



Julkisten palveluiden asiakaskeskeinen kehittäminen - tarkastelussa opettajien arvon muodostuminen osana Opetushallituksen palveluiden kehittämistä

Elisa Tanskanen

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Julkisten palveluiden asiakaskeskeinen kehittäminen-
tarkastelussa opettajien arvon muodostuminen osana
Opetushallituksen palveluiden kehittämistä**

Elisa Tanskanen
Palvelu- ja liiketoimintamuotoilu
Opinnäytetyö
Toukokuu 2025

Elisa Tanskanen

Julkisten palveluiden asiakaskeinen kehittäminen- tarkastelussa opettajien arvon muodostuminen osana Opetushallituksen palveluiden kehittämistä

Vuosi

2025

Sivumäärä 73

Tämän tutkimuksellisenä kehittämistyönä toteutetun opinnäytetyön tarkoituksena on luoda ymmärrystä opettajien arvonmuodostumisesta osana julkisten palveluiden asiakaskeistä kehittämisestä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa julkisen organisaation sisäiseen käyttöön konsepti, joka tukee asiakaskeisten palveluiden kehittämistä. Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Opetushallitukselle, joka on kansallinen varhaiskasvatuksen, koulutuksen, elinikäisen oppimisen ja kansainvälistymisen asiantuntija, kehittäjä ja palveluntuottaja. Kehittämisen kohteena ovat organisaation sisäiset toimintatavat.

Tietoperusta pohjautuu julkisten palveluiden ekosysteemiin, jossa arvon muodostumista julkisen sektorin palveluiden kehittämisessä tarkastellaan kolmella tasolla. Makrotaso kuvastaa yhteiskunnallista tasoa, mesotaso organisatorista tasoa ja mikrotaso tuo esiin yksittäiset ihmiset. Organisaatiotasolla julkisten palveluiden kehittämistä voidaan tarkastella opettajille suunnatun arvon muodostumisen kautta, jossa arvo muodostuu asiakasperustaisen palvelu-logiikan mukaisesti. Julkisten palveluiden loppukäyttäjiä ovat kuitenkin kansalaiset, jotka muodostavat palveluiden arvon ja tätä arvon muodostumista voidaan tarkastella julkisen arvon kautta. Palveluiden kehittämisen keskiössä ovat asiakkaat eli ihmiset. Yhden näkökulman palveluiden kehittämiseen tarjoaa muotoilu, jonka hyödyntäminen julkisten palveluiden kehittämisessä on lisääntynyt. Muotoiluajattelu on innovointia, joka perustuu ihmiskeskeisyyteen. Muotoilulähtöinen organisaatio on muun muassa sellainen, joka hyödyntää muotoilua syvällisesti koko organisaatiotasolla.

Tutkimuksellinen kehittämistyö on toteutettu laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Lähestymistapana on palvelumuotoilu ja kehittämistyön prosessi seuraa tuplatimanttimaallia. Löydä-vaiheessa toimialaan tutustuttiin työpöytätyömenetelmien ja asiakasymmärrystä kerrytettyä asiantuntijahaastattelulla sekä opettajia haastatteleamalla. Aineisto on analysoitu teemoittelemalla ja aineistosta on koostettu keskeiset löydökset, empatiakartta ja muut löydökset. Ongelmaa täsmennettiin yhteiskehittämisen työpajassa, johon osallistui Opetushallituksen henkilökuntaa. Opinnäytetyön kannalta keskeiseksi ongelmaksi täsmentyi osallisuuden vaikutuksista viestiminen. Ratkaisun kehittämiseksi järjestettiin toinen yhteiskehittämisen työpaja Opetushallituksen henkilökunnalle ja ratkaisun työpajassa syntyi Opetushallituksen henkilökunnan sisäiseen käyttöön tarkoitettu konsepti osallisuuden oppaasta.

Osallisuuden oppaasta muodostettiin konseptikuvaus ja sitä testattiin sen loppukäyttäjillä konseptin validoinnin menetelmin ja konsepti osoittautui tarpeelliseksi. Testauksen perusteella konseptia täsmennettiin ja siitä muodostettiin viimeistely versio. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että osallisuuden oppaalle on tarvetta, mutta sen eteenpäin vieminen ja lopullinen toteutus jäävät Opetushallituksen vastuulle. Muotoilu todettiin toimivaksi menetelmäksi julkisen organisaation palveluiden kehittämiseen ja Opetushallituksella voidaan tämän työn perusteella todeta olevan suotuiset valmiudet kehittyä kohti muotoilulähtöisempää organisaatiota. Tuloksia voidaan hyödyntää laajemminkin, esimerkiksi toisissa julkisissa organisaatioissa, jotka ovat kiinnostuneita hyödyntämään muotoilua.

Asiasanat: Julkiset palvelut, palvelumuotoilu, muotoiluajattelu, asiakaskeisyys

Elisa Tanskanen

Developing customer-centric services- Exploring teachers' value creation in the context of service development at the Finnish National Agency for Education

Year

2025

Pages

73

The purpose of this Master's thesis, conducted as a research-based development project, is to create an understanding of how teachers perceive value as part of the customer-centric development of public services. The objective of this thesis is to produce a concept for internal use within a public organization that supports the development of customer-centric services. The thesis was commissioned by the Finnish National Agency for Education (EDUFI), which is a national expert, developer, and service provider in early childhood education, education, lifelong learning, and internationalization. The focus of the development work is on the organization's internal practices.

