

Riitta Seppänen-Järvelä

# Prosessiarviointi kehittämissuorjektissa Opas käytäntöihin

4/2004

Julkaisua voi tilata maksutta osoitteesta:  
STAKES  
Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus  
FinSoc/Hilkka Nyström  
PL 220, 00531 HELSINKI

Puhelin: (09) 39671 ja 3967 2313  
Faksi: (09) 3967 2278  
Sähköposti: [hilkka.nystrom@stakes.fi](mailto:hilkka.nystrom@stakes.fi)

©Stakes 2004

## Tiivistelmä

**Riitta Seppänen-Järvelä: *Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin.* Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 4/2004. Helsinki 2004. ISBN 951-33-1742-0. ISSN 1458-1833.**

Kehittämistyön strateginen merkitys niin organisaatioiden sisällä kuin laajemmin poliittis-hallinnollisen ohjauksen välineenä on vahvistunut. Projektimuotoinen työtapana on yleistynyt ei vain kehittämisen välineenä vaan yhä tavallisemmin myös palvelutuotannon muotona. Tämä on haaste kehittämishankkeiden toteuttamiselle, jossa arvioinnilla on merkittävä tehtävä.

Tässä oppaassa tuodaan esille se, miten prosessiarviointia voidaan hyödyntää kehittämissuorituksen toteuttamisessa. Se on tarkoitettu apuvälineeksi sekä kehittämishankkeissa työskenteleville että hankkeita arvioiville ulkopuolisille evaluaattoreille. Oppaassa selvitetään prosessiarvioinnin luonnetta ja paikannetaan sitä arvioinnin muihin lähestymistapoihin. Siinä kuvataan, kuinka prosessiarviointi suoritetaan ja millaisia haasteita siihen liittyy. Aluksi kuvataan lyhyesti, mitä projektimuotoinen työtapana merkitsee kehittämisessä ja sen arvioinnissa.

Prosessiarviointi tarjoaa välineitä ja ajattelutavan kehittämissuorituksen seuraamiseen, ymmärtämiseen, ohjaamiseen ja dokumentoimiseen. Se tarjoaa myös suotuisan maaperän arviointitiedon hyödyntämiselle ja oppimiselle.



## Sammandrag

**Riitta Seppänen-Järvelä: *Processevaluering i utvecklingsprojekt. En praktisk guide.* (Prosessiarviointi kehittämissuorkeittissa. Opas käytäntöihin.) Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 4/2004. Helsinki 2004. ISBN 951-33-1742-0. ISSN 1458-1833.**

Arbetssätt i projektform har blivit allt vanligare inte bara som redskap för utveckling utan också allt oftare som en form av serviceproduktion. Detta är en utmaning för utvecklingsprojektens genomförande där utvärdering spelar en avgörande roll.

I denna guide tar man upp hur processutvärdering kan utnyttjas i genomförandet av utvecklingsprojekt. Boken är avsedd att vara ett hjälpredskap både för dem som arbetar med utvecklingsprojekt och för projektets utomstående utvärderare. I guiden klarläggs processutvärderingens natur samtidigt som den relateras till andra angreppssätt för utvärdering. Boken beskriver hur en processutvärdering görs och hurdana utmaningar detta innebär. I början ges en kort beskrivning av vad ett arbetssätt i projektform innebär för utvecklingen och dess utvärdering.

Processutvärderingen ger redskap och ett tänkesätt för att följa, förstå, styra och dokumentera utvecklingsprocessen. Den erbjuder också en ypperlig möjlighet att utnyttja och lära sig utvärderingskunskap.



## Abstract

**Riitta Seppänen-Järvelä. *Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin.* (Process evaluation in a development project. A guide to practices). National Research and Development Centre for Welfare and Health (STAKES), FinSoc Arviointiraportteja 4/2004. Helsinki 2004. ISBN 951-33-1742-0. ISSN 1458-1833.**

Project-form work approach has become more prevalent not only as a developmental tool, but also increasingly often as a form of service provision as well. This presents a challenge for the implementation of development projects, a process where evaluation plays a major role.

This guidebook describes how process evaluation can be utilised in implementing development projects. It aims to serve as a tool for project workers and external evaluators. The guide examines the nature of process evaluation and its location in relation to other evaluative approaches. It illustrates how process evaluation is carried out and what its inherent challenges are. The guide contains a short description of what the project-form work approach means for development and its evaluation.

Process evaluation offers tools and a mindset to monitor, understand, steer and document development processes. It also provides a fertile ground for utilising the evaluation data and for learning.





## Sisällysluettelo

1	JOHDANTO .....	13
2	PROJEKTI KEHITTÄMISTYÖN MUOTONA .....	15
3	MITÄ PROSESSARVIOINTI ON? .....	19
	3.1 Mitä on prosessimaisuus? .....	21
	3.2 Miksi kehittämisprosessien arviointi on tärkeää? .....	21
	3.3 Arvioinnilla edistetään oppimista .....	22
	3.4 Prosessiarvioinnin suhde seurantaan ja itsearviointiin .....	23
4	PROSESSARVIOINNIN TOTEUTTAMINEN .....	25
	4.1 Sisäistä vai ulkoista? .....	25
	4.2 Evaluaatiosuunnitelma .....	26
	4.3 Tärkeät prosessiarvioinnin kysymykset .....	29
	4.4 Visio ja tavoitteet .....	31
	4.5 Tavoittaako projekti kohderyhmänsä? .....	33
	4.6 Asianosaiset mukana arvioinnissa? .....	34
	4.7 Tulosten seuranta .....	38
	4.8 Organisaatiolähtöisiä itsearviointin toimintatapoja .....	40
5	PROSESSARVIOINNIN MONET TIEDON LÄHTEET .....	43
	5.1 Reflektio .....	44
	5.2 Päiväkirja .....	48
6	TIEDON HYÖDYNTÄMINEN JA RAPORTOINTI .....	49
7	HAASTEITA .....	53
	KIRJALLISUUS .....	55

## TAULUKOT

Taulukko 1.	Formatiivinen ja summatiivinen arviointi .....	20
Taulukko 2 ja 3.	Projektin aktiviteettien listaus, priorisointi ja onnistumisen arviointi .....	36

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Arvioinnin elementtejä .....	28
Kuvio 2. Arviointiaselman viitekehys .....	29
Kuvio 3. Kehittämistehtävän arvioinnin kokonaisuuden osatekijöitä .....	32
Kuvio 4. Asian monipuolinen tarkastelu tietoisuuden kehän avulla .....	45
Kuvio 5. Refleктоivan prosessiarvioinnin eteneminen .....	47

## **LIITTEET**

LIITE 1. Kehittämisarvioinnin kysymyspatteri .....	57
LIITE 2. SWOT-analyysin taulukko. ....	59
LIITE 3. Vastakohtien timantti .....	61

## Alkusanat

Arviointi on olennainen osa kehittämisprojektia. Siitä on tullut jopa eräänlainen "pakko". Se, miksi kehittämisprojektissa tehdään arviointia, vaihtelee ritualisista aitoon haluun parantaa omaa toimintaa. Parhaimmillaan arviointi on kiinteä osa kehittämissankkeen toteuttamista ja palvelee sen päämäärien saavuttamista.

Projektin vaiheiden kuvaamisessa arviointi esitetään tyypillisesti yhtenä jaksone hankkeen loppupuolella. Tämä viittaa siihen, että arviointi olisi hetkelinen toimenpide, jossa ollaan kiinnostuneita lähinnä lopputuloksista. Tässä oppaassa esitetään toisentyypinen arvioinnin lähestymistapa, prosessiarviointi. Siinä kiinnostus kohdistuu ennen kaikkea siihen toimintaan, jolla tuloksia on saatu aikaan eli kehittämisprosessiin. Olennaista on, että kunnollisessa arvioinnissa prosessinäkökulma kytkeytyy tietoon vaikuttavuudesta ja lopputuloksista.

Toivon, että opas avaa käsitystä siitä, kuinka arviointi voidaan rakentaa projektin sisälle, vahvistamaan kehittämistyön tavoitteellista, tietoista ja oppivaa toteuttamista. Sitä voi hyödyntää pienmuotoisen kehittämissankkeen itsearviointissa tai ulkopuolinen evaluaattori tukiessaan prosessiarvioinnilla kehittämistyön toteuttajia.

Työsuojelurahasto on tukenut taloudellisesti oppaan työstämisestä.

Helsingissä 10.04.2003

*Tekijä*



# 1 JOHDANTO

Sosiaalipalveluissa on paikallisesti ja valtakunnallisesti toteutettu mittava määrä erilaisia kehittämishankkeita. Ne ovat suuntautuneet niin palveluiden, työkäytäntöjen, henkilöstön kuin rakenteellisten ratkaisujen kohentamiseen. Ajankohtaiset kehittämistrendit, kuten asiakaslähtöisyys, palveluketjujen saumattomuus tai osaamisen hallinta, ovat tarjonneet virikkeitä. Projektityö on omaksuttu työtavaksi kehittämissyökimysten toteuttamiseen.

Kehittämissyöjien omaksumiseen työtavaksi ja -välineeksi ovat vaikuttaneet ja edesauttaneet useat tekijät. Vuosikymmen sitten siirtyminen pois keskitetystä normiohjauksesta antoi luvan paikallisille kehittämissyökimyksille. Myös julkishallinnossa omaksutut organisaatioita ja niiden toimintaa koskevat ajattelutavat, kuten laatu, ovat voimistaneet tarvetta kehittämissyöhön. Lisäksi erilaiset kansalliset (esim. RAY) ja EU:n (esim. ESR) rahoitusmekanismit ja ohjelmat tuovat monivivahteisen lisänsä kehittämishankkeiden kenttään. Kehittämissyön strateginen merkitys ja rooli poliittis-hallinnollisen ohjauksen välineenä ovatkin vahvistuneet. Hankkeiden paljoudesta huolimatta kehittämissyön menetelmällinen osaaminen ei ole kuitenkaan kasvanut samassa suhteessa. Projektityön laatua ja kehittämissyösaamisen kumuloitumista voitaisiin edesauttaa hankkeiden huolellisemmalla valmistelulla, arvioinnilla ja raportoinnilla.

Tekijät, jotka ovat vahvistaneet kehittämissyön merkitystä, ovat myös luo- neet kysyntää evaluaatiolle, joka sisältää lukuisia lähestymistapoja ja koulu- kuntia. Myös itse käsite *arviointi* herättää moninaisia mielikuvia. Siihen liitetään helposti negatiivisväritteisiä myyttejä. Evaluaation laajasta perinteestä löytyy kuitenkin aineksia, jotka sopivat hyvin käytännönläheisen kehittämissyön käyttöön. Erityisesti prosessiarviointi tarjoaa välineitä kehittämissyösesien seuraamiseen, ymmärtämiseen, ohjaamiseen ja dokumentoimiseen.

Tässä oppaassa tuodaan esille se, miten prosessiarviointia voidaan hyödyn- tää kehittämissyöjien toteuttamisessa. Julkaisu on suunnattu työkaluksi sekä projekteissa työskenteleville henkilöille että hankkeita arvioiville ulkopuolisille evaluaattoreille. Aluksi siinä kuvataan lyhyesti, mitä projektimuotoinen työtapa merkitsee kehittämissyössä ja sen arvioinnissa. Tämän jälkeen selvitetään proses- siarvioinnin luonnetta ja paikannetaan sen suhteutumista arvioinnin muihin lähestymistapoihin. Tämä antaa pohjan tarkastella prosessiarvioinnin käytän- nön toteuttamista ja siihen liittyviä haasteita. Kun oppaassa keskitytään proses- siarviointiin, siinä ei käsitellä arvioinnin lähestymistapojen ja menetelmien koko kirjoa. Viittauksia ja paikannuksia kyllä tehdään sekä annetaan vinkkejä kirjallisuuteen, josta voi halutessaan hakea lisätietoa. Oppaassa käsitteitä evaluaatio ja arviointi, kuten myös projekti ja hanke, käytetään samaa tarkoit- tavina.



## 2 PROJEKTI KEHITTÄMISTYÖN MUOTONA

Projekti luo yleensä uutta ja hakee muutosta. Se perustetaan tyypillisesti silloin, kun halutaan toteuttaa jokin kehittämistavoite. Yhä enemmän projekteja käytetään ei vain innovaatioiden etsimiseen vaan myös palvelujen tuottamiseen. Projektioorganisaatiossa koko toiminta onkin rakennettu projektien muotoon. Myös tarjolla olevat rahoitusmekanismit houkuttelevat "projektoimaan" ns. perustyötä. Toisaalta sosiaali- ja terveydenhuollossa puhutaan mielellään kehittämistyöstä osana arkityötä, jolloin kehittäminen on ikään kuin sisäänrakennettu päivittäisiin työkäytäntöihin. Projekti kuitenkin antaa hyvän mahdollisuuden poiketa totutuista käytännöistä ja tarjoaa joustavan, tehtävä-orientoituneen tavan tehdä toisin.

Projekti määritellään kertaluontoiseksi, määräaikaiseksi tehtäväksi. Sille asetetaan projektioorganisaatio; projektiryhmään kootaan tehtävän kannalta keskeiset henkilöt, jotka toimivat kyseisessä roolissa normaalien työtehtäviensä ohella. Suuremmissa projekteissa vastuuhenkilön tai koordinaattorin koko työpanos saattaa olla asetettu projektin käyttöön. Niille usein on myös asetettu seurantaryhmä, jonka tehtävä on koordinoida, seurata ja ohjata hanketta. Projektityyppinen työskentelytapa tuo kehittämiseen omat piirteensä ja niistä johtuvat pulmansa. Kehittämisyrittämisen toteuttaminen projektina tuo monia etuja, mutta asian eriytyemisestä projektiin voi olla myös haittaa. Projektista saattaa muotoutua oma saarekkeensa, jolloin raja muuhun organisaatioon tai työyhteisöön voi kasvaa kuiluksi.

On havaittu, että projektien ns. vetäjä tai koordinaattori on usein asiaan vahvasti sitoutunut tulisielu, jonka mukana projekti joko luhistuu tai kukoistaa. Henkilöityminen saattaa kuitenkin tehdä hankkeesta haavoittuvan: kaikki on yhden ihmisen varassa, joka ei välttämättä osaa jättää riittävästi tilaa ja mahdollisuuksia muille mukana oleville. Projektiin muodostuva kulttuuri ja kieli voivat osaltaan olla mukana irrottamassa hanketta omaksi saarekkeekseen. Projektiryhmään kuuluvien yhteydet muuhun organisaatioon voivat heiketä ja jopa kärjistyä. Myöskään työnjako ideoijat ja toteuttajat ei välttämättä tyydytä kaikkia. Kehittämisen eriytyminen ei luo suopeita edellytyksiä tulosten leviämiseksi.

Voidaan siis sanoa, että on tärkeitä hyödyntää projektimaisen työn hyvät puolet, mutta pitää huolta projektin ja muun ympäristön rajapinnoista, jotta negatiivista eriytymistä ei pääsisi syntymään. Tämä koskettaa ennen kaikkea projektilla kehitettävän asian jatkuvuuden edellytyksiä. On tärkeitä, että projektit oikeasti hyödyttävät organisaation perustehtävän mukaista toimintaa, kuten asiakastyötä. Kaikkea ei voi "projektoida", vaan kannattaa puntaroida,

onko asia mielekäs tehdä projektina vai organisoida kehittäminen muulla tavoin.

Projektijohtaminen ja projektissa työskentely vaatii erityistä osaamista, joka näkyy hankkeen sisällä sisällöllisissä kysymyksissä sekä ihmisten ja kulttuurin johtamisessa. Onkin erinomaista, että projektipäälliköiden osaamisen vahvistamiseen on alettu kiinnittää huomiota. Projektikulttuuri heijastuu työtappoihin: projekteittain vaihtuvat painotukset ja sisältöalueet sekä aika- ja tavoitetietoisuus vaativat tietynlaista ammatillista suuntautumista. Toisaalta projektimainen työ tarjoaa usein virikkeitä ammatilliselle kehittymiselle ja henkilökohtaiselle kasvulle sillä projektit ovat usein näköalapaikkoja ja uusien mahdollisuuksien testaamista. Projektityö on tyypillisesti työtä ihmisryhmässä, jolloin myös vuorovaikutus- ja viestintäkyvyt korostuvat. Erityisesti, kun puhutaan arvioinnista ja sen oppivasta hyödyntämisestä, on hyvällä kommunikoinnilla tärkeä merkitys. Rakentavan arviointikulttuurin luominen projektiin on ennen kaikkea johtamisen tehtävä.

