhaiten palvelisivat osallistujia.

Vaikka ”puhdasoppista” kehittävää arviointia ei tehtykään, niin valmentajien työpajoissa tekemistä, vaikuttavuutta, sisältöä ja oppeja käsiteltiin monesta näkökulmasta. Tämä prosessi sisälsi laajasti kehittävän arvioinnin elementtejä. Tällä prosessilla haettiin yhteistä näkemystä jatkoaskeleisiin ja sen puitteissa analysoitiin mm. mitkä asiat ovat kriittisessä roolissa asiakkaiden kannalta.

# Kehittävään arviointiin vaikuttavat tekijät

Näen seuraavien tekijöiden vaikuttavan kehittävään arviointiin. Elementtejä kuvataan hankkeiden paremman lopputuloksen saavuttamisen näkökulmasta. Tekijät on jaettu kahteen ryhmään; heikentävät ja tukevat tekijät, ja jokaisen jälkeen on myös kuvattu, miten mielestäni tuota tekijää kannattaisi tulevaisuudessa käsitellä.

## Kehittävää arviointia heikentävät tekijät

### ***Riittämättömät resurssit***

Jos hankkeessa ei ole kirjattu kohdennettuja tunteja kehittävään arviointiin, niin silloin siihen ei tunteja löydy. Arviointiraportin kirjoittaminen on usein hankkeisiin kirjattu, mutta se ei täytä kehittävän arvioinnin vaateita.

#### ***RATKAISU:***

Hankkeisiin edellytetään aina kehittävän arvioinnin suunnitelma ja siihen varataan kaikkiaan 3–5 % resursseista.

### ***Kiire***

Hankkeiden käynnistysvaiheessa on tarve saada nopeasti monta asiaa valmiiksi. Usein suuri paine on myös pistää liikkeelle niitä toimia, joiden ajatellaan auttavan hankkeen numeraalisissa tavoitteissa.

#### ***RATKAISU:***

Hankesuunnittelussa ja -toteutuksessa viimeistään projektipäällikön pitää varata käynnistysvaiheeseen riittävästi aikaa. Projektipäällikön pitää tehdä projektin aikataulu ja resurssisuunnitelma visuaalisena kuvaajana ja sisällyttää siihen myös kehittävän arvioinnin osuus.

Valmisteluvaiheeseen tarvitaan, hankkeen pituudesta riippumatta, aina vähintään 1 kuukausi valmisteluun rauhoitettua työaika.

### ***Osaamisvaje***

Projektipäälliköt ovat hyvin harvoin kehittävään arviointiin perehtyneitä, saati menetelmiin koulutettuja.

#### ***RATKAISU:***

Jotta hankkeesta saadaan tavoiteltu hyöty irti, niin on suositeltavaa ensisijaisesti hankkia kehittävän arvioinnin osaaja hankeresurssiksi. Vaihtoehtoisesti voidaan hankkia projektipäällikölle tai hänen nimeämälleen kehittävän arvioinnin perusteet kattava valmennus.

### ***Psykologinen tuska***

”kill your darlings” on ideoinnin ja kehittämisen yksi perusidea. Oman ajatuksen ja idean havaitseminen ei-niin-hyväksi on aina tuskallista. Varsinkin jos se vielä tapahtuu ulkopuolisen arvioijan työn tuloksena.



#### **RATKAISU:**

Kehittämishankkeen tavoitteeksi pitää asettaa aina vähintään kolmen eri mallin hahmottaminen ja testaaminen. Näitä malleja ei pidä "lukita" hankesuunnitelmassa!

Muodostuvista malleista on syytä tehdä SWOT analyysi, jotta nähdään eri mallien erot suhteessa toisiinsa.

Projektipäällikön pitää nähdä, ja saada tähän tukea ohjausryhmältä, mallien kokeileminen oppimisena, ei hänen alkuperäisen ideansa epäonnistumisena.

#### ***Hankemäärittelyn tiukkarajaisuus***

Rahoittajat haluavat usein mahdollisimman selkeitä hankkeita. Valitettavasti tämä selkeyden tavoite usein keskittyy numeraalisiin tavoitteisiin (esim. kohdattu 50 henkilöä). Tuollainen tavoite on ymmärrettävä, onhan se niin helposti todennettavissa. Mutta, se hyvin harvoin palvelee hankkeen todellista tavoitetta, löytää, tunnistaa, kehittää jne.

#### **RATKAISU:**

Rahoitushakemuksessa ja rahoittajan prosessissa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota visioon (esim. tämän hankkeen tuloksena muodostuu 3 testattua koulutusmallia, joista jokaista on testattu ja kehitetty pilottiryhmän kanssa), kuin perinteisiin puhtaisiin henkilö- tai organisaatiolukumääriin.