The theoretical framework is based on the ecosystem of public services, where value creation in the development of public sector services is examined on three levels. The macro level represents the societal level, the meso level the organizational level, and the micro level focuses on individuals. At the organizational level, the development of public services can be viewed through the value creation aimed at teachers, where value is formed according to a customer-based service logic. However, the end users of public services are citizens, who ultimately create the value of the services, and this value creation can be examined through the concept of public value. At the center of service development are the customers—people. One perspective on service development is design, which is used in the public service development increasingly. Design thinking is a human-centered way to innovate. A design-driven organization is one that deeply integrates design at all organizational levels.

The research-based development work was carried out using qualitative research methods. The approach used was service design, and the development process followed the double diamond model. In the Discover phase, the field was explored through desk research, and customer understanding was gathered through expert interviews and interviews with teachers. The data was analyzed through thematic analysis, and key findings, an empathy map, and other insights were compiled. The problem was refined in a co-creation workshop involving staff from the Finnish National Agency for Education. The key issue identified in the workshop was communicating the impacts of participation. A second co-creation workshop was held with EDUFI staff to create solutions, during which a concept for an internal guide on participation was created.

A concept description of the participation guide was developed and tested with end users using concept validation methods, and the concept proved to be necessary. Based on the testing, the concept was refined into a finalized version. In conclusion, there is a clear need for the participation guide, but its further development and final implementation are the responsibility of the Finnish National Agency for Education. Design was found to be an effective method for developing services in a public organization, and based on this work, EDUFI appears to have favorable conditions to evolve into a more design-driven organization. The results can also be applied more broadly for example in a public organization which aims to utilize design.

Keywords: Public services, service design, design thinking, customer-centricity

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö.....	8
1.2	Opinnäytetyön rajaukset	9
2	Asiakaskeskeinen kehittäminen julkisten palveluiden ekosysteemissä.....	10
2.1	Julkisten palveluiden ekosysteemi	11
2.1.1	Asiakkaan arvon muodostuminen	12
2.1.2	Julkisen arvon muodostuminen.....	13
2.2	Asiakaskeskeinen palveluiden kehittäminen	14
2.2.1	Muotoiluajattelu julkisella sektorilla	15
2.2.2	Muotoilulähtöinen julkinen organisaatio	17
2.3	Tietoperustan synteesi	19
3	Kehittämisasetelma	21
3.1	Toimeksiantajana Opetushallitus	22
3.2	Laadulliset tutkimusmenetelmät	23
3.3	Palvelumuotoilun teoria.....	24
3.4	Kehittämistyön prosessi ja eteneminen.....	26
3.4.1	Asiakasymmärryksen kerryttäminen	28
3.4.2	Ongelman määrittäminen	32
3.4.3	Ratkaisujen kehittäminen	40
3.4.4	Konseptin toteutus	46
4	Kehittämistyön tulokset	52
4.1	Tuloksena Opettajien osallisuutta tukevat toimenpide-ehdotukset.....	53
4.2	Tuloksena konsepti: osallisuuden opas.....	54
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	54
5.1	Johtopäätökset	55
5.2	Pohdinta	56
5.2.1	Kehittämistyön tulosten luotettavuus.....	57
5.2.2	Tulosten merkitys	60
5.2.3	Kehittämistyön eettinen ulottuvuus	63
5.2.4	Jatkokehittämis ehdotukset	64
	Lähteet	66
	Kuviot	70
	Kuvat.....	70
	Liitteet.....	70

1 Johdanto

Opettajat on tunnustettu kansainvälisissä tutkimuksissa nykypäivänä koulun tärkeimmäksi resurssiksi oppimistulosten ja koulutuksen laadun kannalta (OECD 2018, 29-30). Ammattikuntana opettajat toimivat julkisen sektorin palveluksessa ja ovat suoraan tekemisissä oppilaiden kanssa, jotka edustavat julkisen sektorin palveluiden loppukäyttäjiä. Opettajat voidaan nähdä kriittisenä ammattiryhmänä julkisten palveluiden kehittämisen näkökulmasta, sillä he toimivat sekä julkisten systeemien sisällä että osana todellista maailmaa. Todellisuudessa tämän kaltaisella ammattiryhmällä on kuitenkin rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa esimerkiksi poliittisiin päätöksiin. (Schaminée 2018, 91-92.)

Julkisella sektorilla palvelut ovat usein sidoksissa politiikkaan. Palvelut tuovat poliittiset päätökset kansalaisille näkyvään muotoon, sillä politiikkaa ei voi kokea, toisin kuin palveluita. Palveluiden kautta politiikka myös toteuttaa tarkoitustaan, jolloin palvelun epäonnistuessa on epäonnistuttu sekä tarkoituksenmukaisuudessa, että kansalaisten palvelemisessa. (Junginger 2016, 42.) Julkinen sektori pyrkii luomaan arvoa kansalaisille palveluiden, lakien ja muiden toimintojen kautta, sillä demokraattisessa yhteiskunnassa arvon määrittelevät kansalaiset itse. (Kelly, Mulgan & Muers 2002, 4.)

Arvon muodostumisella tarkoitetaan palvelusta tai tuotteesta syntyvää arvoa asiakkaalle ja arvon muodostumista on pyritty selittämään useiden näkökulmien avulla (Strandvik, Heinonen & Vollmer 2019; Vargo & Lusch 2015; Jaakkola & Hakanen 2013). Julkisen sektorin toimintakenttää voidaan lähestyä palveluiden ekosysteemien kautta, jonka avulla toimintaympäristön keskinäisiä suhteita voidaan hahmottaa. Julkisella sektorilla arvo voi muodostua julkisten palveluiden ekosysteemissä ainakin kolmella eri tasolla; yhteiskunnallisella tasolla (makrotaso), organisaation tasolla (mesotaso) ja yksilöiden tasolla (mikrotaso). Tässä opinnäytetyössä arvonmuodostumista lähestytään sekä mesotasolla, jossa julkisen organisaation palveluiden kehittäminen luo arvoa niin kansalaisille kuin asiakkaille että mikrotasolla, joka tuo esiin yksittäisten opettajien arvon muodostumisen.