Projektimuotoisen työn hallintaan on luotu erilaisia välineitä, kuten tietokoneohjelmia (mm. microsoft project) ja konsepteja, kuten project management cycle (PCM). Olennaista on olla tietoinen niistä metodologisista taustaoletuksista, joihin työkalut nojaavat sekä siitä, miten ne projektin työtappaa ohjaavat.

Projektien suunnitteluun, toteuttamiseen ja johtamiseen liittyy runsaasti erityispiirteitä ja huomioitavia seikkoja, joita on käsitelty tarkemmin alan kirjallisuudessa, kuten:

- Jalava, U. & P. Virtanen (2000) Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Helsinki: Tammi.
- Projektin johdon pätevyys [Project management body of knowledge] (1997). Helsinki: Projektitoimintayhdistys.
- Viirkorpi, P. (2000) Onnistunut projekti. Opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Virtanen, P. (2000) Projektityö. Helsinki: Wsoy.

## **Projektin logiikka**

Evaluaatiokirjallisuudessa puhutaan projektin logiikasta tai teoriasta (program theory/logic). Tämä tarkoittaa sitä, että kehittämishankkeen taustalla on oletus, että tietty keino aikaansaa tietynlaisia vaikutuksia. Lasten päivähoidossa työyhteisön kehittämisprojektissa logiikka voi olla esim. "päivähoitoryhmän pieni ryhmäkoko ja mielekäs toiminta vaikuttavat positiivisesti lasten ja työntekijöiden hyvinvointiin".

Kun puhutaan projektin logiikasta, erotetaan 1) prosessin logiikka ja 2) tulosten logiikka. Päivähoidon esimerkissä on kysymys tulosten logiikasta, sillä siinä näkyy yhteys kehittämistoiminnan ja lopputuloksen eli lasten ja työnteki-



jöiden hyvinvoinnin välillä. Logiikka tuo esille, millaisia tuloksia on odotettavissa tehokkailla toimenpiteillä ja miksi. Prosessin logiikka taas puolestaan tuo esille sen, miten ja millaisin toimenpitein oletettu tulos on saavutettavissa. Projektissa logiikka muodostaa ketjuja: yksi asia johtaa toiseen. Projektien hallintaan kehitellyt työkalut, kuten Program logic model ja Project management cycle -konseptit auttavat purkamaan vaikutusketjuiksi oletusten, tavoitteiden, keinojen ja toiminnan kokonaisuutta. Nämä mallit lähtevät melko rationaalisesta ja lineaarisesta suunnittelusta, mutta voi olla tarpeellista pitää mielessä, että projektilla voi olla myös piiloinen logiikkansa, joka heijastuu siihen, kuinka asiat todellisuudessa etenevät. Projektin logiikasta lisätietoa esim:

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

Tärkeätä on tunnistaa projektin toteuttamisen kannalta kaikkein kriittisimmät osatekijät. Nämä asiat ovat samalla myös niitä, joihin arviointitiedon keräämistä tulee kohdistaa. Päivähoidon esimerkissä eräs osatekijä prosessin logiikassa voisi olla esim. "sovelletaan ympäristökasvatuksen ideoita kasvatustyön sisällön rikastamisessa". Siinä osoitetaan tietty mielekkään toiminnan keino – ympäristökasvatus – , jonka ajatellaan vievän toivottuun tulokseen. Kriittiset tekijät tämän toteuttamisessa saattavat olla esim. työntekijöiden osaaminen ympäristökasvatuksessa tai jos osaaminen on tunnistettu vajavaiseksi, niin mahdollisuudet tietämyksen nostamiseen.

Se, mihin projektin logiikan oletukset perustuvat, vaihtelee. Oletukset voivat perustua tutkimustuloksiin (esim. hyvinvointi-indikaattorit), jolloin ne nojaavat koeteltuun tietoon. Toisaalta kehittämistyössä ne usein perustuvat kokemukselliseen tietoon, suositukseen tai tiettyihin arvolähtökohtiin. Parhaimmillaan tämäntyyppiset asiat on mietitty ja kirjattu esim. projektisuunnitelmaan.



### 3 MITÄ PROSESSIVARVIOINTI ON?

Jokaiseen kehittämishankkeeseen olisi tärkeää kuulua seuranta ja arviointia, sillä palaute on olennainen osa tietoista ja muutoshaluista toimintaa. Evaluaatio on kuitenkin kuten voileipäpöytä, jossa on tarjolla moninaisia aineksia, jotka eroavat toisistaan hyvinkin paljon. Jotta arvioinnin paletista osaa valita oikeat värit, täytyy tietää, mitä arvioinnilta odotetaan ja mihin sitä käytetään.

Arvioinnin lähestymistapoja voidaan luokitella lukuisilla eri tavoilla. Karkea jako tilivelvollisuus-, tiedon tuottamis- ja kehittämisevaluaatioon on varsin toimiva. Tilivelvollisuudessa on kysymys projektin hyvyyden puntaroinnista saavutettujen tulosten perusteella tai oikeellisuuden valvonnasta esim. onko resurssit käytetty oikeisiin asioihin. Arviointitutkimus usein täyttää tiedon tuottamisen tehtävää. Kehittämisevaluaatiolla pyritään nimensä mukaisesti toiminnan edistämiseen. Prosessiarvioinnin ja kehittämisevaluaation sisällöt vastaavat käytännössä toisiansa. Jatkuvassa prosessiarvioinnissa arviointi toimii ennen kaikkea palautteena ja hankkeen ohjaamisen välineenä. Prosessiarvioinnilla on vahva linkki myös tilivelvollisuuden näkökulmaan: katsomalla pelkkiä lopputuloksia ei voida tehdä päätelmiä toiminnan ja tulosten keskinäisistä yhteyksistä ja vaikutusketjuista.

Kehittämistyölle on tyypillistä prosessimainen etenemistapa sekä ratkaisuvaihtoehtojen ja etenemisväylien moninaisuus. Alussa asetetut tavoitteet täsmentyvät tai hämärtyvät prosessimaisen etenemisen aikana. Hanke voi myös huomaamatta ajautua sivuraiteelle. Toisaalta sivuraiteen valinta voi jossain tilanteessa olla välttämätöntä. Olennaista on, että valinnat etenemisvaihtoehtojen välillä ovat tietoisia.

Systemaattisella prosessievaluaatiolla on mahdollisuus tarkastella muutosprosesseja ja tuoda esille niiden keskeisimmät piirteet. Prosessievaluaation peruslähtökohta on tarkastella toimintaa, jonka kautta pyrkimyksiä toteutetaan. Sen tehtävä on tuoda esille projektin toteuttamisessa käytetty toimintatapa eli avata toiminnan ns. mustaa laatikkoa. Sillä voidaan tuoda esille prosessin luonne: milloin ja millaisia taitekohtia on ollut, kuinka ongelmatilanteita on ratkaistu ja millaisia innovaatioita on tehty. Se perustuu vahvasti tekijöidensä itsearviointiin ja oppimiskokemusten peilaamiseen.

Evaluaatiokirjallisuudessa puhutaan summatiivisesta ja formatiivisesta arvioinnista (ks. taulukko 1). Tällä jaottelulla on haluttu tuoda esille arvioinnin kahta erilaista ulottuvuutta, jotka eivät ole toisiaan poissulkevia. Formatiiivisella viitataan sellaiseen arviointiin, joka kohdistuu kehittämisen toteuttamiseen eli siihen, miten hanketta on tehty ja kuinka sen toimintaa voitaisiin parantaa. Prosessiarviointi on siis luonteeltaan formatiivista. Summatiivinen arviointi kohdistuu taas vahvasti lopputuloksiin ja vaikuttavuuteen. Formatiiivinen ja summatiivinen ulottuvuus ovat toisiaan täydentäviä, joskin pelkkä lopputulosarviointi ilman edes kevyttä prosessievaluaatiota ei ole suositeltavaa.

Projektin arviointi on kokonaisuus ja olennaista on, että löydetään vastauksia niihin kiinnostaviin kysymyksiin, jotka ovat kunkin hankkeen kannalta tärkeitä.

**Taulukko 4.1** *Painotukset formatiivisessa ja summatiivisessa arvioinnissa*

	Formatiivinen	Summatiivinen
Pääasiallinen arviointi-lähestymistapa	Prosessien arviointi	Vaikutusten arviointi
Pääasiallinen yleisö	Palvelu/projektihenkilöstö	Päätöksentekijät Rahoittajat
Pääasialliset tehtävät	Päämäärien selkeyttäminen Informaation kerääminen palvelun tai projektin prosesseista ja toteutuksesta, ongelmista ja edistymisestä	Vaikutusten ja toteutuksen dokumentointi
Metodologia	Tyypillisesti pääosin kvalitatiivista	Tyypillisesti pääosin kvantitatiivista
Tiedon kerääminen	Jatkuvaa	Usein pääosin loppuvaiheessa
Raportointi	Useissa yhteyksissä, pääosin tapaamisissa ja keskusteluissa Painotus ehdotuksissa muutokseen ja kehitykseen	Muodollinen kirjoitettu raportti lopussa Painotus vaikutuksissa ja niiden merkityksessä
Arvioijan uskottavuus riippuu	Osoitettu ymmärrys palvelusta tai projektista ja hyvät suhteet henkilöstön kanssa	Tekninen kompetenssi ja puolueettomuus

(Lähde: muokattu ja lyhennetty Herman et al., 1987, 26)

**Taulukko 1.** *Formatiivinen ja summatiivinen arviointi (Robson, 2000: 83)*

Arvioinnin kannalta ei ole olennaista katsoa yksinomaan projektin tavoitteiden saavuttamista summatiivisesti vaan havainnoida koko projektin prosessinomaista polkua. Ajatuksena on, että kehittämistyössä opitaan yhdessä ratkaisemaan ongelmia eikä vain, että saadaan joitakin ongelmia ratkaistuksi. Eli olennaista on se, mitä tapahtuu projektin aikana, ihmisten välisenä toimintana ja sen kautta.

### **3.1 Mitä on prosessimaisuus?**

Prosessi on sana, jota käytetään monissa merkityksissä. Tässä yhteydessä kehittämisen prosessilla tarkoitetaan ei-lineaarista, jatkuvasti muuntuvaa, yhteenliitetyistä palasista koostuvaa, ajallisesti kulkevaa jatkumoa. Kehittämissprojektissa etenemisen prosessi ei siis aina ole luonteeltaan looginen ja rationaalinen. Prosessi viittaa ennemminkin siihen, miten asioita tehdään kuin mitä tehdään. Sitä voidaan myös pitää kausaalisuhteiden tulkitsemisessa ja selittämisessä käytettynä logiikkana. Se, kuinka avoimesti kehkeytyen tai ennalta määritellysti prosessi askeltaa vaihtelee projektissa valitun toteuttamisstrategian mukaisesti.

Kehittämissprosessi on ainutkertainen, kullekin projektille ominainen ja yksilöllinen toiminnan, havaintojen ja ajattelun kokonaisuus. Prosessi on alkanut ennen kuin itse projekti ja usein myöskin jatkuu sen päättymisen jälkeen. Kun kehittämissprojektia kuvataan ajallisena prosessina siinä erotellaan tyypillisesti erilaisia vaiheita, kuten eteneminen ideavaiheen kautta suunnitteluun ja toteutukseen ja lopulta tulosten hyödyntämiseen. Tämänäyttöiset vaiheet ovat suhteellisen helposti jäsenneltävissä, muuta prosessiarvioinnin ideana on tuoda esille huomattavasti hienosyisemmin vaiheiden sisältöä.

### **3.2 Miksi kehittämissprosessien arviointi on tärkeitä?**

Kun projektien onnistumista tai epäonnistumista on tutkittu, on havaittu, että tärkein syy liittyy siihen, kuinka itse kehittämistoiminta tai interventio on toteutettu. Tällöin ongelmat ovat usein liittyneet johtamiseen, vuorovaikutukseen ja viestintään. Nämä havainnot ovat vahvistaneet käsitystä, että evaluaation tulisi suuntautua projektin aikaiseen toimintaan ja auttaa sen parantamisessa. On ymmärrettävää, ettei hankkeen lopussa tuotettua arviointitietoa enää voida käyttää jo kuljetun tien ohjaamiseen. Tarvitaan siis tietoa kehittämissprosessin aikana, jotta sitä voidaan käyttää hankkeen ohjaamiseen ja toiminnan parantamiseen.

# Työnetsinnän kokemukset arvioitava

► Marja Tähtinen kritisoi (HS 2. 2.) työhallinnon työnetsijäkokeilua. Hän asetti saavutettujen tulosten valossa kyseenalaiseksi ratkaisun varata näin merkittävää rahoitusta työnetsijäkokeiluun.

Kokeilua arvioitaessa on syytä katsoa kokeilun taustoja, jotta käy niin, että sinänsä hyvä idea tuomitaan heikon toteutuksen vuoksi.

Työnetsijäkokeilun sopimukset ovat olleet vain vuokenn mittaisia, joka on selvästi

organisaatioita valittaessa varmistettiin, että ne ovat syvällisesti perillä kohderyhmän työllistymisen esteistä ja ongelmista.

Kokeiluhankkeissa mukana olleet työllistettävien henkilöiden ryhmät ovat olleet työnhaikijoista vaikeimmin työllistettyjä.

Kun kokeilu valtakunnallisesti aloitettiin, olisi ollut mahdollista järjestää työnetsijäorganisaatioille jokin valtakunnallinen tai alueellinen valmennustilaisuus, jossa työnetsijä-

Olemme kokeilun avulla työllistäneet yhdeksän rakennusalan pitkäaikaistyötöntä, joka on valtakunnallisiin tuloksiin verrattuna saavutus.

Etumme on, että Tekevällä on laaja kokemus suomalaisen työttömyyden kaikista kohderyhmistä. Työnetsijän osaaminen yhdistettynä paikalliseen yhteistyöverkoston ja hyvien yhteydet paikallisiin yrityksiin ovat auttaneet meitä työnetsijäkokeilun onnistumisessa.

Työnetsijäkokeilussa korostu-

se-verkoston toimesta. peräisessä merkityksessä metodologia on sovellettu maisten ja vajaakuntoisten työllistämiseen, mutta siinä daan helposti laajentaa maan kaikkia työttömyä kärsiviä kohderyhmiä.

Finse-verkostolla on senyhteisöä eri puolilla joista Tekevä-säätiö on Tällaisia rakenteellisia ja disia keinoja pitäisi k myös työnetsijätoiminta

Kokemusten vaihto työnetsijäorganisaatioiden

*Yleisönosaston kirjoitus Helsingin Sanomissa 9.2.03.*

Toinen tähdellinen tekijä liittyy mahdollisesti valittuun kehittämisotteeseen. Jos kehittämistyön otteeksi on valittu avoin prosessilähtöisyys, hankkeen etenemistä ei ohjaa tarkka suunnitelma tai käsikirjoitus. Hankkeella on visio, joka tarjoaa vaikuttamissuunnan. Kehittämisinterventiot rakentuvat tilanneehtoisesti prosessin aikana (ks. lisää Seppänen-Järvelä, 1999). Tällöin palautteena saatava arviointitieto on erityisen tärkeätä, jotta hanke saadaan pidettyä visionsa mukaisilla raiteillaan, eikä toiminta harhaudu syrjään toivotulta polulta. Arvioinnin avulla päätökset hankkeen ohjaamisessa ovat tietoisempia. Voidaan päätätä, että projektissa kokeillaankin jotakin ideaa (joka vie resursseja), vaikka se ei olisikaan aivan valitun toimintalinjan mukainen. Irtiotto voi kuitenkin tuoda mukanaan tärkeän innovaation tai avauksen. Tällöin aiemmin valittu toimintalinja saattaa tarvita säätämistä.