Rahoittaja tulisi edellyttää hakijalta selkeää kuvausta hankkeeseen liittyvistä arvoista, missiosta ja visiosta.

### **Kehittävää arviointia tukevat tekijät**

#### ***Hankkeen osatavoitteiden määrittely***

Usein hankkeiden sisällä olevissa osatavoitteissa on asioita, joiden saavuttamisen helpottuu merkittävästi kehittävän arvioinnin prosessi kautta. Kehittävä arviointi ei lopulta kasvata työmäärää, vaan auttaa kohdentamaan tekemisen sinne missä vaikuttavuus on suurin.

#### **RATKAISU:**

Varataan projektin alussa projektipäällikölle aikaa käydä osatavoitteet kehittämisen ja mittaamisen näkökulmista läpi.

#### ***Henkilöstön halu luoda uutta***

Vaikka henkilöstö tulee tehtävänsä usein jostain toisesta projektista, niin projektin aikana kunnianhimo pääosin johtaa siihen, että on halu saada merkittäviä tuloksia aikaiseksi.

#### **RATKAISU:**

Projektipäällikölle pitää antaa aikaa ja valta rekrytoida mukaan sellaisia ihmisiä, joita kehittäminen ja arviointi yksinä työkaluina kokonaisuudessa innostaa ja kiinnostaa.

### ***Projektihenkilöstön tottuneisuus muutoksiin***

Projektien ammattilaiset ovat muuttuvien ympäristöjen kehäkettuja. Tämä on samalla sekä vahvuus, että heikkous. Heikkouden siitä tekee se, että he myös helposti joustavat silloinkin, kun projektin ydintavoitteen kannalta lähdetään tekemään sekundaarisia tehtäviä.

#### **RATKAISU:**

Projektin alussa on varmistettava ja kirjattava, mikä on merkityksellisin tavoite ja että kaikki ymmärtävät ja sitoutuvat siihen, että muut tavoitteet ovat alisteisia merkityksellisimmälle tavoitteelle.

### ***Kehittävän arvioinnin prosessi***

Kehittävä arviointi on monimuotoinen ja usein haastava prosessi. Ilman koulutusta ja/tai kokemusta se usein epäonnistuu, tai jää ainakin tekemättä. Prosessi on tarpeen pistää liikkeelle heti hankkeen alussa, muutoin osa datasta ja havainnoista häviää historian kirjoittamattomille lehdille.

#### **RATKAISU:**

Projektipäälliköille pitää järjestää riittävä valmennus kehittävstä arvioinnista.

Hankkeissa pitää varata resurssit kehittävää arviointia varten.

### ***Oikeat mittarit***

Kulttuurissamme numeraaliset mittarit ovat ensisijaisia arvioinnin työkaluja. Tämä on ymmärrettävää, sillä onhan tuollaiset mittarit helppoja luoda ja seurata. Ne kuitenkin hyvin usein vievät hanketta sivuun siitä olennaisesta, jolloin hyvät opit jäävät viemättä arkeen.

#### **RATKAISU:**

Hankkeiden ydintavoite pitää olla laadullinen ja se pitää käydä läpi jokaisessa vaiheessa kaikkien toimijoiden kanssa. Rahoittajan fokuksen tulee olla laadussa (johon toki kuuluu myös riittävä otanta kohderyhmästä).

Johtoryhmän pitää vaatia, seurata ja arvioida hankkeen etenemistä nimenomaan laadun näkökulmasta.




## **Kehittävän arvioinnin onnistumisen tukeminen yleisellä tasolla**

Kaikkea kehittämistä ja tavoitteen saavuttamista tukee yhteisön yhteinen, sisäistetty ja jaettu käsitys arvoista, tehtävästä, tavoitteista ja tekemiseen liittyvistä valinnoista. Kun alkuvaiheessa, sekä aina uuden henkilön tullessa tiimin, käydään nämä asiat perusteellisesti läpi, saadaan varmistettua, että kaikki toimivat saman tavoitteen ja perustan mukaisesti.

Näiden asioiden läpikäynti on paljon enemmän kuin vain se perinteinen, lue projektisuunnitelma, sieltä se selviää. Olen saanut luettavakseni niin toimintaohjeita, projektisuunnitelmia kuin laatukäsikirjoja. Ja olen niitä myös antanut luettavaksi.

Ja ihan joka kerta, olen havainnut, että vaikka teksti on yhteinen, niin luetun ymmärtäminen ja merkitysten painottaminen vaihtelee yksöiden taustan ja jopa lukemishetken tunnetilan mukaan. Siksi nuo metatason lähtökohdat on syytä käydä läpi keskustelemissa työpajoissa, jolloin yhteinen ymmärrys luodaan, ei vain lueta.



---

Kari I. Mattila  
Kehittävä arviointi hanketyössä  
SAYFES Paper 2023:1  
Suomen Arviointiyhdistys (SAYFES) ry