Asiakkaan arvon muodostumista tarkastellaan asiakasperustaisen palvelulogiikan kautta, jossa asiakas nähdään ihmisenä, jonka elämässä ja todellisuudessa arvo muodostuu (Voima, Heinonen & Strandvik 2010). Palveluiden kehittämisen yhteydessä voidaan myös puhua asiakaskokemuksesta, joka muodostuu niistä kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, joita asiakas organisaation toiminnassa kokee (Löytänä & Korteso 2011, luku 1.1).

Julkisella sektorilla muotoilua on hyödynnetty yhä enenevässä määrin (Bason 2017, 9). Muotoilu tarjoaakin yhden lähestymistavan palveluiden kehittämiseen, jossa ongelmanratkaisu ja innovointi ovat kehittämisen keskiössä (Brown 2008). Suomessa muotoilun asemaa

vahvistamaan luotiin Työ- ja elinkeinoministeriön sekä Opetus- kulttuuriministeriön kansallinen muotoiluohjelma Muotoile Suomi, joka tavoitteli muotoiluosaamisen laajempaa käyttöä yrityksissä ja julkisella sektorilla vuoteen 2020 mennessä (Muotoile Suomi. Kansallinen muotoiluohjelma 2013). Ohjelman visio kuvattiin seuraavasti;

Visio: Vuonna 2020 muotoilu on mahdollistanut hyvinvoinnin kasvun epävarmassa maailmassa. Muotoilusta on tullut osa elinkeinoelämän ja julkisen sektorin ydinosaa. (Muotoile Suomi. Kansallinen muotoiluohjelma 2013, 16.)

Julkisella sektorilla muotoilua on sittemmin hyödynnetty useissa onnistuneissa projekteissa, joista muutamana esimerkkinä Keskustakirjasto Oodin suunnittelu (Helsingin kaupunki 2025) sekä valtion digitaalisen oppimisympäristö e-oppivan (eoppiva 2020) rakentaminen, jotka molemmat pohjautuivat asiakkaiden osallisuuteen ja yhteiskehittämisen menetelmiin.

Vaikka asiakaskeskeisiä palveluita on kehitetty julkisella sektorilla onnistuneesti, miten voidaan varmistua siitä, että toiminta on systemaattista ja jatkuvaa? Organisaation tasolla tätä voidaan tarkastella muotoilun näkökulmasta ja muotoilulähtöisessä organisaatiossa muotoilu on integroitu syvästi koko organisaatioon (Maula & Maula 2019, 117-118). Julkisessa organisaatiossa muotoilun ulottuvuutta mitataan usein myös kansalaisten mahdollisuudella osallistua päätöksentekoon (Arnstein 2019; Junginger 2016, 49-51; Michaelson, Rozelle & Sarno 2025). Muotoilulähtöisyyttä julkisen organisaation kontekstissa pohditaan tarkemmin työn loppupuolella.

Oppilaitokset ovat tyypillinen esimerkki julkisista organisaatioista. Julkisten organisaatioiden asiakaskeskeinen kehittäminen on tärkeää, sillä se vaikuttaa myös loppukäyttäjien eli kansalaisten arvonmuodostukseen (Kelly ym. 2002, 4.). OECD:n (2018, 27-30) tuottamien tutkimusten mukaan hallinnollisella tasolla opettajiin ja opettamiseen liittyviin poliittisiin ratkaisuihin on huomattavasti helpompaa vaikuttaa, kuin esimerkiksi oppilaiden sosioekonomiseen taustaan. Päättäjiä kehotetaan muun muassa edistämään laadukkaan opetuksen tarjoamista kaikille oppilaille, tukemaan opettajia ja koulun johtoa elinikäisessä oppimisessa ja houkuttelevaan kouluihin korkeatasoisia opettajia ja koulun johtoa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda ymmärrystä opettajien arvon muodostumisesta osana julkisten palveluiden asiakaskeskeistä kehittämistä. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa julkisen organisaation sisäiseen käyttöön konsepti, joka tukee asiakaskeskeisten palveluiden kehittämistä. Opinnäytetyö on toteutettu elokuun 2024 - toukokuun 2025 välisenä aikana. Se koostuu toimeksiantajalle toteutetusta kehittämistyöstä ja kehittämistyötä tukevan taustateorian sekä kehittämistyön prosessin, menetelmävalintojen ja tulosten kuvaamisesta. Opinnäytetyön lopussa on opinnäytetyöntekijän pohdintaa temasta ja lisäksi esitellään työstä syntyneet johtopäätökset.