Erityisen olennaista arviointi on hankkeissa, joissa luodaan uutta esim. etsitään uutta palvelukonseptia tai työkäytäntöä. Tämänäyttöisessä innovaatioprojektissa tavoitteet ja totuttamisstrategia ovat välttämättä suhteellisen löyhiä: uutta palvelukonseptia etsitään kokeillen ja muokaten. Ilman toteuttamisprosessin arviointia ja seuraamista olisi hankalaa esittää, kuinka innovaatio syntyi ja kuinka se voidaan viedä käytäntöön. Arviointi on välttämätön edellytys sille, että projektin yhteydessä syntynyttä tietoa ja osaamista voidaan hyödyntää laajemminkin.

### 3.3 Arvioinnilla edistetään oppimista

Arviointitieto on tärkeätä oppimiselle. Arvioinnin näkökulma kehittämistoimintaan tuo esille aiemmin varsin piilossa olleen kehittämispöcessin kulun ja

toimintatapojen tarkastelemisen. Kehittämisprojektiin osallistuminen voi olla oppimiskokemus niin yksittäiselle henkilölle, projektiryhmälle kuin organisaatiolle.

Perusajatus evaluatiivisessa kehittämisessä on luoda sellainen seurannan ja arvioinnin asetelma, joka tuottaa tietoa oppimisen perustaksi. Eli kysymys on toiminnasta kerätyn palautetiedon oppivasta hyödyntämisestä. Arvioinnin tulisi olla hedelmällinen kasvualusta ja tuottaa virikkeitä oppimiselle. Oppivassa kehittämisessä keskeistä on omaan toimintaan arvioivasti suhtautuminen sekä erilaisten tiedonlähteiden käyttäminen toiminnan muokkaamisessa. Tällöin tarvitaan sekä summatiivista että formatiivista arviointia.

Kehittämisprojekteihin osallistuvat ihmiset tunnistavat oppimiskokemuksia luontevimmin silloin, kun he ovat olleet itse muokkaamassa evaluointivälineitä (esim. kysymyslomake) sekä keräämässä tietoa. Tällöin he myös havaitsevat arviointitiedon tarkoituksen ja hyödyntämismahdollisuuksia. Arviointivälineiden käyttäminen auttaa kehittämisen systemaattista ja oppimishaluiseen tarkasteluun. Esimerkiksi projektissa, joka kokeilee uutta palvelukonseptia, on sovittu arviointikysymykseksi selvittää, kenelle uusi palvelu parhaiten sopii. Kysymys ohjaa päivittäistyössä tekemään havaintoja, joilla haetaan siihen vastausta. Tärkeätä on kuitenkin havainnoinnin systemaattisuus, jotta sattumanvaraisesti valikoituneet tilanteet eivät pääse sävyttämään johtopäätöksiä. Systemaattisuuden varmistamiseksi sovitaan esim. milloin ja mitä erityisesti havainnoidaan. Havainnot on myös tärkeätä kerätä ja analysoida systemaattisesti. Tällöin tuodaan näkyväksi toiminnan sisältöä ja siihen liittyviä piirteitä. Arvioimalla opitaan.

### **3.4 Prosessiarvioinnin suhde seurantaan ja itsearviointiin**

Kuten aiemmin on todettu evaluaation käsitteiden sisällöstä ei vallitse yksimielisyyttä. Kehittämisprojektin arviointia suunniteltaessa tai tehtäessä ei kuitenkaan ole tärkeätä, edustaako se puhtaasti jotakin lähestymistapaa. Olennaista on, että arvioinnilla pystytään vastaamaan kyseisen hankkeen kannalta merkittäviin kysymyksiin.

Arviointikirjallisuudessa *seuranta* (monitoring) ymmärretään hieman eri tavoin. Se on tarkoituksenmukaista erityisesti silloin kun toiminta on jatkuvaa ja vakiintunutta. Seuranta palvelee tavallisesti johtamisen ja hallinnon tarpeita, kun halutaan tietoa siitä, kuinka asiat toteutuvat ja mihin suuntaan.

Projektityössä seuranta ymmärretään palauteketjuksi, joka kulkee projektin eri vaiheiden läpi. Keskeinen tehtävä on empiirisen seurantatiedon tuominen projekteihin osallistuville henkilöille (tätä varten on myös kehitetty erilaisia ohjelmavälineitä tietokoneille). Seuranta käsitetään usein varsin instrumentaalisesti, palautetiedonomaiseksi informaatioksi hankkeen toteutumisen tilasta. Voidaan seurata esim. kustannuksia tai asiakasmääriä. Voidaankin ajatella, että

seurannassa tuotetaan ns. neutraalia informaatiota ja arvioinnissa sitä tehdään johtopäätöksiä eli tieto suhteutetaan johonkin onnistumisen kriteeriin ja siitä mahdollisesti seuraa joitakin toimenpiteitä. Esimerkiksi seurantatietoa voi olla asiakasmäärä, mutta kun tietoa käytetään arvioivasti se suhteutetaan valittuun kriteeriin, jolloin määrä x arvioidaan riittäväksi tai riittämättömäksi.

*Itsearviointi* kuuluu kehittämistyöhön. Siinä toiminnan toteutuksesta vastaavat työntekijät itse arvioivat työtään ja muokkaavat tätä varten erilaisia arviointimenettelyjä. Kehittämisprojektissakin itsearviointi voi asettua eri tasoille: se voi olla yksilön henkilökohtaista, tiimin, työyhteisön, asiakasryhmän tai projektin tasoilla. Tällöin omaehtoinen arviointi tuottaa työn kehittämisessä välittömämmin hyödynnettävää tietoa kuin ulkopuoliset toimijat voisivat tarjota. Voidaankin puhua *evaluatiivisesta kehittämistyöstä*, joka tarkoittaa sitä, että kehittämistyössä sovelletaan ja hyödynnetään arvioinnin viitekehystä ja keinoja. Projektiin osallistuvien refleктоiva itse-evaluaatio on keskeinen kehittämisen moottori.

Itsearviointi esim. toiminnan tai työyhteisön tilasta voi myös olla virike kehittämishankkeeseen. Tiedot asiakaspalautteesta tai työilmapiirikartoituksesta voivat antaa kimmokkeen projektina toteutettaville kehittämistoimenpiteille.

Organisaatiot ovat ottaneet yhä enemmän käyttöönsä sisäisen evaluaation menetelmiä. Tähän on vaikuttanut muutos, jossa evaluaatio on alettu nähdä prosessina, joka on osa johtamista, päätöksentekoa, suunnittelua ja kehittämistä. Evaluaatiokirjallisuudessa puhutaan myös sisäisestä (internal/in-house) arvioinnista. Se tarkoittaa organisaation järjestämää systemaattista itsearviointitoimintaa, jonka suorittavat tehtävään asetetut sisäiset evaluoijat tai evaluointiyksiköt. Tämä siis eroaa työyhteisön itsensä tekemästä oman toimintansa arvioinnista.

Lisämateriaalia itsearvioinnista:

- Itsearvioinnin paikannuksia (2001). FinSoc News 2. Helsinki: Stakes.
- Shaw, I. (1999) Evaluoi omaa työtäsi. Reflektiivisen ja valtuuttavan evaluaation opas. FinSoc työpapereita 4. Helsinki: Stakes.
- Sonnichsen, R. (2000) High impact internal evaluation. A practical guide to evaluating and consulting inside organizations. Thousand Oaks: Sage Publications.



## 4 PROSESSIARVIOINNIN TOTEUTTAMINEN

Prosessiarvioinnin toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. Jokaisessa hankkeessa on omat kysymyksensä ja tiedontarpeensa, joihin ratkaisut ovat räätälöitävä. Seuraavassa esitellään niitä asioita ja kysymyksiä, jotka on hyvä ottaa huomioon. Tarjoilla on myös erilaisia menettelyjä ja mahdollisuuksia siihen, kuinka prosessiarviointia voi käytännössä tehdä. Näistä aineksista projektiin voidaan poimia sopivia työkaluja ja ideoita.

Arvioinnin mahdollisuuksien lisäksi on tärkeätä pitää mielessä sen rajat. On järkevää toimia *pieni on kaunista*-periaatteella ja tehdä prosessiarviointikin rajatusti ja hallitusti: kerätä tietoa valituista kohteista ja kiinnittää erityinen huomio tiedon hyödyntämiseen. Arvioinnin kuten koko projektin toimintalinjojen valitaan vaikuttavat moninaiset intressit, toimintaympäristön luonne sekä resurssit, kuten aika, raha ja osaaminen.

Arviointi on tärkeä osa projektin sisäistä ja ulkoista ohjausta. Prosessiarvioinnissa seurantatiedon, palautteen ja reflektion pohjalta tehdään johtopäätöksiä, joilla kehittämistoimintaa ohjataan kohti projektin tavoitteena olevaa visiota. Projektin ohjaaminen hyödyntäen prosessiarvioinnin palautetta on ensiarvoisen tärkeä johtamisen tehtävä. Tällöin projektipäällikön tai koordinaattorin on tärkeätä tiedostaa roolinsa arviointitoimijana. Toisaalta onnistumisen edellytys on, että koko projektiryhmä omaksuu evaluatiivisen työtteen ja arviointikulttuurin.

### 4.1 Sisäistä vai ulkoista?

Kehittämistoiminta on laaja jatkumo tutkimusavusteisesta kehittämishankkeista käytännölliseen, usein pienimuotoiseen kehittämistyöhön. Usein suurissa hankkeissa on paremmin resursseja arviointiin. Onko projektilla mahdollisuutta hyödyntää organisaation ulkopuolisen tutkijan tai evaluaattorin tarjoamaa tukea, on olennainen kysymys. Lisäksi hankkeiden rahoittajilla on tyypillisesti ohjeistuksia, jotka sävyttävät myös projektin arvioinnin toteuttamista.

Mikäli hankkeella on käytössään ulkopuolinen arvioija, käynnistyy yhteistyö neuvottelemalla sopimuksesta. Tässä hahmotetaan näkemystä tilaajan odotuksista ja tarpeista, resursseista ja aikataulusta sekä rooleista ja tehtävistä. Kysymykset, joita tilaaja ja ulkopuolinen evaluaattori joutuvat neuvottelussaan selkeyttämään, ovat tärkeitä selvityskohteita myös sisäisessä arvioinnissa.

Arvioinnin tilaamisesta lisämateriaalia mm:

- Vuorela, Terho (1997) Arvioinnin tilaajan opas. Helsinki: Valtiovarainministeriö (mahd. uusittu painos vuonna 2003).

Usein projekti on kuitenkin osa organisaation tai työyhteisön oman työn kehittämistä, eikä sillä ole ulkopuolista tutkimus- tai arviointitukea. Arvioinnin merkitys on tällöinkin aivan olennainen. Prosessiarviointi voi olla joko sisäistä tai ulkopuolisen toimijan tukemaa. Usein kuitenkin systemaattinen ja hyvin toteutettu itsearviointi on erittäin riittävä evaluaation muoto kehittämisprojektille. Kysymys ulkoisesta tai sisäisestä toimijasta ei kuinkaan tarvitse olla joko-tai. Pienehköllekin hankkeelle saattaa olla hyötyä siitä, että esim. pyydetään kommentteja projekti- tai evaluaatiosuunnitelmasta ulkopuolisesta taholta. Ulkopuolisuus antaa luvan kommentoida, kysyä ja ihmetellä. Jos hanke on mukana laajemmassa verkostossa, on tällöin mahdollista saada kollegoilta vertaisarvioinnin tukea. Vertaiskehittäminen on tehokas väline, mutta tällöin on olennaista muistaa, että palautetta täytyy antaa, pyytää ja hyödyntää.

Usein kehittämisprojekteille asetetaan seuranta- tai koordinoitiryhmä, johon kutsutaan kehittämistehtävän toteuttamisen kannalta tärkeitä tahoja. Tämän tyyppinen ryhmä voi parhaimmillaan olla hyödyllinen voimavara hankkeen arvioinnissa ja seurannassa, joskin edellytys on, että:

- ryhmä tiedostaa tehtävänsä,
- ryhmän puheenjohtajan ja projektin vetäjän yhteistyö toimii (elleivät ole sama henkilö),
- ryhmä on halukas ja kykenevä antamaan arviointi- ja seurantatukea projektille.

Ryhmässä voidaan työstää ja käsitellä mm. evaluaatiosuunnitelmaa tai ryhmää voidaan hyödyntää reflektiopeilinä hankkeen etenemisessä ja seurantatiedon tarkastelemisessa.

Edellä on kuvattu prosessiarvioinnin piirteitä ja paikannettu sitä suhteessa muihin projektiarvioinnin lähestymistapoihin. Yhteenvetona voidaan sanoa, että prosessiarvioinnissa on kysymys ulkopuolisen arvioijan tukemasta toiminnasta ja/tai sisäisestä itsearviointista. Siihen kuuluu seuranta ja seurantainformaation hyödyntämistä evaluatiivisesti. Prosessiarviointi tuottaa myös materiaalia loppuarviointia varten ja dokumentoi hankkeen monivaiheisen etenemispolun. Siinä voidaan soveltaa useita menettelytapoja, kuten ennakoitdialogia. Kun arviointi on kiinteä osa hankkeen toteuttamista ja kuljettamista, on se luonteeltaan jatkuvaa. Tässä oppaassa esitetyt ajatukset prosessievaluaation toteuttamisesta palvelevat niin organisaation sisäistä kuin ulkopuolistakin toimijaa.

## **4.2 Evaluaatiosuunnitelma**

Riippumatta siitä, onko projektilla ulkopuolista arvioitsijaa, on tärkeätä laatia evaluaatiosuunnitelma. Se voi olla myös osa projektisuunnitelmaa. Se, mitä arvioinnilta odotetaan vaikuttaa siihen, miten arviointi tehdään ja millaista

tietoa kerätään. Eli erilaisiin arviointitarpeisiin vastataan eri tavoin. Tämän vuoksi on tärkeitä vastata aivan alkuvaiheessa seuraaviin kysymyksiin:

- mihin arviointia käytetään?
- miksi arviointia tehdään?
- kuka tai ketkä sitä käyttävät?
- mitä arvioinnilta odotetaan?