1.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tämä opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa käytännön työelämän ongelmat ohjaavat tiedontuotantoa. Tieto tuotetaan käytännön kehittämisprosesseissa, mutta tieteellisten intressien mukaisesti. Kehittämistoiminnan tavoitteena on tällöin sekä käytännön ongelmien ratkaisu, että niiden välittäminen laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun. (Toikko & Rantanen 2009, 22.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Opetushallitus. Opetushallitus on kansallinen varhaiskasvatuksen, koulutuksen, elinikäisen oppimisen ja kansainvälistymisen asiantuntija, kehittäjä ja palveluntuottaja (Opetushallitus 2025a). Opetushallitus määrittää asiakkaansa seuraavasti;

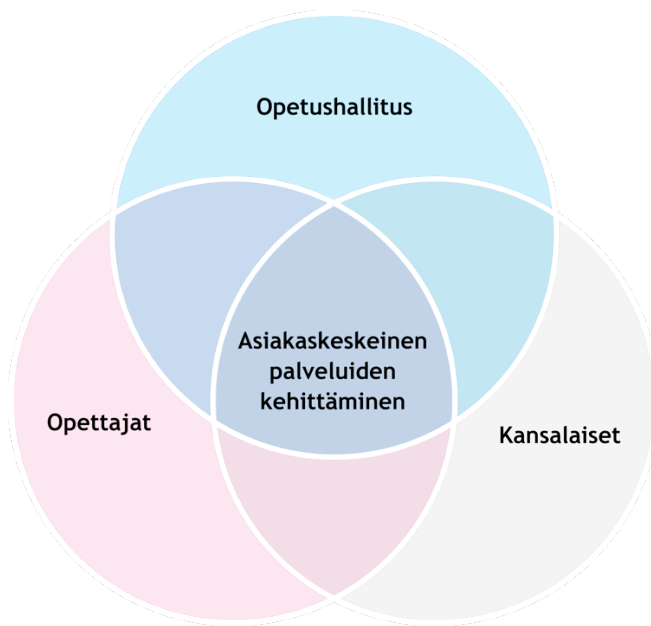
Tärkeitä sidosryhmiämme ja asiakkaitamme ovat oppijat, oppimisen ja kansainvälistymisen asiantuntijat, varhaiskasvatuksen, opetuksen ja koulutuksen järjestäjät sekä korkeakoulut, työelämä ja koko ympäröivä yhteiskunta päätöksentekijöineen (Opetushallitus 2025b).

Kehittämistyössä opettajia tarkastellaan Opetushallituksen organisaation asiakkaina, joille Opetushallitus tuottaa palveluita. Opetushallituksen tuottamista palveluista tarkastelun kohteena ovat erityisesti sellaiset palvelut, joiden osalta asiakkaiden tai sidosryhmien kuuleminen tai osallistuminen ei ole lakiin perustuvaa. Kehittämistyön keskiössä on opettajien osallistaminen Opetushallituksen palveluiden kehittämiseen ja opettajien arvon muodostumisen ymmärtäminen. Kehittämistehtävänä on kehittää organisaation sisäisiä toimintatapoja, opettajille suunnattujen palveluiden osalta.

Kehittämistyötä ohjaavat seuraavat kehittämiskysymykset, jotka ovat nousseet käytännön työelämässä tunnistetusta ongelmasta (Toikko & Rantanen 2009, 22);

- 1) Miten opettajat haluavat ja pystyvät osallistua Opetushallituksen palveluiden kehittämiseen ja miten he haluavat tulla kuulluiksi?
- 2) Miten Opetushallitus voi entistä paremmin tukea opettajien arvonmuodostusta organisaation palveluiden kehittämisessä?

Tässä kehittämistyössä on tarkoitus tuottaa julkisen organisaation sisäiseen käyttöön konsepti, joka tukee asiakaskeskeisten palveluiden kehittämistä. Kuvio 1 esittää opinnäytetyön kannalta keskeisten toimijoiden ja kehittämisen välistä suhdetta kehittämisasetelmassa. Olennaisia toimijoita ovat Opetushallitus, joka mahdollistaa arvon luomisen sekä opettajat ja kansalaiset, joille arvoa syntyy.



Kuvio 1: Kehittämisasetelma

1.2 Opinnäytetyön rajaukset

Tämän opinnäytetyön aihetta taustoittaa lainsäädäntö. Julkisen sektorin toimijoilla on keskeinen rooli osallisuuden tukemisessa, mikä osin pohjautuu lakiin ja julkista päätöksentekoa ohjaaviin strategioihin. Suomessa, jossa valtionvalta kuuluu kansalle, yksilöllä on perustuslakiin kirjattu oikeus osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnan ja oman elinympäristönsä kehittämiseen (Finlex 2025).

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan Opetushallituksen opettajille suunnattuja palveluita, joiden osalta asiakkaiden kuuleminen ei perustu lakiin. Oman haasteensa kehittämistyön kontekstin hahmottamiseen luo moninainen joukko erilaisia käsitteitä, joiden määrittely ei ole yksiselitteistä ja joita toisaalta myös käytetään kirjallisuudessa ja organisaatioiden tasolla hieman eri yhteyksissä. Käsitteiden määrittely on kuitenkin olennaista, sillä se tarjoaa linssin, jonka läpi kehittämistoimintaa voidaan tarkastella.

Kehittämistyön keskiössä on osallisuus, joka on usein kehittämistoiminnan ytimessä. Osallisuuden liittyä tiiviisti käsitteet osallistaa ja osallistua, joista osallistaminen voidaan käsittää mahdollisuuksien tarjoamisena ja osallistuminen puolestaan mahdollisuuksien hyödyntämisenä. Asiakkaiden, sidosryhmien ja työntekijöiden osallistumisesta ja osallistamisesta on monia hyötyjä kehittämistoiminnassa, kuten eri tahojen tarpeiden huomioiminen ja sitouttaminen. Toisaalta osallisuus on myös itsessään tärkeää, sillä ne, joita asia koskee, ovat oikeutettuja osallistumaan. (Toikko & Rantanen 2009, 90-91.)

2 Asiakaskeskeinen kehittäminen julkisten palveluiden ekosysteemissä

Koulutus on hyvä esimerkki julkisista palveluista Suomessa. Julkisella sektorilla palveluita käyttävät kansalaiset (Osborne, S. 2020, 31), joita oppilaitoksissa ovat oppilaat. Julkisesti tuotetut palvelut ovat usein sellaisia, joita on hankalaa tai mahdotonta myydä eteenpäin ja julkisia palveluita tarvitaan usein turvaamaan erityisesti lasten, nuorten, vanhusten sekä muiden haavoittuvassa asemassa olevien asemaa (Pirttilä & Tuomala 2012, 118; 134).

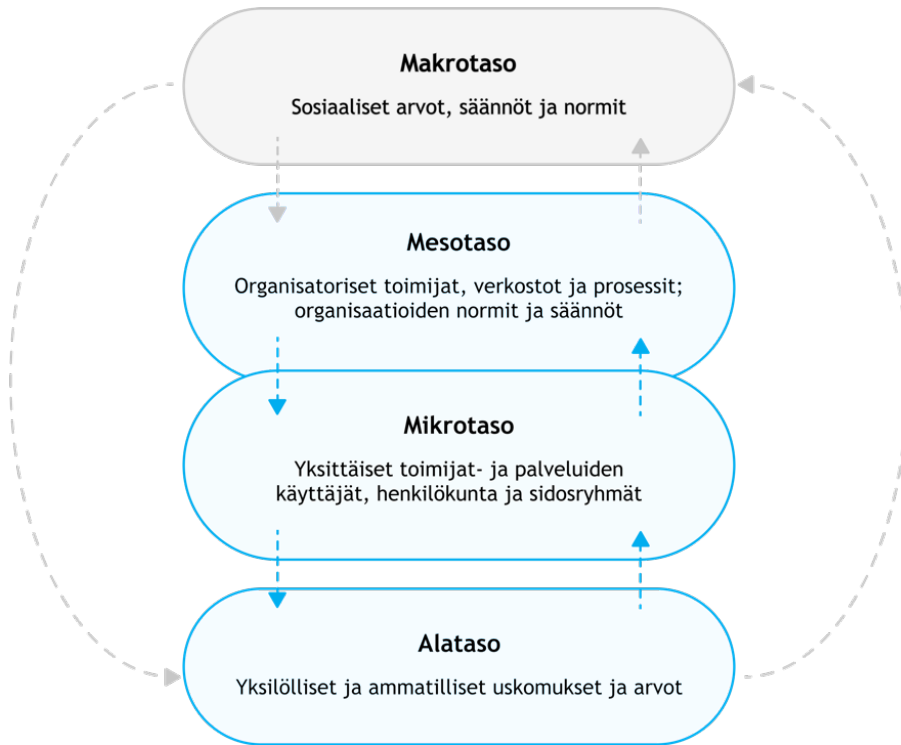
Palveluiden tuottajana julkinen sektori eroaa yksityisestä sektorista erityisesti siinä määrin, että julkisella sektorilla palveluiden tuottajat eivät voi valita, tuottavatko ne joitain palveluita vai eivät. Julkisen sektorin on myös tuotettava samanlaisia palveluita kaikille ihmisille heidän taustastaan riippumatta, eivätkä julkiset organisaatiot voi valita asiakkaitaan. Toisaalta myöskään kansalaiset eivät voi välttämättä valita, haluavatko he käyttää julkista palvelua ja kansalaiset odottavatkin usein hyötyvänsä julkisista palveluista. Vaikka julkiset palvelut tuottavat arvoa itsessään, eivätkä liity välttämättä suoranaisesti mihinkään tuotteeseen, niin julkisen sektorin tuottamat palvelut hyödyttävät ensisijaisesti yhteiskuntaa ja vasta toissijaisesti yksilöitä. (Junginger 2016, 40-41.)

Julkisen sektorin palveluita ja siihen liittyvien toimijoiden välisiä suhteita voidaan kuvata ekosysteemien kautta. Vargo & Lusch (2015) käyttävät nimitystä palveluekosysteemi erityisesti arvon muodostumisen yhteydessä. Heidän mukaansa arvo ei muodostu yksittäisessä organisaatiossa, vaan siihen liittyy monimutkainen ja vuorovaikutteinen palveluekosysteemi, joka koostuu arvon muodostumiseen liittyvistä keskeisistä toimijoista ja prosesseista sekä institutionaalista arvoista ja normeista. Instituutiot ovat näkyviä muotoja ihmisten arvoista sekä poliittisista päätöksistä (Bentley 2014, 15-16) ja niiden avulla myös palveluekosysteemiä voidaan kuvata käytännön tasolla. Osborne, Powell, Cui & Strokosch (2022, 637) asettavat ekosysteemin julkisten palveluiden kontekstiin ja kuvaavat, miten arvo julkisella sektorilla muodostuu.

Arvon muodostumisella tarkoitetaan palvelusta tai tuotteesta syntyvää arvoa asiakkaalle. Arvon muodostumisen prosesseja on kuvattu useiden teorioiden kautta ja niiden tarkoituksena on ymmärtää ja selittää, miten arvo muodostuu asiakkaalle (Strandvik ym. 2018; Vargo & Lusch 2015; Jaakkola & Heinonen 2013). Asiakkaan arvon muodostuminen on olennainen osa julkisten palveluiden kehittämistä, sillä ymmärtämällä, mistä arvo asiakkaalle muodostuu, voidaan kehittää asiakaskeskeisiä palveluita. Asiakkaan arvon muodostuminen julkisten palveluiden ekosysteemissä toimii viitekehyksenä, jonka kautta palveluita voidaan kehittää asiakas-keskeisesti.