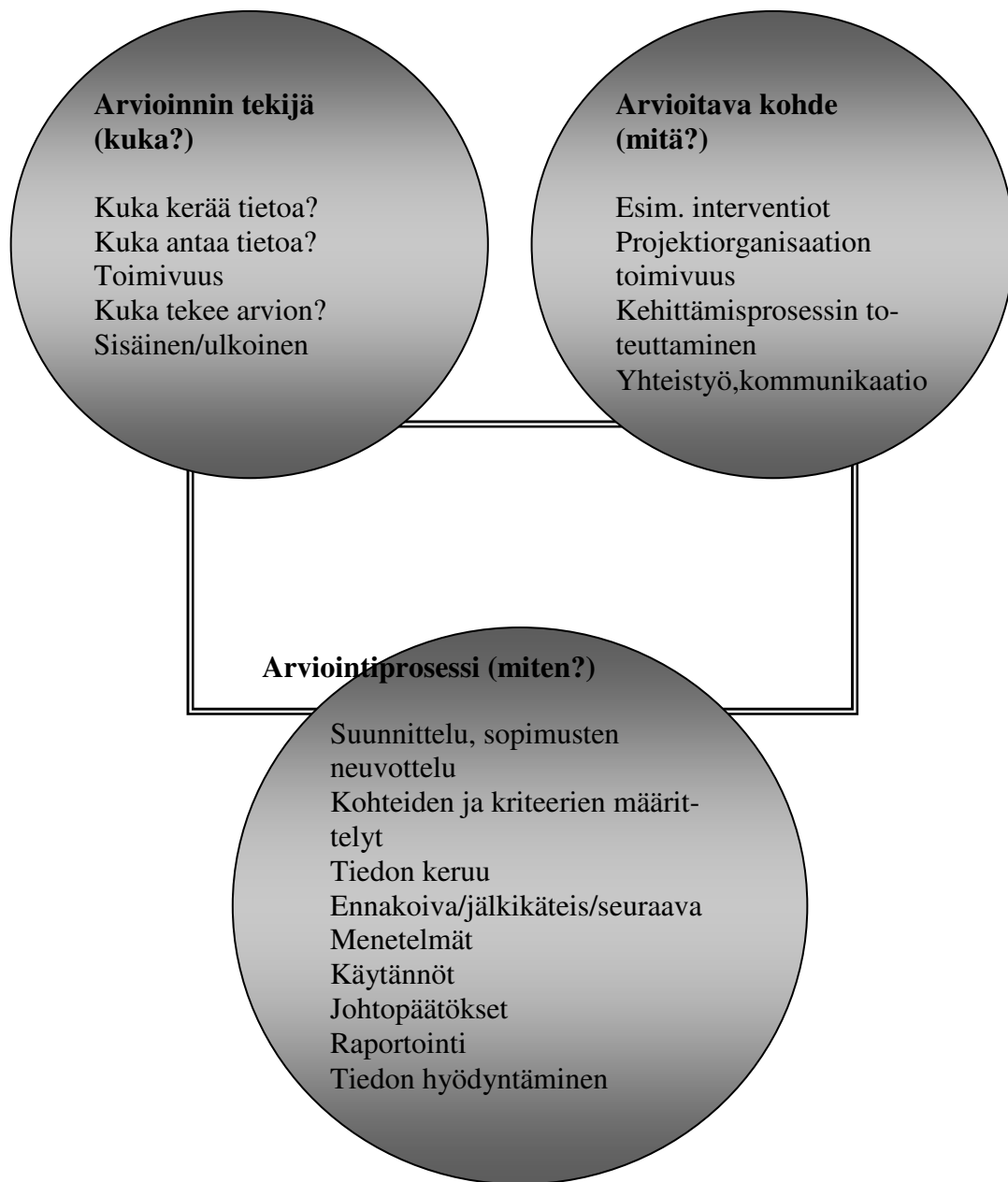
Tässä vaiheessa on hyödyllistä pohtia myös projektin lähtökohtia, kuten sitä, mistä aloite hankkeeseen on tullut. Minkä vuoksi kyseistä kehittämissponnistusta tehdään? Millaisia intressitahoja siinä on mukana? Millaisessa toimintaympäristössä eli kontekstissa sitä toteutetaan. Tämän tyyppisten seikkojen selkiyttäminen projektissa on osa kokonaisvaltaista arviointiajattelua ja se edesauttaa kehittämistyön tehokasta realisointia.

Suunnitelmassa on tarpeellista katsoa projektin arvioinnin kokonaisuutta, ei vain prosessiulottuvuutta. Parhaimmilla arviointi koostuu sekä nk. summatiivisesta että formatiivisesta puolesta. Perustilanteen selkiyttämisen jälkeen voidaan edetä arvioinnin toteuttamisstrategian valinnan lähtökohtana oleviin arviointikysymyksiin, joihin halutaan vastata. Tällaisia kysymyksiä ovat esim.

- mitkä ovat kehittämistoimenpiteen vaikutukset?
- saavuttiko toimenpide päämääränsä tai tavoitteensa?
- kuinka kustannukset ja hyödyt suhtautuvat toisiinsa?
- kuinka toimintatapaa voidaan parantaa?
- voidaanko toimenpiteillä vastata tarpeisiin?

On siis kysymyksiä, joihin voidaan vastata prosessiarvioinnilla ja on kysymyksiä, joihin tarvitaan esim. vaikuttavuuden ja tehokkuuden arvioinnin keinoja. Jos kysymyksiä hahmoteltaessa tulee esille toive saada sellaista tietoa, jota voidaan käyttää kehittämisen tukena, on mahdollista lähteä etenemään prosessievaluuauksen suuntaan. Toki on mahdollista, ettei tätä mahdollisuutta tunnusteta heti projektin alkumetreillä. Pelkkää lopputulosarviointia ei tulisi tehdä ilman jonkinlaista prosessiarviointia, sillä lopputulosten ymmärtäminen tarvitsee tietoa siitä, kuinka kyseiset tulokset on tuotettu.

Suunnitelmaa hahmoteltaessa joudutaan miettimään kysymyksiä, jotka liittyvät arvioinnin tekijään, kuten kuka tietoa kerää ja kuka varsinaisen arvioinnin tiedon pohjalta tekee. Lisäksi joudutaan miettimään sitä, miten arviointi tehdään. Tällöin joudutaan kysymyksiin arviointikohteen määrittelyistä, arvioinnin mittapuista eli kriteereistä, tiedon keruun tavoista, raportoinnista ja tiedon hyödyntämisestä. Tätä moninaisuutta on ilmennetty kuviossa 1.

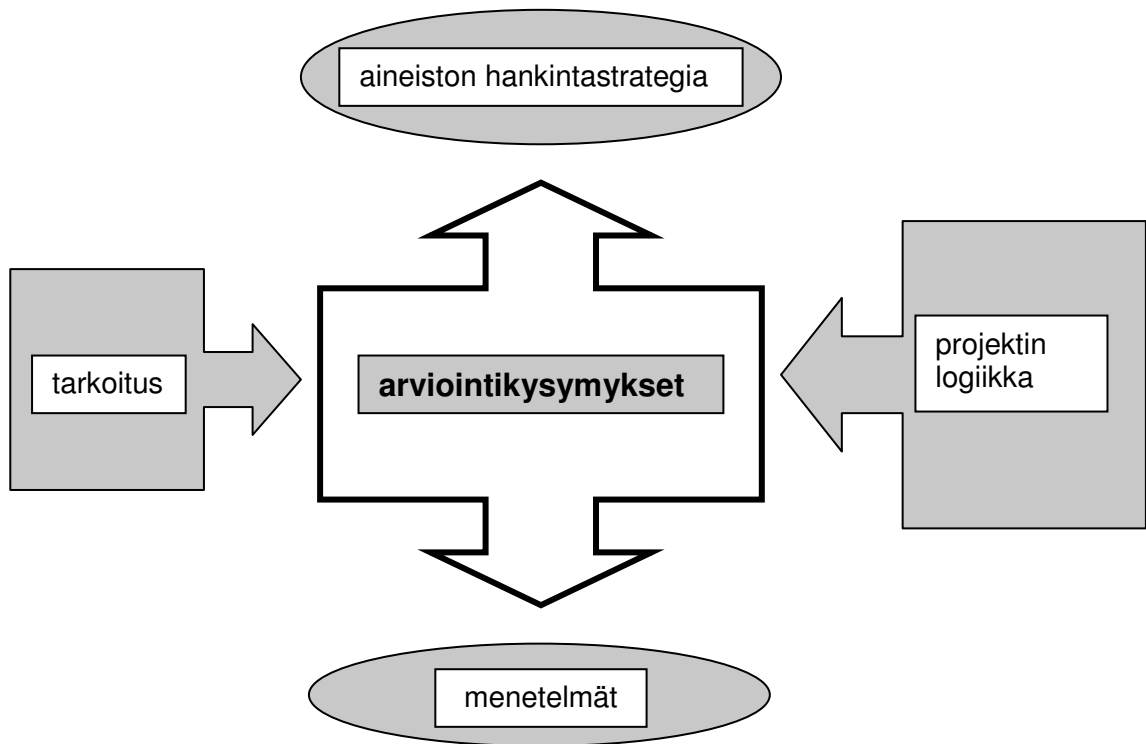


**Kuvio 1. Arvioinnin elementtejä**

Colin Robson (ks. kuvio 2) on kuvannut arviointiasetelmaa viitekehyksen avulla. Sen lähtökohta on arviointikysymykset. Aina kysymykset eivät suunnitelmavaiheessa täysin valkene, vaan niitä nousee hankkeen ollessa jo käynnis-

sä. On myös mahdollista, että joitakin kysymyksiä joudutaan matkan varrella hylkäämään, koska niihin ei pystytä vastaamaan.

Viitekehyksessä arvioinnin tarkoitus viittaa sellaisten peruskysymysten selvittämiseen, kuten miksi sitä tehdään. Tarkoitus määrittää pääasiassa sen, millaisia arviointikysymykset tulevat olemaan. Projektin logiikka viittaa kehittämisen taustalla oleviin vaikutusolettamuksiin (ks. tarkemmin luku Projektin logiikka). Arviointikysymykset puolestaan vaikuttavat siihen, millaisia menetelmiä ja aineiston hankintastrategiaa käytetään. Esimerkiksi kerätäänkö tietoa systemaattisen havainnoinnin avulla vai tehdäänkö kysely vai järjestäänkö fokus-ryhmiä.



Kuvio 2. Arviointiasetelman viitekehys (mukaillen Robson, 2001:123)

### 4.3 Tärkeät prosessiarvioinnin kysymykset

Arvioinnin kohteita määriteltäessä joutuu tekemään valintaa, sillä kaikkea ei voi arvioida. Tämä koskee myös prosessiarviointia. Kohteet valikoituvat sen

mukaan, mitkä ovat projektin toteuttamisen kannalta kriittisimpiä teemoja. Seuraavassa on listattu esimerkiksi prosessiarvioinnin tyypillisiä kysymyksiä:

- millaisia taitekohtia projektin aikana on ollut?
- millaisia interventioita on käytetty ja miksi? mitä jätettiin käyttämättä ja miksi?
- millainen on ollut toimenpiteiden toteuttamisen laatu (osaaminen, resurssit jne.)?
- toteutuivatko jotkut toimenpiteet paremmin/huonommin kuin toiset ja miksi?
- miksi interventio on toiminut joidenkin ihmisen kohdalla eritavoin kuin toisien?
- millaisia ennakoimattomia asioita projektin aikana ilmeni ja kuinka niitä käsiteltiin?
- kuinka yhteistyö on toiminut?
- millainen on ollut projektiorganisaation toimivuus?
- millaiset asiat ovat edesauttaneet tai estäneet tavoiteltavaan suuntaan etenemistä?
- kuinka tietynlaiset vaikutukset on saatu aikaan?
- miksi toimenpide on saanut aikaan vaikutuksensa?
- mitä projekti on merkinnyt siihen osallistuville yksilöinä ja työyhteisöinä?

Valitut arviointikysymykset siis määrittävät arviointikohteet ja johdattavat siihen, mitä tietoa kerätään. Siihen, millaisella aikajänteellä tietoa kerätään, vaikuttaa se, mistä ja mihin tarkoitukseen sitä hankitaan. Voidaan valita, onko tiedon keruu jatkuvaa ja/tai kausittaista.

Yleisesti ottaen projektiarvioinnin kokonaisuudessa puhutaan myös ennakoarvioinnista, eli ex-ante (katso esim. sosiaalisten vaikutusten arviointia koskevat kehittämismenetelmät: <http://www.stakes.fi/sva/menetelmat.htm>). Jälkiarvioinnissa eli ex-post tarkastellaan projektin kokonaisuutta ja usein erityisesti tavoitteiden ja tulosten toteutumista. Tässä yhteydessä usein myös pyritään jälkikäteen rekonstruoimaan sitä tapaa, jolla projekti on toteutettu. Tällöin on etua siitä, että prosessin luonne ja vaiheet on tiedostettu ja dokumentoitu.

Kun arvioinnin perustehtävä on jonkin asian arvon tai ansion määrittely, on kysymys sen suhteuttamisesta valittuun arviointikriteeriin. Miten kriteerit määräytyvät? Kriteerit voivat perustua esimerkiksi lainsäädäntöön, suosituksiin, eettisiin normistoihin, väestön tarpeisiin, projektin tavoitteisiin, aiempiin suorituksiin, kustannuksiin. Usein tavoite kuvataan sanoilla riittävästi, tarkoituksenmukaisesti, hyvin, laadukkaasti jne. Kyseisillä sanoilla otetaan kantaa siihen, millaista onnistuneen toiminnan tulisi olla. Esimerkiksi, jotta määrittel-

mää "riittävästi" voitaisiin hyödyntää kriteerinä, tulisi konkretisoida, miltä asiantila näyttää, kun se on riittävästi (miten hyvin/paljon on riittävästi).

#### 4.4 Visio ja tavoitteet

Prosessiarvioinnissa ollaan kiinnostuneita ennen kaikkea kehittämisen toteuttamisesta ja sen tukemisesta antamalla palautetta kehittämistoiminnan toteutuksesta. Tällöin on ymmärrettävää, että prosessiarvioinnin eräs keskeinen elementti on auttaa projektin vision ja tavoitteiden kirkastamisessa.

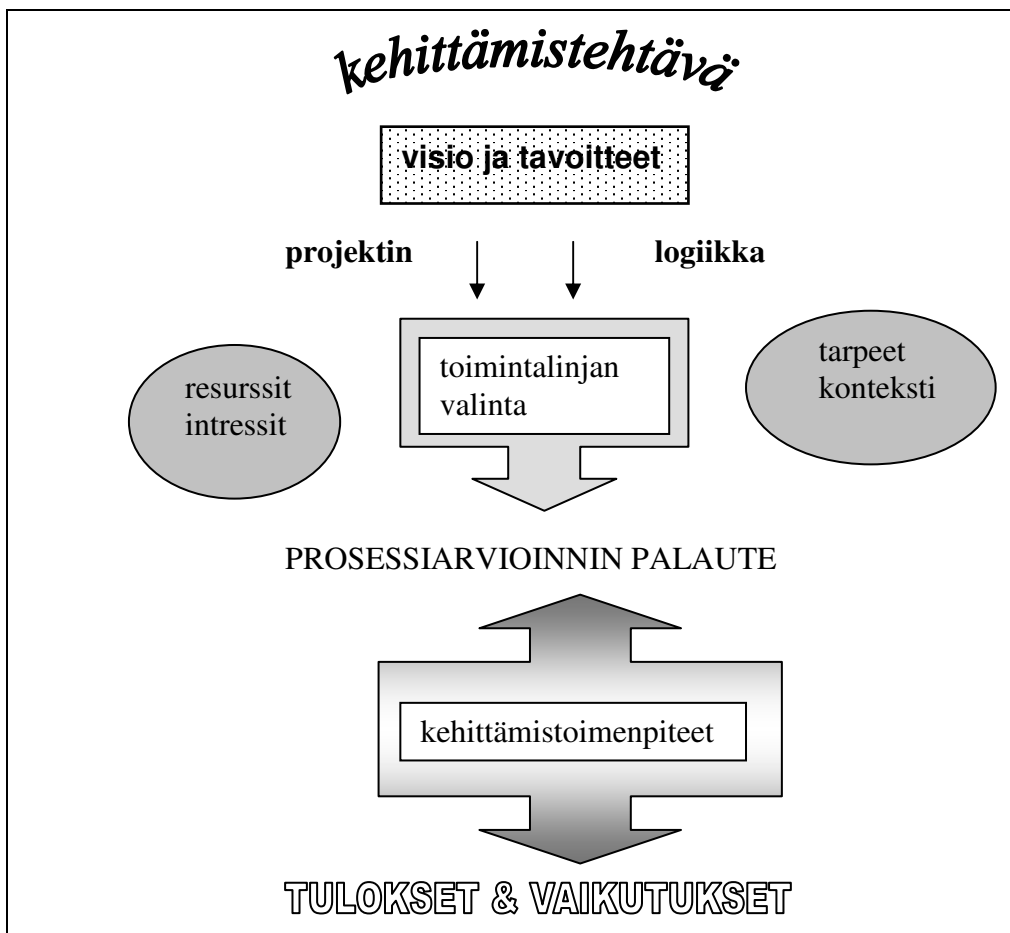
On havaittu, että kehittämisessä tarvitaan innostavaa *visiota*. Sillä luodaan kuva siitä näkymästä, jota kehittämistoiminnan on tarkoitus lähestyä. Visio on väljä, joustava ja kannustava hahmo kehittämisen keinoin saavutettavasta tilasta. Se ei välttämättä tarvitse olla kirjallisesti muotoiltu lauseke vaan keskeistä on, että visiosta vallitsee yhteinen ymmärrys. Vision lisäksi tarvitaan kuitenkin näkemys hankkeen logiikasta sekä täsmälliset tavoitteet ja valinnat toimintalinjasta. Kullakin projektiin osallistuvalla on todennäköisesti hieman erilainen näkemys näistä asioista. Olennaista onkin, että hankkeen etenemisen aikana, mutta erityisesti sen alkuvaiheessa, näistä käydään keskustelua ja haarukoidaan erilaisia näkemyksiä. Vision avulla hahmotetaan yhteistä tulkintaa kehittämispyrkimyksestä. Kysymys on positiivisten uskomusten luomisesta. Vision pohjalta tarkennetaan asetettavat tavoitteet.

On melko tavallista, että vision ja tavoitteiden pohjalta on mahdollista edetä useiden erilaisten toimintalinjojen mukaisesti. Tavoitteeseen pääsemiseksi voidaan siis valita erilaisia keinoja. Se, millaisia valintoja toimintastrategiaksi tehdään, riippuu mm. toimintaympäristöstä, resursseista, kuten rahasta ja osaamisesta sekä itse kehittämishaasteesta. Tämän tyyppisistä seikoista olisi hyvä olla tietoinen valintoja tehtäessä. Kehittämistyö on kuitenkin paljolti intuitioon perustuvaa hiljaista tietoa, eivätkä asiat välttämättä näyttäytyä arkisessa projektityössä kirkkaina päätöksentekohetkinä. Tyypillisistä on, että asiat kulkevat tai jopa ajautuvat suuntaan, johon on vaivattominta edetä. Tämän vuoksi tarvitaan prosessiarvioinnin keinoja, kuten reflektiökäytäntöjä (ks. luku Reflektio), jotka auttavat havaitsemaan tilanteita, jotka muuten jäisivät näkymättömiksi.

Projektityön leimallisimmat piirteet eli tavoitehakuisuus ja määräaikaisuus heijastuvat myös arviointiin. Projektien arviointi onkin ollut perinteisesti tavoitesuuntautunutta eli on kysytty, onko ja missä määrin hanke onnistunut saavuttamaan tavoitteensa. Tavoitelähtöisessä arvioinnissa voi jäädä havaitsematta kehittämisen kannalta tärkeitä tuloksia ja vaikutuksia, joita ei ole vielä tavoitteita asetettaessa osattu odottaa. Myös ne valinnat, joita projektiin osallistuneet ovat projektia toteuttaessaan tehneet saattavat jäädä katveeseen. Mitä muuttuvammassa ja epävakammassa ympäristössä hanketta toteutetaan, sitä ongelmallisempaa on tavoitteiden käyttäminen arvioinnin mittapuuna, koska tavoitteiden mitattavuus ja täsmällisyys vaihtelevat projektin aikana.

Toinen ongelma koskee itse tavoitteiden asettamista. Tavoitteet itsessään saattavat olla epämääräisiä tai epärealistisia toteuttaa annetussa ajassa ja resursseilla. Tällöin hyvinkin kehittämistoiminnan toteuttaminen saattaa näyttää tavoitteiden saavuttamisen valossa vaatimattomalta. Onkin todettu, että hankkeet lupaavat tyypillisesti huomattavasti enemmän kuin mihin ne asetetussa aikarajassa pystyvät. Työvaiheessa, jossa projektin visiota ja tavoitteita työstetään ja kirkastetaan, voidaan käyttää esim. SWOT-työkalua (ks. liite 2). Se on nopea ja helppo väline kartoittaa projektin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat. Karttoitus antaa aineksia tavoitteiden asetteluun sekä yhdessä tehtynä se avaa myös keskustelua projektin perimmäisistä pyrkimyksistä ja riskeistä.

Seuraavassa kuvassa hahmotetaan projektin kehittämistehtävän toteuttamiseen liittyvien, oppaassa edellä esitettyjen osatekijöiden suhdetta.



**Kuvio 3. Kehittämistehtävän arvioinnin kokonaisuuden osatekijöitä**



Elävässä elämässä projektin kulku ei ole puhtaan vaiheittainen. Myöskin tulosten ja vaikutusten paikantaminen suoraan kehittämistoimenpiteistä on pulmallista: vaikutukset konkretisoituvat monessa vaiheessa ja tasossa. Vaikka projektin alkuvaiheissa on tärkeitä tarkastella hankkeen lähtökohtia ja vaikutusolehtamuksia, on niihin arvioinnin kannalta tärkeitä palata hankkeen edetessä. Parhaimmillaan tarvitaan jatkuvaa toiminnan perusteiden ja oletettujen vaikutussuhteiden puntarointia.

#### 4.5 Tavoittaako projekti kohderyhmänsä?

Projektin logiikka osoittaa kehittämisen interventioiden kohteen, joka usein on jokin ihmisryhmä, kuten asiakas- tai henkilöstöryhmä. Prosessiarvioinnissa on tärkeitä kiinnittää katse kohderyhmää koskeviin huomioihin. Projektin aikana on tärkeitä seurata seuraavia asioita, kuten:

- Kohdistuuko interventio juuri sille kohderyhmälle, jolle oli tarkoituskin?
- Kuinka voisimme paremmin tavoittaa oikean kohderyhmän?
- Kuinka moni henkilö kuuluu projektin interventioiden piiriin?
- Onko interventio heidän kannaltaan tarkoituksenmukainen?
- Mitä heille tapahtuu, kun he osallistuvat projektiin?
- Kuinka he kokevat intervention?

Kohderyhmää koskevien havaintojen tekeminen kuulostaa luontevalta ja helpolta, mutta saattaa joskus olla petollista. Esimerkiksi vanhusten palvelukeskuksessa haluttiin aktivoita erityisesti passiivisia ja vetäytyviä ikääntyneitä. Kyseisessä paikassa oli jo entuudestaan kohtuullisesti aktiviteetteja, joita suuri osa käytti. Henkilöstö kehitti kohderyhmälle oman toimintaryhmänsä, joka kokoontui tiettyyn aikaan tietyssä paikassa. Ohjelma oli houkuttelevaa ja monipuolista. Myös asiakkaitakin tuli ja he oli tyytyväisiä. Ongelma kuitenkin oli, että ryhmän täyttivät jo ennestään aktiiviset seniorit. Jos huomiota ei olisi kiinnitetty kohderyhmän saavuttamiseen, projekti olisi pinnallisesti näyttänyt onnistuneelta. Kun henkilöstö tarkemmin selvitti syitä, miksi vaikeasti saavutettavaa kohderyhmää ei tavoitettu, he havaitsivat mm. että he olivat luoneet tarjotun aktiviteetin omien oletustensa perusteella ja samojen käytäntöjen mukaan kuin palvelukeskuksen muutkin ns. aktiivisia henkilöitä kiinnostavat palvelut. He eivät olleet tarkemmin selvittäneet, mikä haasteellista kohderyhmää todella kiinnosti, onko heidän toiveensa kaikilla samanlaiset, miksi he eivät innostu jo tarjolla olevista asioista jne. He siis tiesivät aidosti hyvin vähän niistä ihmisistä, joille halusivat palvelua kehittää.

Jos kehittämisprojektin tarkoituksena on tarjota esim. uutta palvelua tietylle asiakasryhmälle, on tärkeitä seurata, kuinka suuren osan projektin pystyy

tavoittamaan kaikista kyseisen asiakasryhmän henkilöistä (esim. yli 75-vuotiaat näkövammaiset). Kun kattavuutta arvioidaan, on olennaista kysyä, mikä määrä on riittävä ja tavoiteltava. Kohderyhmän haasteellinen saavutettavuus heijastuu myös kattavuuden arviointikriteereihin: vaikeasti tavoitettavan ryhmän kohdalla tavoitetaso voi olla matalampi. Tietoa sosiaali- ja terveyspalveluiden asiakasryhmistä löytyy mm. kuntien omista tietovarannoista sekä Stakesin Sotkatietokannasta ks. <http://www.stakes.fi/sotka/skuntiin.htm>.

Lisätietoa kattavuuden arvioimiseen esim:

- Rossi, P., H. Freeman and M. Lipsey (1999) *Evaluation. A Systematic Approach*. s. 209-211. London: Sage Publications.

## 4.6 Asianosaiset mukana arvioinnissa?

Kehittämishankkeissa on usein mukana monia eri tahoja. Erilaisten kumppaneiden kanssa verkottuvaa työtapaa pidetään tällä hetkellä tarpeellisena, jopa välttämättömänä. Toisaalta erilaiset arvioinnin ja kehittämisen otteet näkevät kysymykset osallistumisesta ja osallistavuudesta toistaan poikkeavilla tavoilla. Projekteissa ammattilaisina työskentelevät ihmiset harvoin tulevat ajatelleeksi sitä panosta mm. aikaa, jonka osallistujat esim. asiakkaat tai asukkaat sijoittavat osallistuessaan projektien osallistaviin arviointitoimintoihin. Onkin siis tärkeä harkita, millaisia keinoja käytetään ja mitä tietoa niillä on tarkoitus saada ja mihin tarpeeseen. Hankkeen tulisi myös olla vastuullinen hyödyntämään kerättyä tietoa ja tarvittaessa näyttämään aitoja muutoksia toiminnassaan.

Arvioinnin perinteessä on jo melko kauan tiedostettu, että hankkeisiin sidoksissa olevilla eri toimijoilla saattaa olla hyvinkin erilaiset intressit ja näkemykset. Egon Guba ja Yvonne Lincoln (1989) lähtivät voimakkaasti kysymään toimijoiden roolia ja asemaa sekä toisaalta nostamaan konstruktionistista ajattelutapaa arviointiin. He korostavat, ettei voida nojata vain objektiivisesti havaittavaan todellisuuteen vaan, että sosiaalinen todellisuus rakentuu aina vuorovaikutuksen ja tulkintakehysten tuloksena. Arvioinnissa on olennaista päästä jaettuun näkemykseen mm. kohteesta ja kriteereistä. Osallistavien menetelmien ydin koskeekin juuri sitä prosessia, jolla tähän lopputulokseen päästään. Seuraavassa esitellään tiiviisti muutamia lähestymistapoja, joissa toimijoiden rooli on keskeinen. Myös internetissä pidetään yllä sivustoa, johon on koottu erilaisia osallistuvan (participative) kehittämisen ja arvioinnin menetelmiä.

- Katso tarkemmin: <http://www.pdfforum.org/vrc/>

Michael Quinn Pattonin kiteyttämässä ajattelutavassa *Utilization-focused evaluation* hankkeen osallisten tahojen rooli on hyvin vahva. He käyttävät ja hyödyntävät arviointitietoa. Lähestymistapa on kehittämisorientoitunut ja nojaa

arvioijan ja projektiin osallistuvien vahvaan vuorovaikutukseen. Pattonin käsikirjassa ei tarjoilla niinkään keittokirjamaisia temppuja vaan siinä pohditaan perusteellisesti kyseisen lähestymistavan merkitystä ja oikeutusta, mutta myös annetaan opastuksia toteuttamiseen.

Lisätietoa:

- Patton, M. (1997) *Utilization-focused Evaluation*. The New Century Text. Sage Publications.
- Guba, Egon & Lincoln, Yvonna (1989) *Fourth generation evaluation*. Sage Publications.

*Monitahoarviointi* on eräs arvioinnin tapa, joka korostaa kaikkien intressiryhmien tasa-arvioista osuutta, kun määritellään arvioinnin kohteita ja kriteereitä. Arviointiprosessi on itsessään tärkeä ja se on luonteeltaan vuorovaikutteinen ja neuvotteleva. Siinä edetään toimintajärjestelmän kuvaamisesta ja avainryhmien kartoittamisesta ryhmien priorisoimiseen. Varsinaisessa arviointitilanteessa selvitetään avainryhmien näkemyksiä arvioitavan kohteen toiminnasta. Siinä he arvioivat kohdetta omasta näkökulmastaan kokemustensa perusteella. Tuloksena tuotetaan laaja kuvaus evaluointikohteen toiminnasta. Avainryhmien arviointien pohjalta muodostetaan arvolausekkeet ja lopuksi annetaan arvioitavalle kohteelle palaute.

Lisätietoa:

- Vartiainen, P. (1994) *Palveluorganisaatioiden tuloksellisuusarviointi, teorit ja käytäntö: Päivähoitoon, erityisesti päiväkoteihin kohdistuva monitahoarviointi*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Monitahoarvioinnilla on toteutettu useita hankearviointeja, kuten: Vartiainen, P. & Lähdesmäki, K. (1997) *Kilpailevat kumppanit: Elinkeinopoliittikan monitahoarviointi valituissa Vaasan rannikkoseudun kunnissa*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Evaluaatioperinteen kiinnostava suunta on *empowerment*-näkökulma. Termi on hankala kääntää suomeksi: puhutaan valtaistavasta, vahvistavasta tai mahdollistavasta arvioinnista. Se nostaa toimijat, kuten projektiin osallistuvat työntekijät, asiakkaat, yhteisöt tai organisaatiot, itse ottamaan kantaa arviointikysymyksiin ja siten ohjaamaan kehittämisen kulkua. Evaluaation viitekehys, menetelmät ja löydökset tarjoavat mahdollisuuden heidän vahvistumiseen ja aktivoitumiseen.

David Fetterman on kehittänyt konkreettisen kolmevaiheinen konseptin. Ensimmäiseksi hahmotetaan projektin visio ja tämän jälkeen listataan hankkeen tärkeimmät aktiviteetit. Seuraavaksi arviointiin osallistujat pisteyttävät (esim. asteikolla 1-10) aktiviteetit sen mukaan, kuinka hyvin projekti on heidän näkemyksensä mukaan onnistunut ko. asiassa.

projektin aktiviteetit	priorisointi
koulutukset	• • • •
verkostoituminen	• • •
esite	• • • • • •
seminaarit	• •

projektin aktiviteetit	hlö 1	hlö 2	hlö 3	keskiarvo
koulutukset	3	5	7	5
verkostoituminen	4	5	1	3,3
esite	1	2	2	1,6
seminaarit	3	5	8	5,3
keskiarvo	2,75	4,25	4,5	

**Taulukko 2 ja 3. Projektin aktiviteettien listaus, priorisointi ja onnistumisen arviointi.**

Tämä vaihe visualisoidaan yksinkertaisen taulukon (ks yllä) avulla esim. fläppitaululle. Vaihe auttaa havaitsemaan projektin tilaa, sen heikkouksia ja vahvuuksia. Visualisoinnin avulla erilaiset näkemykset ja arvostukset tehdään näkyväksi, jolloin katsantoeroista päästään keskustelemaan. Priorisoinnista jatketaan tulevaisuuteen suuntautumiseen eli osallistujat hahmottavat seuraavat askeleet, joilla voidaan päästä etenemään vision ja tavoitteiden suuntaan. Ajatuksena on, että edellä kuvattu toimintatapa omaksuttaisiin osaksi hankkeen seuranta- ja itsearviointia.

Lisätietoa:

- Fetterman, D. (2001). Foundations of empowerment evaluation. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- <http://www.stanford.edu/~davidf/empowermentevaluation.html>

Monialainen, sektorirajat ylittävä yhteistyö on ollut tärkeä kehittämisteema viime vuosina suomalaisissa kunnissa. Tämä linkittyy sosiaalisten vaikutusten arviointiin, jossa toimijoiden välinen yhteispeli on prosessin ydin. Internet-sivuille (<http://www.stakes.fi/sva/metodit.htm>) on koottu kiinnostava tarjotin kehittämismenetelmiä. Menetelmät on jäsennetty neljän pääotsikon alle sen mukaan, mihin kehittämistyön vaiheeseen ne sopivat parhaiten. Kustakin menetelmästä on esitetty ensin lyhyt kuvaus. Kuvauksen jälkeen on mainittu kirjallisuutta ja/tai www-linkkejä, joista löytyy lisätietoa ja käytännön esimerkkejä menetelmän hyödyntämisestä. Sivuille esitellään mm. fokus-ryhmä tai tässä oppaassa esittelemätön samoalainen ympyrä, joka sopii myös prosessiarvioinnin käyttöön.