2.1 Julkisten palveluiden ekosysteemi

Julkisten palveluiden ekosysteemissä on tunnistettu kolme tasoa, jotka ovat makrotaso, mesotaso ja mikrotaso, jotka on kuvattu kuviossa 2. Makrotasolla tunnistetaan yhteiskunnalliset rakenteet, jotka oikeuttavat arvon muodostumisen yhteiskunnassa, kun taas mesotasolla arvon muodostumisen prosesseja tarkastellaan organisaatioiden ja palvelujen tasolla. Mikrotaso tuo esiin yksittäisten ihmisten arvon muodostumisen. (Osborne ym. 2022, 637.)



Kuvio 2: Julkisten palveluiden ekosysteemi (Mukaillen Osborne ym. 2022, 637)

Julkisten palveluiden kehittämistä organisaatiotasolla kuvastaa mesotaso, jossa johto on usein aktiivisena toimijana arvon luoja. Mesotasolla arvoa voi syntyä kahdella tavalla, joista ensimmäinen tapa tapahtuu palvelutasolla ja toinen palvelun tuotannon tasolla. Palvelutasolla julkisia palveluita kehitetään julkisen organisaation oppimisen ja innovoinnin kautta, yhteiskehittämisen menetelmin. Toinen tapa, arvon muodostuminen tuotannossa (*eng. value-in-production*), puolestaan synnyttää arvoa suoraan käyttäjille, sidosryhmille ja julkisten palveluiden työntekijöille, osallistamalla heidät julkisten palveluiden yhteiskehittämisen prosessiin, riippumatta siitä, mitä palveluiden kehittämisestä seuraa. (Osborne ym. 2022, 637.)

Yksilöiden ja asiakkaiden arvon muodostumista kuvastaa mikrotaso, jossa tarkastellaan yksilöiden ja yksittäisten työntekijöiden arvon muodostumista ja joka kuvastaa myös palveluiden loppukäyttäjien arvoa. Yksilötason arvon muodostumisen yhteydessä alataso (*eng. subsoil*)

kuvastaa vielä yksilöiden henkilökohtaisia ja ammatillisia arvoja, jotka vaikuttavat julkisten palveluiden ekosysteemiin kaikilla tasoilla. (Osborne ym. 2022, 637.)

Tässä opinnäytetyössä arvon muodostumista tarkastellaan lähinnä organisaatiotasolla ja yksilötasolla, joihin vaikuttavat lisäksi alatasolla syntyneet yksilöiden uskomukset ja arvot. Julkisten palveluiden ekosysteemin avulla voidaan hahmottaa, miten ekosysteemin eri tasot vaikuttavat toisiinsa.

2.1.1 Asiakkaan arvon muodostuminen

Palvelusta muodostunutta arvoa voidaan tarkastella erilaisten palvelulogiikoiden avulla, jotka kuvaavat, onko arvon muodostumisen keskiössä tuote, palvelu vai asiakas. Vargon ym. (2008, 145) mukaan arvon luominen on talouden vaihdannan ainoa tarkoitus. Arvo voi olla taloudellista, jolloin puhutaan hyödyn ja hinnan välisestä suhteesta, mutta arvoon voi liittyä myös muita elementtejä, kuten palvelun käyttäjän tekemät uhraukset esimerkiksi oman ajan kuluttaminen. Arvo on aina suhteellista, jolloin arvo syntyy ihmisten omissa kokemuksissa. (Tuulaniemi 2011, 30-31.)

Taloudellisena ilmiönä arvon muodostumista voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Perinteisemmin arvon muodostuminen on liittynyt tuotteeseen ja vaihdantaan, mutta sittemmin on tunnistettu myös arvon muodostuminen tuotetta tai palvelua käyttäessä. (Ng, Parry, Smith, Maull & Briscoe 2012, 4.) Palvelukeskeisestä ajattelusta painopiste on siirtynyt asiakkaisiin ja asiakkaat nähdään keskeisinä arvon muodostajina asiakaskeskeisen palvelulogiikan mukaan (Voima ym. 2010).

Nykyinen palveluyhteiskunta on syntynyt tuotantologiikan murroksen seurauksena. Kun teollinen vallankumous toi markkinoiden toiminnan taloustieteellisen ajattelun keskiöön, niin tavaroiden tuotanto, tehdastyö ja massatuotanto saivat alkunsa. Tuotantoperustainen liiketoimintalogiikka (*eng. Goods-dominant logic*) erotteli kuluttajat ja tavarantoimittajat toisistaan. Sen taustalla on massatuotantoa edustava fordismi, joka pyrki tehostamaan ja kontrolloimaan tuotantoa luodakseen maksimaalista tehokkuutta. (Virtanen 2018, 24-25.) Tuotantoperustainen logiikka perustuu arvon syntymiseen vaihdannassa, jolloin tuotteella on arvoa silloin, kun sen voi vaihtaa johonkin muuhun, kuten rahaan. Tuotteen arvo syntyy tällöin jo ennen tuotteen käyttämistä. (Ng ym. 2012, 4; Vargo ym. 2008, 146.)

2000-luvulle siirryttäessä palvelut alkoivat täydentämään tavaratuotantoa ja tavarantuotannosta siirryttiin palvelujen yhteiskuntaan ja kohti palvelujen tuotantologiikkaa. Arvon muodostumista ei enää nähty syntyvän ainoastaan tuottajan ja kuluttajan välisessä vaihdossa, vaan palveluprosessiin tuli mukaan myös verkostomainen ympäristö ja toisiinsa liittyneet palveluekosysteemit ja yhteinen arvonluomisen prosessi, jonka toimijat yhdessä tuottavat palveluprosessin arvon (Virtanen 2018, 24-32).