*Fokus-ryhmä* on yksi, käyttökelpoinen menetelmä saada tietoa asianosaisten kokemuksista sekä tehostaa heidän osallisuuttaan hankkeessa. Fokus-ryhmät

ovat organisoituja ryhmäkeskusteluja, joissa tarkastellaan jotakin erityistä kysymystä, kuten keskusteluun osallistuvien kokemuksia projektin interventiosta. Keskustelun onnistumisessa on tärkeätä puheenjohtajan rakentava ja sujuvasti keskustelua kuljettava ote. Lisäksi tarvitaan kirjuri, joka ei osallistu keskusteluun vaan kirjaa ylös keskustelua. On tärkeätä, että kaikki tietävät, mihin teemaan keskustelussa ollaan fokuoitumassa. Ryhmän homogeenisuus näkemysten ja kokemusten jakamisessa on eduksi. Esimerkiksi projektissa, jossa kehitetään vanhusten palvelukeskuksen aktiviteetteja voidaan järjestää yksi fokusryhmä, johon osallistuu asiakkaita ja toinen fokus-ryhmä, johon osallistuu työntekijöitä.

*Ennakointidialogi* on menetelmä, jossa on aineksia reflektiivisestä ja ratkaisukeskeisestä lähestymistavasta. Siinä puhumiselle, kommentoinnille ja kuuntelemiselle on varattu "omat tilansa". Tilanne käydään kahdessa ringissä. Sisäringin muodostavat muutama henkilö ja "haastattelija". Ulkoringissä olijat ovat aktiivisia kuuntelijoita; kukaan ei kommentoi puheenvuorojen välillä. Haastattelija avaa vuorotellen kunkin sisärinkiläisen kanssa nykyisyyttä tulevaisuudesta käsin ikään kuin tulevaisuutta muistellen. Haastattelussa hahmotetaan ne asiat, jotka olivat johtamassa tähän tulevaisuuden kuvaan ja ne huolet, jotka nykyhetkestä katsottuna olivat tämän saavuttamisen esteenä. Kirjuri kirjaa näkyviin esim. kannettavalla tietokoneella puhujan näkemyksiä. Kierroksen lopuksi on ulkorinkiläisten mahdollista kommentoida kuulemiaan "ääniä" ja tuoda esille niiden herättämiä ajatuksia. Arviointiyhteyksissä menetelmästä on käytetty nimeä emergent evaluation.

Lisätietoa:

- Arnkil, T., Eriksson, E. & R. Arnkil (2000) Palvelujen dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Raportteja 253. Helsinki: Stakes.

Kehitysyhteistyön saralla on luotu erilaisia osallistavan arvioinnin konsepteja, joista ainakin *The Most Significant Change*-mallia on sovellettu laajemminkin erilaisissa ympäristöissä. Siinä osallistuvien kertomukset toimivat muutoksen tulkkeina. Alun perin Rick Daviesin kehittämän menetelmän perusidea on saada osallistajat kertomaan ja kirjoittamaan tarina, joka kertoo heidän kohdallaan hankkeesta aiheutuneesta tai siihen liittyvästä merkittävästä muutoksesta. Muutosta kuvaavien tarinoiden hyödyntäminen evaluaatioaineistona on ollut varsin onnistunutta: niiden avulla on voitu kuvata pulmallisiakin asioita ja päästä kiinni moniulotteisiin tilanteisiin. Tarinoiden positiivista voimaa vahvistaa se, että ihmiset ovat kertojia luonnostaan ja tarinat muistetaan hyvin.

Menetelmässä osallistujia pyydetään havainnoimaan elämänsä tapahtumia ja kirjoittamaan niistä tietyin väliajoin koko hankkeen ajan. Aikaperiodi voi vaihdella hyvinkin paljon, mutta oppimisvaikutuksen aikaansaamiseksi frekvenssin täytyisi olla suhteellisen tiheä (ainakin 2-3 krt./vuosi). Olennaista on tarinoiden systemaattinen kollektiivinen tulkintaprosessi. Esimerkiksi projekti-

tai seurantaryhmä lukee ja antaa palautetta tarinoista kirjoittajille. Ryhmä siis joutuu määrittelemään yhteiset kriteerit eli millainen on tarina, jossa hankkeen tavoittelema muutos parhaiten näyttäytyy. Kysymys ei ole kirjoituskilpailusta, kuinka hienosti osaa kirjoittaa vaan siitä, mitkä asiat tulevat tarinoissa esille ja miten. Etsitään siis kaikkein merkittävintä muutosta, jonka projekti oli aiheuttanut. Menetelmän osallistava vaikutus ulottuu niin tarinoiden kertojiin kuin niiden tulkitsijoihin ja ns. esimerkkitarinoiden valitsijoihin. Tarinoiden kautta ihmisten aidot kokemukset tulevat jaetuiksi ja rakennusaineiksi yhteiselle ymmärrykselle. Samalla projektin vetäjät viestittävät kuvaa siitä, millaista muutosta tavoitellaan.

Lisätietoa:

- [www.healthcomms.org/doc/Sigchange-background.doc](http://www.healthcomms.org/doc/Sigchange-background.doc)

## 4.7 Tulosten seuranta

Aiemmin oppaassa esitettyä luokitusta summatiivisesta ja formatiivisesta arvioinnista voidaan pitää hieman kärjistyksenä, sillä myös prosessiarvioinnissa voi ja täytyykin olla kiinnostusta kehittämistoimenpiteiden tuottamia tuloksia kohtaan. On tärkeitä katsoa sekä tavoiteltuja että odottamattomia tuloksia ja vaikutuksia. On myös hyvä pitää mielessä, että projektin tavoite ja sen mittaaminen ovat kaksi eri asiaa. Jos projektin toteuttamisstrategiaan kuuluvat verrattain väljät tavoitteet ja toiminnan sisältö tarkentuu tilanne-ehdoisen prosessin myötä, on arviointikriteereitä vaikea hakea tavoitteista. Tavoitevaapaassa arvioinnissa näkökulma kohdistuu projektin tarpeisiin ja kaikkiin vaikutuksiin.

Tarkoituksenmukaisen tulosevaluuatioiden toteuttaminen edellyttää toiminnan logiikan ymmärtämistä. Usein kuitenkin monet syyt vaikuttavat siihen, että kehittämistoiminta käynnistetään ennen kuin tekijöillä on käsitystä siitä, millaiseen logiikkaan toiminta perustuu. Toteuttajilla saattaa myös olla ristiriitaisia näkemyksiä interventioiden ja tulosten välisestä mekanismista ja ideaalista toteuttamisesta.

Vaikutusten arviointi on perinteisesti kvantitatiivista. Mittaamiseksi täytyisi olla käytössä indikaattori, joka kuvastaa toivotun lopputuloksen toteutumista. Jos halutaan nähdä, millaista muutosta projektin toimenpiteet ovat tuottaneet tarvitaan tiedonkeruuseen ennen-jälkeen asetelma.

Tämäntyyppiset mittaussuuntautuneet arvioinnit ovat usein melko vaativia toteutettavia jo siitä syystä, että vaikutusketjuissa on monia sekoittavia tekijöitä ja tarkoituksenmukaisia indikaattoreita voi olla pulmallista löytää. Indikaattoreiden käyttäminen ei kuitenkaan poissulje osallistuvuutta. Esimerkiksi köyhyyden vähentämiseen liittyneissä kehitysyhteistyöprojekteissa osallistujat ovat ryhmissä määritelleet ja priorisoineet asiat tai toimenpiteet, joissa muutosta tavoitellaan. Tällainen asia voi olla esim. tulotaso, jonka seurattava indikaattori

voi olla parempi ravitseminen: kolme ateriaa/päivä. Erilaisten toimenpiteiden merkitystä osallistujille voidaan selvittää pyytämällä vertailua tai priorisointia. Olennaista on selvittää näihin kannanottoihin liittyviä syitä eli x asia on tärkeämpi kuin y asia, koska z.

Sosiaalialan ammattilainen kaipaa usein yksinkertaisia seurantavälineitä työnsä tulosten osoittamiseen. *Tapauskohtainen arviointi* on erityisesti sosiaalityössä kehitetty seurannan keino, jossa yksinkertaisia graafisia esityksiä laatimalla työntekijä ja asiakas voivat yhdessä seurata asiakkaan edistymistä yhdessä esitetyn tavoitteen saavuttamisessa. Viime aikoina laajasti kiinnostusta herättänyt lähestymistapa, *realistinen arviointi*, tarjoaa erään näkökulman kehittämistoimenpiteiden tulosten ja vaikuttavuuden tarkastelemiseen. Tärkeintä on selittää, mikä toimii, kenelle ja missä olosuhteissa. Kiinnostus ei sinänsä kohdistu siihen, toimiiko projekti vai ei. Taustalla on oletus, että tietynlainen vaikutusmekanismi tietynlaisessa kontekstissa tuottaa tietynlaisen tuloksen. Ympäristöön saattaa olla haasteellista vaikuttaa, mutta on tärkeää ymmärtää sen merkitys kehittämistoimenpiteiden alustana. Sama toimenpide toimii siis erilaisessa olosuhteissa ja erilaisilla ihmisillä eri tavoin, ja tämä heijastuu tuloksiin ja vaikutuksiin.

Lisämateriaalia:

- Rostila, I & M. Mäntysaari. (1997) Tapauskohtainen arviointi sosiaalityön välineenä. Raportteja 212. Helsinki: Stakes.
- Rostila, I. & Kazi M. (2001) Realistinen arviointitutkimus toimintamallin kehittämisen välineenä. Teoksessa P. Vartiainen (toim.) Näkökulmia projektiarviointiin. Tampere: Finnpublishers.
- Pawson, R. & N. Tilley (1998) Realistic evaluation. London: Sage Publications.

Prosessiarvioinnin näkökulmasta kehittämistoimenpiteiden tuloksia voidaan tarkastella myös laadullisen tiedon valossa. Olennainen kysymys koskee sitä, vievätkö valitut interventiot toivottuun eli hankkeen vision ja tavoitteiden suuntaan. Tällöin esim. havainnot, haastattelut ja keskustelut, joilla saamme tietoa siitä, kuinka kohderyhmän edustajat ovat asiat kokeneet, millaista merkitystä ja vaikutusta toimenpiteillä on heille ollut, antavat ensiarvoisen tärkeitä viitteitä tuloksista ja vaikutuksista.

Kehittämistyössä on tyypillistä, että projektin vaikutukset tulevat esille kauan hankkeen päättymisen jälkeen. Tulokset tulevat esille viivästyneinä ja vaikeasti havaittavina. On myös havaittu, että kehittämistilanteissa toiminnan suoritusaste usein heikkenee palautuakseen ja kohotakseen myöhemmin. Kehittämishankkeissa tuloksia ovat esimerkiksi parantunut vuorovaikutus, yhteistyö ja vastuullisuus tai sitoutuminen.

## 4.8 Organisaatiolähtöisiä itsearviointien toimintatapoja

Laadun, tehokkuuden ja toiminnallisen virtaviivaisuuden korostaminen organisaatioiden toiminnassa on osa laajempaa manageristista ajattelutapaa, joka on saanut jalansijaa julkisessa hallinnossa ja palveluorganisaatioissa. European Foundation for Quality Management (*EFQM*) on keskeinen toimija, joka pitää yllä organisaatioiden *laatupalkintojärjestelmää*. Siinä itsearviointi ymmärretään toiminnan johtamisen ja kehittämisen välineenä: organisaatiossa määritellään vahvuudet ja parannusta kaipaavat alueet, asetetaan näiden perusteella kehittämistavoitteet ja toteutetaan määrätietoisesti toimenpiteitä. Sisäisen arvioinnin ja kehittämisen jälkeen organisaatio voi ilmoittautua ulkoiseen arviointiin ja laatupalkintokilpailuun. EFQM tarjoaa vakiintuneen kehyksen ja rakenteet tavoitesuuntautuneelle kehittämistyölle. Suomessa valtiovarainministeriö; Laatu yhdistys ja Kuntaliitto edistävät laatupalkintoajattelua. Toinen hyvin samantyyppiselle logiikalle rakennettu eurooppalainen itsearviointien yhteinen arviointimalli on CAF (Common assessment framework).

Lisätietoa:

- <http://www.efqm.org/welcome.htm>
- <http://www.kuntaliitto.fi/tuke/LOGOklvm.pdf>

Useat julkiset organisaatiot ovat ottaneet käyttöönsä lähinnä johtamisen työkaluksi alunperin tarkoitettua tasapainoitettua mittaamisen *balanced score card-systeemin (BSC)*. Sen neljälle tuloskortille asetetaan toiminnan onnistumisen kannalta kriittisimmät menestystekijät, joille asetetaan mitattavat tavoitteet. Väline tarjoaa mittaussuuntautuneen, mutta strategisesti suuntautuneen työkalun vaikuttavuuden seurantaan ja onnistumisen itsearviointiin. Ajattelutapaa on sovellettu varsin laajasti, mm. Valtakunnallinen suositus laadunhallinnasta sosiaali- ja terveydenhuollossa nojaa bsc-nelikenttään. Sitä on myös käytetty kehittämishankkeiden itsearvioinnissa.

Lisätietoa esim.

- <http://www.stakes.fi/verkkojulk/pdf/muui.pdf>
- Kaplan, R. & D. Norton (1996). *Translating strategy into action. The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School.

*ITE-menetelmä* on itsearviointikonsepti työyksiköiden itsearviointiin ja laadunhallintaan. Siinä henkilöstö arvioi yksikkönsä toimintaa strukturoidulla lomakkeella, jossa arviointikohteet on huomioitu kattavasti. Organisaatio asettaa arviointikohteille kriteerit ja tekee johtopäätökset kehittämishaasteista ja toimenpiteistä.



Lisätietoa:

- Holma, T. (1997) ITE. Menetelmä työyksikön itsearviointiin ja laadunhallintaa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Arviointitoiminta on myös merkittävää liiketoimintaa. Alan yritykset tarjoavat konsulttipalveluita sekä erilaisia tietokoneohjelmasovelluksia suunnittelun ja arvioinnin tueksi. Eräs tällainen on suomalainen Edufin Oy:n rakentama *itsearviointikonsepti TAK* (alueina mm. johtaminen, työtyytyväisyys, asiakas-tyytyväisyys), joka on suunnattu erityisesti sosiaalipalveluja tuottaville työyhteisöille (ks. lisätietoa: [www.edufin.fi](http://www.edufin.fi)).



## 5 PROSESSIVARVIOINNIN MONET TIEDON LÄHTEET

Evaluaatiosuunnitelman yhteydessä selvitettiin sitä, millaiset asiat ovat mukana vaikuttamassa, kun valitaan sopivia menetelmiä tiedonkeruuseen. On hyvä, jos käytettävä tieto tulee monipuolisista lähteistä. Edellisissä luvuissa on esitelty erilaisia käytänteitä ja menettelytapoja, joita voi kernaasti soveltaa.

Seuraavassa on listattu erilaisia lähteitä tiedon kokoamiseksi:

- arviointipalaveri, muistelu, reflektio
- fokus-ryhmä
- haastattelut: kasvokkain/puhelimitse, yksilö tai ryhmä
- lomakekysely
- ovensuukysely
- havainnointi (passiivinen tai osallistuva) tilanteissa esim. vierailu
- opinnäyte
- kustannusten seuranta
- numeerinen tieto esim. osallistumismäärät
- video- ja ääninauhat
- dokumentit esim. muistio ja raportti
- lehtileike
- kertomukset
- päiväkirja

Kun arvioitavasta ilmiöstä halutaan mahdollisimman kattava kuva, yhdistellään erilaisten lähestymistapojen menetelmiä. Tieteellisessä tutkimuksessa puhutaan triangulaatiosta, jossa erilaisista tietolähteistä hankittu materiaali on toisiaan täydentävää ja lisää tulosten luotettavuutta. Eri menetelmillä luotettavuuskysymykset ovat toisistaan poikkeavia: kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineistossa käytetään erilaisia luotettavuussääntöjä.

Vaikka käytännön arvioinnissa ei pyritäkään tieteelliseen validiteettiin ja reliabiliteettiin, on luotettavuutta hyvä miettiä myös pienimuotoisessa projektissa. Prosessiarvioinnissa pääasiallisesti käytetään laadullista tietoa, kuten tekstejä. Tulkintojen ja johtopäätösten tekemistä laadullisesta tiedosta ei voida määritellä samoin kuin numeerisesta informaatiosta. Pulmana laadullisessa tiedosta on siitä tehtyjen johtopäätösten vaikutelmanvaraisuus ja subjektiivisuus. Laatua ja samalla uskottavuutta voidaan kohentaa systemaattisuudella ja dokumentoinnilla.

Tässä oppaassa ei tarkennuta syvällisesti eri tutkimusmenetelmien erityispiirisiin esim. haastattelujen tekemiseen. Mikäli haluat tarkemmin perehtyä

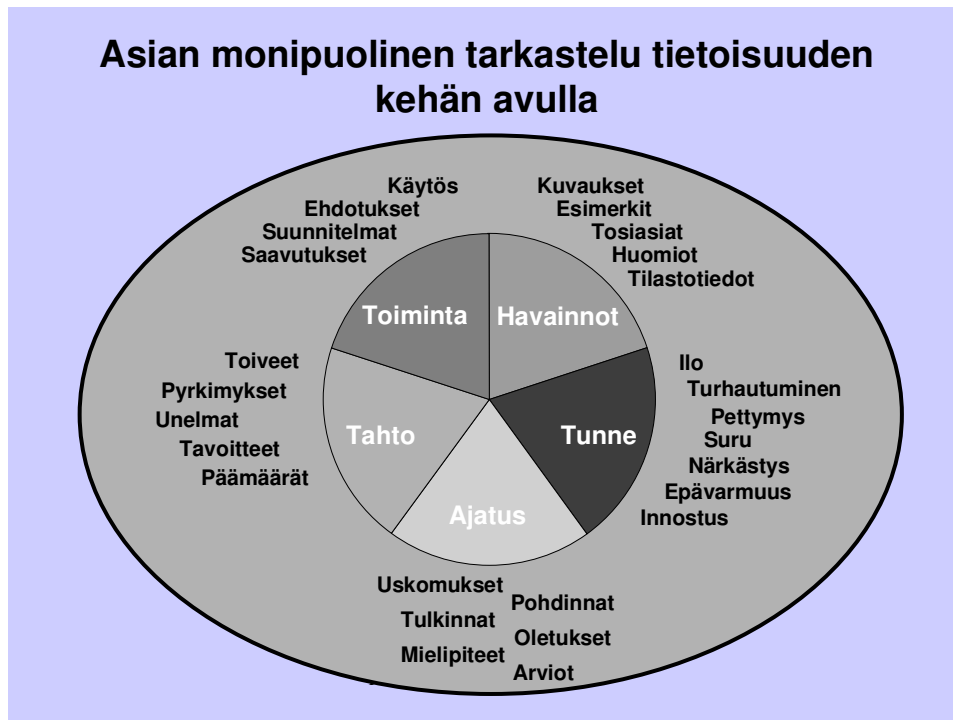
aineiston keruun menetelmiin sekä itse numeerisen tai tekstiaineiston analysointiin, kannattaa tutustua tutkimuksen tekemisen menetelmäkirjoihin. Perustietoa sisältyy myös evaluaatiokäsikirjoihin, kuten:

- Robson, C. (2001) Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.

## 5.1 Reflektio

Reflektiossa on kysymys toiminnasta, jossa yksilö pohtii ja puntaroi (peilaa) omaa ajattelua ulkopäin tuleviin virikkeisiin. On havaittu, että reflektio on luontaista ja “normaalista” ihmiselle. Se on tyypillisesti spontaania ja tiedostamatonta. Reflektiota tarvitaan kokemuksista oppimiseen. Ihminen oppii parhaiten kokemuksistaan mutta ongelmana on se, ettei toiminnan ja päätösten vaikutuksia käsitellä. Oppimisen kannalta reflektion tärkeä potentiaali jääkin usein piiloon. Sen hyödyntämiseksi esimerkiksi päätöksenteon tueksi tarvittaisiin enemmän tietoisia ja systemaattisempia reflektiokäytäntöjä.

Reflektio on keskeinen elementti prosessiarvioinnissa. Kun projektissa arvioidaan kehittämistoimenpiteiden toteuttamista, peilataan saatuja kokemuksia, tunteita ja havaintoja sekä kerättyä palautetietoja (ks. kuva 4). Arvioinnissa keskitytään usein havaintoja ja toimintaa koskevaan tietoon. Kehittämistyössä tunteilla ja tahdolla on kuitenkin erittäin keskeinen merkitys. Tällöin on tärkeää miettiä, kuinka myös näistä alueista saataisiin tietoa arvioinnin piiriin. Tekstissä aiemmin esitelty empowerment evaluaation rakenne on toimiva väline tuomaan esille myös näitäkin ulottuvuuksia. Myös vastakohtien timantiksi kutsutulla toiminnallisella menetelmällä (ks. liite 3) voidaan kartoittaa ihmisten suhtautumisia ja tunteita jotakin asiaa kohtaan.



**Kuvio 4. Asian monipuolinen tarkastelu tietoisuuden kehän avulla (AlasiltaHagmann, 2003)**

Peilaaminen on sekä yksilön älyllistä toimintaa että ryhmässä jaettu näkemys. Reflektiota voidaan hyödyntää arvioinnissa silloin, kun se on tietoista ja systemaattista. Esimerkiksi projektin etenemistä voidaan seurata reflektoidulla tavalla esim. pari kertaa vuodessa. Tällöin tapahtumia käydään läpi sovitun struktuurin mukaan (ks. liite 1). Struktuurin säilyminen samanlaisena auttaa havaitsemaan eroja ja estää sattumanvaraisen havainnoinnin sekä keskittymisen vain joihinkin tiettyinä hetkenä innostaviin asioihin. Itsearviointissa on tärkeää pitää huolta siitä, ettei juututa vain itseä kiinnostaviin teemoihin. Itsearviointin uhkana on aina itsepetos. Vaaditaan kypsyyttä katsoa sellaisia arviointikohteita, jotka ovat ns. harmaita alueita tai kriittisiä pisteitä. Tähän voi kuitenkin kasvaa opettelemalla rakentavaa arviointikulttuuria eli lähdetään pienin askelin liikkeelle.

Ryhmässä tapahtuvan peilaamisen työkaluja ovat ennen kaikkea *keskustelu*, johon kuuluvat *avoin puhuminen* ja *vastuullinen kuunteleminen*. Puheenjohtajalta vaaditaan sellaisen keskustelemaan tilanteen luomista, jossa ryhmän on mahdollista päästä keskustelemaan yhteisestä kohteesta. Luotsaamisessa tähän suuntaan tarvitaan avoimia kysymyksiä, kuten miten?, millainen? miksi? Ja toisaalta palauttamista keskustelukohteeseen. On myös tärkeää, että agenda eli reflektion kohteet (struktuuri) on yhdessä sovittu etukäteen. Mikäli projektilla on käytettävissä ulkopuolista arviointitukea, voidaan sitä tehokkaasti käyttää

itsearviointipalaverien toteuttamisessa. Tällöin ulkopuolinen toimija voi olla kysymysten herättelijä, eräänlainen haastattelija ja hänellä olisi hyvä olla tukena keskustelun kirjaaja.

On siis tärkeää sopia arvioivan reflektion dokumentoinnista. Keskustelun äänittäminen tai videoiminen on hyödyllistä, mutta nauhojen hyödyntäminen jälkikäteen voi olla liikaa aikaa kuluttavaa, eikä nauhojen litterointiin ole välttämättä resursseja. Toimiva ratkaisu olisi, jos ns. kirjuri kirjaisi jatkuvasti keskustelusta nousevia asioita kannettavalle tietokoneelle, josta ne voitaisiin heijastaa kaikkien nähtäväksi ja tulkittavaksi. Eräs mahdollisuus on myös käyttää piirtoheitintä tai fläppiä. Olennaista on, että ylöskirjatut asiat ovat heti nähtävillä, jolloin niistä voidaan keskustella ja esittää erilaisia tulkintoja. Yhden henkilön muistiinpanoihin perustuvat ja jälkikäteen tarkistettavat muistiot eivät juurikaan edistä yhteistä oppimista ja yhteisen sosiaalisen todellisuuden luomista.

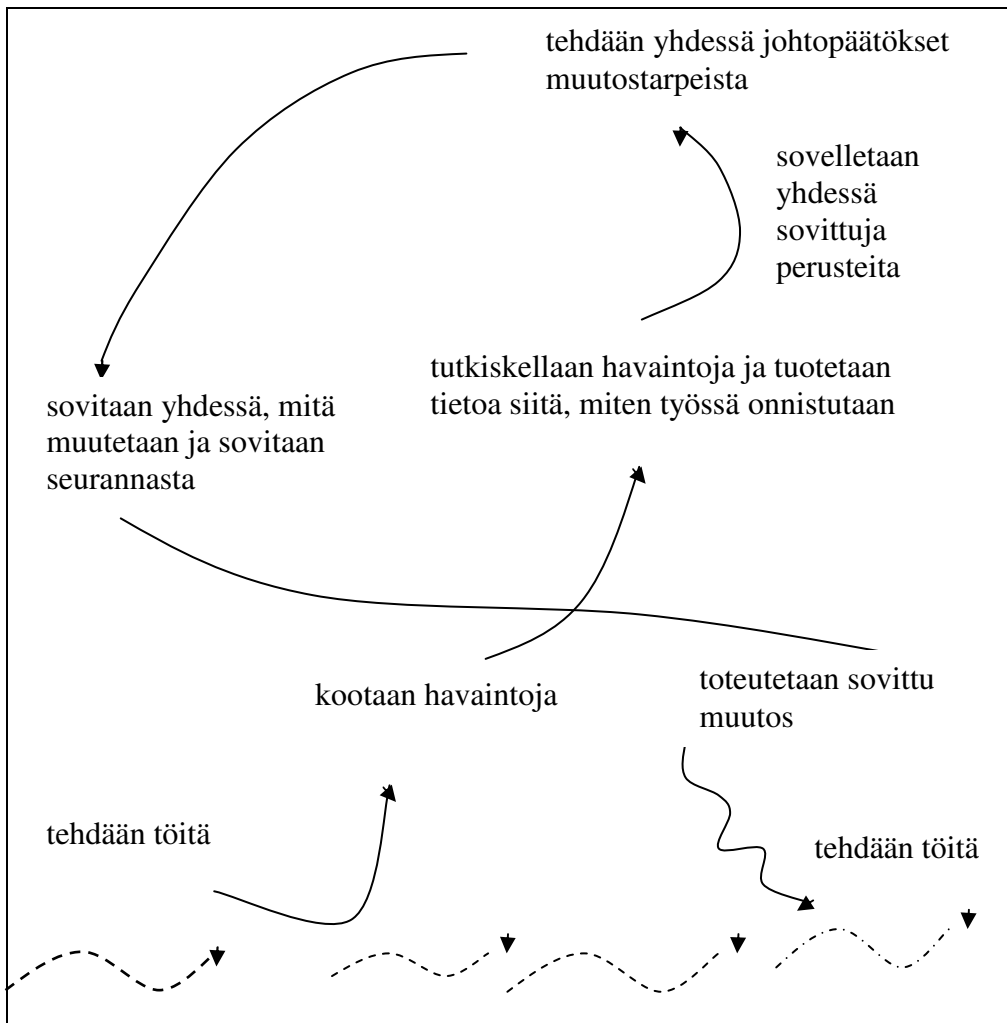
Refleктоiva itsearviointi ryhmässä vaatii myös yhteisen foorumin eli tilan ja ajan varaamista. Fyysisten edellytysten lisäksi tämä tarkoittaa myös henkistä ulottuvuutta. Ryhmän reflektiutilanteisiin tarvitaan yksilökohtaista valmistautumista eli kun peilaamisen kohteet ovat etukäteen tiedossa, kannattaa omia ajatuksiaan maistella ja jäsenellä ennen ryhmän yhteistä sessiota.

Edellytykset onnistuneelle arvioivalle reflektiolle ryhmässä:

- sovittu foorumi (aika, tila & miellyttävät olosuhteet)
- yhdessä sovittu agenda
- yksilöllinen etukäteisvalmistelu
- dokumentointi
- vastuullinen puhuminen ja aktiivinen kuunteleminen
- rakentava puheenjohtajuus

Reflektion merkitys on erityisen tärkeä prosessikeskeisessä kehittämistyössä. Kari Murto (2001) on kuvannut konkreettisesti, kuinka työyhteisö voi kehittyä identiteetiltään ja yhteisölliseltä itsetunnoltaan vahvaksi. Siinä lähtökohta on työyhteisön arkipäivän toimintatapojen tutkiminen. Myös hänen kuvaamansa kokonaisvaltaisen, alhaalta-ylöspäin rakentuvan kehittämisstrategian keskeinen osatekijä on reflektio. Jatkuva ja säännöllinen pysähtyminen keskustelemaan ja tutkimaan elettyä ja tehtyä on yhteisön jatkuvaa itsearviointia ja muutosta.

Prosessiarvioinnin kannalta on olennaista kehittämistyön jaksottaminen ja arvioivien pysähdysten tekeminen (ks. kuva 5).



**Kuvio 5. Reflektiivan prosessiarvioinnin eteneminen (mukaillen Viirkorpi, 2000: 40)**

Lisämateriaalia reflektiosta ja itsearvioinnista mm:

- Shaw, I. (1999) Evaluoi omaa työtäsi. Reflektiivisen ja valtuuttavan evaluaation opas. FinSoc työpapereita 4. Helsinki: Stakes.
- Schön, Donald (1983). The reflective practitioner. How professionals think in action. London: Avebury.
- Itsearvioinnin paikannuksia (2001). FinSoc News 2. Helsinki: Stakes.

## 5.2 Päiväkirja

Päiväkirja on yksittäinen, tehokas väline refleктоivaan itsearviointiin. Päiväkirja on yksilön käytössä oleva paikka jäsentää ja puntaroida ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Sen henkilökohtaisuus voi myös olla tärkeätä silloin, kun työskennellään ryhmissä. Päiväkirjoissa dokumentoituu oma, yksilöllinen ääni ennen kuin se on ryhmässä yhteensulautunut muihin, kenties voimakkaampiin käsityksiin.

Projektin toteuttamisen ohjaamisessa päiväkirjaa voidaan hyödyntää monilla tavoilla. On tärkeätä, että ainakin hankkeen vetäjä tai vastuhenkilö pitää päiväkirjaa. Se voi olla puolistrukturoitu eli on valittu tietyt teemat, joista huomioita tehdään tai se voi olla avoin, jolloin sisältöä ei ole rajattu. Projektin vetäjä voi esim. dokumentoida ja peilata omaa työtänsä ja projektin tapahtumia. Arvioinnin kannalta on tärkeätä, että merkintöjä tehdään usein ja että niitä myös tietyin väliajoin käydään takautuvasti läpi.

Päiväkirja on myös hyödyllinen keino saada projektiin osallistuvilta ihmisiltä tietoa heidän kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. Tällöin kannattaa määritellä muutama aihe, josta palautetta toivotaan. Esim. päivähoitajat, jotka kokeilivat uutta palvelukonseptia, jossa samaan hoitoryhmään yhdistettiin lapsia ja vanhuksia, kuvasivat mm. päivän mukavia asioita ja hankalia hetkiä. Päiväkirja auttoi heitä jäsentämään omia kokemuksiaan ja sillä näytti olevan myös positiivista vaikutusta itse toimintaan eli he tekivät työtänsä tietoisemmin ja laadukkaammin.