Palveluperusteisessa liiketoimintalogiikassa (*eng. Service-dominant logic*) arvo syntyy palveluprosessissa, jossa asiakkaat ovat mukana luomassa arvoa. Palveluperusteisen logiikan mukaan tuotteen tai palvelun luomiseen tarvitaan tuottajan osaaminen, mutta tuotteesta tai palvelusta syntyy arvoa vasta, kun asiakas käyttää tuotetta (Vargo ym. 2008, 146). Vargo & Lusch (2015, 10-11) ovat myöhemmin liittäneet palveluperusteiseen logiikkaan myös palveluiden ekosysteemin kuvaamaan toimijoiden ja ympäristön välisiä rakenteita arvon muodostumisen prosesseissa.

Asiakkaan roolin muuttuminen palveluiden tuotannossa loi pohjaa asiakasperustaisen liiketoimintalogiikan (*eng. Customer-dominant logic*) muodostumiselle. Valta siirtyi yrityksiltä asiakkaille ja asiakkaat nähtiin yhä useammin arvon muodostajina, jolloin asiakkaan kokonaisvaltainen elämä nähdään keskeisessä osassa palvelun tuotantoa. (Voima ym. 2010.) Brownin mukaan ihmisen asettamisella keskiöön tarkoitetaan ymmärrystä siitä, mitä ihmiset haluavat ja tarvitsevat elämässään ja mitä he ajattelevat käyttämistään tuotteista (Brown 2008, 2).

Voima ym. (2010) mukaan asiakkaan arvon muodostuminen ei ole välttämättä aktiivinen prosessi, vaan arvo syntyy myös asiakkaan itsensä tiedostamatta kognitiivisten, emotionaalisten ja mentaalisten prosessien kautta asiakkaan todellisuudessa. Asiakkaan arvo muodostuu asiakkaan omassa elämässä, erilaisissa näkyvissä ja näkymättömissä ympäristöissä, joita ei voi useinkaan kontrolloida. Arvo syntyy asiakkaalle jo ennen asiakaskokemusta, mutta myös sen aikana ja asiakaskokemuksen jälkeen, osana asiakkaan todellista elämää.

Voima ym. (2010) esittääkin, asiakkaan arvonmuodostumisen prosessiin liittyy usein useita eri tasoja, jotka muodostuvat asiakkaan omista henkilökohtaisista arvoista sekä palveluun liittyvistä arvoista. Asiakasperustaisessa logiikassa asiakas nähdään ihmisenä, jonka elämässä ja todellisuudessa arvo muodostuu.

2.1.2 Julkisen arvon muodostuminen

Julkisella sektorilla arvo muodostumista tarkastellaan julkisten palveluiden tuottaman arvon perusteella. Julkiset palvelut, joita valtio tuottaa, näyttäytyvät ihmisille usein joko hyödyllisinä tai velvoittavina. Asiakas, joka vastaanottaa julkisia palveluita hyötyy niiden olemassaolosta, vaikka ei niistä välttämättä edes maksaisi ja toisaalta osa ihmisistä ei käytä julkisia palveluita lainkaan, mutta sen sijaan heitä koskevat valtion määrittelemät velvoitteet, kuten verojen maksu. Mooren (2013) mukaan julkisella sektorilla asiakas on määritelty ennemminkin kollektiiviseksi yleisöksi, eikä yksittäiseksi kuluttajaksi, sillä julkisella sektorilla arvo muodostuu niistä sosiaalisista lopputulemista, joita julkisten palveluiden avulla voidaan tuottaa kansalaisille. (Moore 2013, 2-3.)

Julkisen arvon (*eng. Public value*) muodostumisen taustalla on arvon muodostuminen kansalaisille. Julkinen arvo syntyy valtion tuottamien palveluiden, lakien ja muiden toimintojen

kautta ja demokraattisessa yhteiskunnassa arvon määrittelevät kansalaiset itse. (Kelly ym. 2002, 4.) Julkisten palveluiden tulisi tuottaa arvoa yhteiskunnalle, olla poliittisesti kestäviä ja taloudellisesti toteutettavissa, ja julkisen arvon tulisi olla sellaista, jota yleisesti arvostetaan (Osborne ym. 2022, 635).

Kelly ym. (2002, 4; 11-17) mukaan julkisesti tuotettu arvo toteutuu silloin, kun kansalaiset ovat halukkaita tarjoamaan julkisesta palvelusta jotakin vastineeksi, kuten esimerkiksi rahaa verojen maksun muodossa, aikaa koulutuksessa tai armeijassa, valtaa valtiolle tai yksityisiä tietoja. Kansalaisille tärkeät arvon ulottuvuudet voidaan liittyvät asiakkaiden kokemuksiin julkisista palveluista ja toisaalta siihen, mitä julkisilla palveluilla saadaan aikaiseksi. Tästä esimerkkinä on koulu, jonka kautta väestön koulutustaso nousee. Näiden lisäksi kansalaisten arvo perustuu luottamukseen, sillä se on kansalaisten ja valtion kaiken toiminnan ytimessä.