## 6 TIEDON HYÖDYNTÄMINEN JA RAPORTOINTI

Kehittämistoiminnan raportointiin ei ole muotoutunut sellaisia säännöstöjä ja käytäntöjä kuin perinteiseen tutkimustoimintaan, jossa raportointi on merkittävä tiedon kumuloitumisen edellytys. Kehittämisorjanteja kuuleekin välillä kutsuttavan huonoksi tutkimukseksi, mikä paljastaa, että niitä arvioidaan samantyyppisin kriteerein kuin tutkimusraportteja. Kehittämisorjante, joka perustuisi perusteltuun tietoon ja pystyisi välittämään ulos projektin toteuttamisen kannalta olennaisimmat piirteet ja löydökset, on varmasti haaste. Raportoinnin laatu on eräs keskeinen tekijä, joka parantaisi kehittämisorjantejen kokemusten ja tulosten leviämistä.

Maissa, joissa on vahva evaluaatioperinne, on jo pitkään keskusteltu arvioinnin hyödynnettävyydestä ja hyödyllisyydestä. Vaikeudet evaluaatioiden hyödyntämisessä juontavat juurensa tapaan tehdä niitä. Perinteinen arviointitutkimuksen kaltainen ulkopuolinen evaluaatio on tyypillisesti tuottanut tuloksenaan raportin, johon käyttöpaineet kohdistuvat. On huomattu, ettei arviointitiedolla ole välttämättä ollut niin paljon käyttöä kuin on oletettu. Huolta on herättänyt myös arviointien matala kustannus-hyöty-suhde, sillä niiden tekemiseen on investoitu suhteellisen paljon resursseja. Kysymys evaluaation hyödynnettävyydestä on ollut niin iso, että Michael Quinn Patton (1997) laatiikin evaluaation tekijöille käsikirjan "Utilization focused evaluation". Teoksen viesti on, että arvioinnin onnistumista tulisi arvostella vain sen mukaan, kuinka sen tuloksia *todella* on käytetty ja hyödynnetty.

On siis havaittu, ettei arviointitiedon hyödyntäminen ala vasta loppuraportin julkaisemisen jälkeen vaan se on osa koko evaluaatioprosessia. Parhaimmillaan ulkopuolinen arvioija tulee mukaan kumppaniksi projektiin alkuvaiheessa ja toteuttamisen aikana kerättävää tietoa hyödynnetään kehittämistoiminnan parantamiseen ja hankkeen ohjaamiseen. Hän on ikään kuin valmentajan, konsultin tai muutosagentin roolissa. Kysymys arviointitiedon hyödynnettävyydestä on siis nostanut prosessiarvioinnin merkitystä. Vaikka formatiivisuus ja itsearviointi parantaakin hyödynnettävyyden mahdollisuuksia, eivät haasteet ja esteet kuitenkaan lopu.

Kun arvioinnin tuottamaa tietoa voidaan käyttää varsin moninaisesti tarkoituksiin, on motivaatiotekijät tärkeä selvittää arvioinnin – myös itsearvioinnin – alkuvaiheessa. Kenelle ja mihin tarkoitukseen arviointia tehdään? Hankkeen rahoittajalla, poliitikoilla, päättäjillä, virkamiehillä, kuntalaisilla, asiakkailla jne. on omat toiveensa tiedon hyödyntämisen suhteen. Arvioinnin käyttötarkoitus on selkiytettävä.

Prosessiarviointi tuottaa materiaalia erityisesti hankkeen toiminnan parantamiseen sekä tuo ymmärrystä siihen, kuinka lopputulokset ovat syntyneet. Suurin tiedon hyödyntämisen haaste koskee sitä, osataanko arviointimateriaalia

käyttää hankkeen etenemisen aikana johtopäätösten tekemiseen. Erityisesti kielteisen palautteen osalta on suuri kiusaus selittää asiat pois eli löytää niille syitä oman toiminnan ulkopuolelta. Haluttomuus arviointitiedon hyödyntämiseen on suuri riski koko prosessiarvioinnille.

Prosessiarviointiin ja sen hyödyntämiseen kohdistuu siis uhkia. Eräs olennainen alue koskee arviointitietoa, sen keruuta ja tehtyjä johtopäätöksiä. On oltava tarkkana, että aineistot esim. havainnot koskevat niitä asioita, joita oli tarkoitus arvioida. Johtopäätösten tulisi olla selkeitä ja perusteltuja eli näytetään, millaisiin havaintoihin ne perustuvat. Myös itsearviointissa osaaminen on kriittinen tekijä, kun ajatellaan laatua ja uskottavuutta. Itsearviointin hyvyysvaatimukset eivät saisi olla matalammat kuin ulkopuolisen arvioinnin. *Itsearviointi ei siis ole "köyhän miehen arviointia"*.

#### **Prosessiarvioinnin uhkia**

uskottavuus (aineistot, johtopäätökset)  
laatu (osaaminen)  
arvioidaan vain onnistumista (menestystarina)  
epätarkoituksenmukainen raportointi  
haluttomuus hyödyntää arviointia

Kysymys tiedon hyödyntämisestä liittyy myös raportointiin. Innovaatioiden leviämisen ja kokemusten kumuloitumisen kannalta on ongelmallista, että prosessin kulkua on vaikea seurata, arvioida, analysoida ja raportoida siten, että sen keskeiset muuttujat ja elementit voitaisiin nostaa esiin. Kehittämistyön prosessien kuvaamisen kautta voidaan kuitenkin hahmottaa sellaisia rakenteita ja keinoja, joiden kautta kehittämistyön tulosten ja kokemusten kumuloituminen on mahdollista.

Voidaan myös kysyä, onko perinteinen kirjallinen muoto paras ja toimivin kanava kokemuksellisen tiedon levittämisessä. Olisivatko verkostomaiseen yhteistoimintaan perustuvat rakenteet sujuvampia kanavia kehittämistyössä syntyvän tiedon hyödyntämiseen? Toimijoiden välinen yhteistyö ja eritasoinen verkottuminen ovat edellytyksiä innovaatioiden leviämiselle ja oppimiselle. Tarvitaan rakenteita, jotka mahdollistavat tiedon ja kokemusten välittämisen. Tällaisia rakenteita ovat vertaiskehittämisen foorumit: seminaarit, työkokoukset, vierailut jne, joissa kokemuksia ja näkemyksiä päästään vaihtamaan. Itsearviointitiedon ja sen pohjalta tehtyjen johtopäätösten kertomisessa tulee huomioidaan myös projektin ulkopuoliset tahot, erityisesti ei-ammattilaiset, kuten asiakkaat.

Seuraavat kysymykset ohjaavat pohtimaan prosessiarvioinnin hyödyntämistä:

- miksi ja mihin tarpeeseen arviointia tehdään?
- kenelle ja millaiseen käyttöön sitä tehdään?
- millä keinoilla aiottua käyttöä voitaisiin edistää?

Lisämateriaalia hyödynnettävyydestä:

- Patton, M. (1997) *Utilization-focused Evaluation*. The New Century Text. Thousand Oaks: Sage Publications.



## 7 HAASTEITA

Arviointia pidetään tärkeänä ja sitä arvostetaan. Siihen ryhtyminen koetaan kuitenkin usein pulmallisena. Tietämyksen puutteet arviointiasioista koetaan merkittäväksi esteeksi. Epäilläään kenties sitä, osataanko tehdä "oikeata" arviointia. Kehittämiprojektin omaa oppimista ja entistä parempaa työn tekemistä tukevassa itsearvioinnissa on tärkeää ottaa arviointi omiin käsiin ja omaksua evaluatiivinen työote. Osaamisen kohentaminen vahvistaa asiaa, mutta toisaalta kokemuksenkin kautta oppii. Tutustuminen johonkin peruskäsikirjaan ja FinSoc:n nettisivuilta (<http://www.stakes.fi/finsoc/>) kiinnostavien asioiden poimiminen auttavat pääsemään hyvään alkuun.

Oppimistulosten ja -tuotosten esille tuominen on kuitenkin haasteellista. Prosessievaluatation oppimistoimintaa korostavat ideat saattavat olla myös lähtökohtina hankalia omaksua. Omien tekemisten kriittinen arviointi saatetaan kokea loukkaavana tai liian paljastavana, eikä prosessiarviointiin haluta lähteä. Tämä koskee varsinkin projektin ylintä johtoa. Vaikka prosessievaluatio menetelmänä toteutettaisiinkin, voivat osallistujat olla vastustavia. He eivät halua käyttää kerättyä materiaalia tietoisien valintojen tekemiseen vaan etenevät omaksutuilla tavoilla. Arviointitiedon todellinen hyödyntäminen vaatii oman kulttuurinsa kasvamista: toimivan projektikulttuurin kehkeytyminen vahvistanee myös arviointikulttuurin kasvua.

Prosessin etenemisen reaaliaikainen seuraaminen ja oppimistilanteiden tunnistaminen ja paikantaminen ei myöskään ole ongelmatonta. Jotta kehittämis-toimintaa voitaisiin tarkastella evaluatiivisesti, tulisi projektin kaikkiin vaiheisiin kiinnittää tietoisesti ja systemaattisesti sellaisia toimintoja, joiden kautta materiaalia prosessista saataisiin esille. Tärkeää on siis ajattelutavan omaksuminen. Itse evaluaatio voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja evaluaatiokäsikirjat tarjoilevat moninaisia vinkkejä tähän. Valtavana haasteena on oikean tiedon kerääminen ja sen hyödyntäminen eli kysymys, miten kerätty tieto muuttuu oppimisen kautta toiminnan muutoksiksi.



## KIRJALLISUUS

(tähdellä merkityt sopivat hyvin johdatukseksi asiaan)

- Alasilta-Hagmann, L. (2003). *Tietoisuuden kehä*. Koulutusmateriaali. Helsinki: Learning Systems Oy.
- Argyris, C. (1994) *On Organizational Learning*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Arnkil, T., Eriksson, E. & R. Arnkil (2000) *Palvelujen dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin*. Raportteja 253. Helsinki: Stakes.
- \*Arviointi sosiaalipalveluissa. Katsaus arvioinnin peruskysymyksiin. (2001) FinSoc työpapereita 3. Helsinki: Stakes.
- Buhanist, P. (2000) *Organisational Change, Development Efforts and Action Research*. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Report 12. Helsinki: Helsinki University of Technology.
- Chelmsky, E. & W. Shadish (1997) *Evaluation for the 21<sup>st</sup> century. A handbook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Holma, T. (1997) *ITE. Menetelmä työyksikön itsearviointiin ja laadunhallintaa sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Holma, T., Outinen, M., Idänpää-Heikkilä, U. & S. Sainio (2001) *Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehittä laatutalo*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto ja Stakes.
- Itsearviointin paikannuksia (2001). *FinSoc News* 2. Helsinki: Stakes.
- Jalava, U. & P. Virtanen (2000) *Innovatiiviseen projektijohtamiseen*. Helsinki: Tammi.
- Kaplan, R. & D. Norton (1996). *Translating strategy into action. The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School.
- Kushner, S. (2000) *Personalizing Evaluation*. London: Sage Publications.
- Lincoln, Y. & E. Guba (1989) *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage Publications.
- \*Murto, K. (2001) *Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä*. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.
- Owen, J. and P. Rogers (1999) *Program Evaluation. Forms and Approaches*. London: Sage Publications.
- Patton, M. (1982) *Practical Evaluation*. Newbury Park: Sage Publications.
- Patton, M. (1997) *Utilization-focused Evaluation*. The New Century Text. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pawson, R. & N. Tilley (1998) *Realistic evaluation*. London: Sage Publications.
- Preskill, H. and R. Torres (1999) 'Building Capacity for Organizational Learning Through Evaluative Inquiry'. *Evaluation* 3(1): 42–60.

- \*Robson, C. (2001) *Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille*. Helsinki: Tammi.
- Rossi, P., H. Freeman and M. Lipsey (1999) *Evaluation. A Systematic Approach*. London: Sage Publications.
- Rostila, I. & M. Mäntysaari. (1997) *Tapauskohtainen evaluointi sosiaalityön välineenä*. Raportteja 212. Helsinki: Stakes.
- Rostila, I. & Kazi M. (2001) Realistinen arviointitutkimus toimintamallin kehittämisen välineenä. Teoksessa P. Vartiainen (toim.) *Näkökulmia projektiarviointiin*. Tampere: Finnpublishers.
- Rubin, H. and I. Rubin (1995) *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schön, Donald (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. London: Avebury.
- Shaw, I. (1999) *Evaluoimaa työtäsi. Reflektiivisen ja valtuuttavan evaluaation opas*. FinSoc työpapereita 4. Helsinki: Stakes.
- Sonnichsen, R. (2000) *High impact internal evaluation. A practical guide to evaluating and consulting inside organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Seppänen-Järvelä, R. (1999) *Luottamus prosessiin – kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla*. Tutkimuksia 104. Helsinki: STAKES.
- Seppänen-Järvelä, R (2002) How to promote organizational development through internal process-evaluation? *Hallinnon Tutkimus* 21(4): 88–95.
- Vartiainen, P (2001) *Näkökulmia projektiarviointiin*. Tampere: Finnpublishers.
- Vartiainen, P. (1994) *Palveluorganisaatioiden tuloksellisuusarviointi, teorian ja käytäntö: Päivähoitoon, erityisesti päiväkoteihin kohdistuva monitahoarviointi*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Vartiainen, P. & Lähdesmäki, K. (1997) *Kilpailevat kumppanit: Elinkeinopolitiikan monitahoarviointi valituissa Vaasan rannikkoseudun kunnissa*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- \*Viirkorpi, P. (2000) *Onnistunut projekti. Opas kunta-alan projektityöskentelyyn*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Virtanen, P. (2000) *Projektityö*. Helsinki: Wsoy.
- Weiss, C. (1998) *Evaluation. Second edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.



## **LIITE 1.**

### **Kehittämisarvioinnin kysymyspatteri esim. projektiryhmän käyttöön (esim. 2 krt/vuosi)**

- ❖ Miltä tuntuu, mitä kuuluu?
- ❖ Missä vaiheessa nyt ollaan?
- ❖ Mitä vaiheita olemme läpikäyneet?
- ❖ Mitä olemme tehneet hankkeemme toteuttamiseksi?
- ❖ Mitkä ovat omat tavoitteemme?
- ❖ Missä määrin olemme edenneet tavoitteiden suuntaan (mistä voimme nähdä sen)?
- ❖ Ovatko tavoitteet muuttuneet, jos niin miten ja miksi?
- ❖ Millaisia esteitä, positiivisia löydöksiä tai muita yllätyksiä olemme hankkeessa kohdanneet?
- ❖ Miten yhteydenpito ja yhteistyö on sujunut?
- ❖ Mitä uusi työmuoto on/ei ole merkinnyt työyhteisöllemme?
- ❖ Miten projektiorganisaatiomme on toiminut?
- ❖ Mihin suuntaan olemme menossa, miksi?
- ❖ Mitä aioimme seuraavaksi tehdä, miksi?



## LIITE 2.

SWOT-analyysin taulukko

<b>nykyiset:</b>	<b>vahvuudet</b>	<b>heikkoudet</b>
<b>tulevaisuuden:</b>	<b>mahdollisuudet</b>	<b>uhkat</b>



### LIITE 3.

Vastakohtien timantti on väline kartoittaa ihmisten suhtautumista jotakin asiaa kohtaan. "Timantti" voidaan piirtää esim. fläppitaululle tai merkata teipillä lattiaan. Kukin henkilö sijoittaa itsensä johonkin ruutuun ja kertoo muille, miksi valitsi juuri ko. paikan eli avaa niitä perusteita, joiden mukaan valintansa teki. Lähde: (Alasilta-Hagmann, 2003)