Julkinen arvo lisääntyy, kun julkisia palveluita tuottavat organisaatiot pystyvät parantamaan tehokkuuttaan ja tuottavuutta ja samalla parantamaan kansalaisten hyvinvointia. Julkisen arvon muodostumiseen vaikuttaa myös innovaatioiden arvo, johon tulisi sisällyttää käyttäjien eli kansalaisten tyytyväisyys ja demokratian keskeisiä elementtejä, kuten osallisuus, voimaannuttaminen, läpinäkyvyys ja luotettavuus. (Bason 2017, 168.) Toisaalta julkisella palvelulla voi olla myös arvoa heikentäviä seurauksia, millä voi puolestaan olla kokonaisvaltaisemmat negatiiviset seuraukset (Osborne 2020, 188-189.)

2.2 Asiakaskeskeinen palveluiden kehittäminen

Ihmiskunnan toimintaa on historian saatossa aina ohjannut yksilöiden tarpeet ja toiveet. Tarpeet liittyvät yleensä perustarpeisiin, ihmissuhteisiin, turvallisuuteen, kulttuuriin, osallisuuteen tai luomiseen. Tarpeiden tasoa määrittelee esimerkiksi yhteiskunnan kehityksen taso, ja erityisesti nykypäivänä teknologian ja globalisaation aiheuttamat sosiaaliset muutokset ovat kasvattaneet ihmisten tarpeiden määrää ja toisaalta asettaneet myös entistä suuremmat vaatimukset hyvinvointivaltioille. Ihmisten toiveet kumpuavat tarpeista ja ne liittyvät usein esimerkiksi onnellisuuteen, kokemuksiin tai vapauteen. (Giménez 2018, 10-11.)

Asiakasymmärryksen keskiössä ovat juuri ihmisten tarpeet ja toiveet. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan organisaation pyrkimystä ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja sitä todellisuutta, jossa asiakkaat elävät. Palveluiden keskiössä on asiakas, sillä palvelua ei ole olemassa, mikäli asiakas ei ole sitä kuluttamassa. (Tuulaniemi 2011, 71.) Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider (2018, 11; 44) mukaan Organisaatiot etsivät yhä uudenlaisia tapoja ymmärtää asiakkaidensa tarpeita paremmin. Asiakaskokemuksella he tarkoittavat sitä kokemusta, joka asiakkaalla on palveluun, tuotteeseen tai organisaatioon liittyen.

Löytänä & Korteso (2011, luku 1.1; luku 1.4; luku 2.3) ovat määritelleet asiakaskokemuksen muodostuvan niistä kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, joita asiakas yrityksen

toiminnassa kokee. Asiakaskokemus muodostuu heidän mukaansa yksittäisten ihmisten tekemistä tulkinnoista, jolloin yritykset pystyvät lähinnä vaikuttamaan siihen, minkälaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan. Asiakaskokemusten luominen edellyttää, että organisaatio järjestää toimintonsa asiakkaan ympärille, jotta kokemuksia ja arvoa voidaan asiakkaalle luoda. Asiakkaalle syntyneen arvon he jaottelevat vielä kahteen ulottuvuuteen, jotka ovat utilitaariset arvon lähteet, kuten palvelun mitattavat ominaisuudet sekä hedonistiset arvon lähteet, kuten palvelusta syntyneet tunteet.

Osborne (2020, 31; 188-189) tuo esiin, että julkisella sektorilla palveluiden käyttäjien kokemukset ja tyytyväisyys palveluihin linkittyvät myös siihen, miten palvelut vaikuttavat yhteiskunnassa ihmisten elämiin. Hänen mukaansa julkisten palveluiden tuotannossa olennainen kysymys on, kuinka tuottaa laadukkaita palveluita olemassa olevien resurssien puitteissa.

2.2.1 Muotoiluajattelu julkisella sektorilla

Yhden näkökulman palveluiden kehittämiseen ja arvon muodostumiseen tarjoaa muotoiluajattelu, jota on yksityisen sektorin lisäksi hyödynnetty yhä enenevässä määrin myös julkisella sektorilla maailman laajuisesti (Bason 2017, 9). Herbert Simonin tunnettua ilmaisua, jonka mukaan muotoilulla tarkoitetaan ihmisten pyrkimyksiä muuttaa olemassa olevat tilanteet toivottuihin, on usein käytetty kuvaamaan muotoilua (Junginger 2016, 7; Bason 2017, 37).

Brown (2008, 86) määrittelee muotoiluajattelun metodiksi, jossa yhdistyvät ihmiskeskeinen suunnittelu ja innovointi. Ihmiskeskeisyydellä Brown tarkoittaa kaikkea sitä, mitä ihmiset haluavat ja tarvitsevat elämässään ja mitä he ajattelevat erilaisista tuotteista. Junginger (2016, 12; 20) tuo esiin, että ihmiskeskeisyydellä tarkoitetaan asiakaskokemusta laajempaa kokemusta, jossa on huomioitava myös asiakkaan yhteisö ja ympäristö. Julkisella sektorilla muotoilu on ihmiskeskeistä, sillä julkinen sektori tuottaa sellaisia palveluita ja toimintoja, jotka ovat seurausta ihmisten ajattelusta ja tekemisestä.

Miettinen (2014, 178) nostaa ihmislähtöisen toimintatavan lisäksi kokonaisvaltaisen lähestymistavan muotoiluajattelun keskiöön. Muotoiluajattelun ytimessä ovat asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja kokonaisvaltainen lähestymistapa ongelmanratkaisuun (Maula & Maula 2019, 20; Miettinen 2014, 85). Julkisella sektorilla muotoilu ja muotoiluajattelu ulottuvat palveluiden kehittämisestä myös kehittämistä ohjaaviin päätöksiin, strategioihin ja politiikkaan (Jäppinen & Sorsimo 2014, 85; Junginger 2016, 33).

Muotoilua voidaan julkisella sektorilla lähestyä kolmen ideaalityypin kautta van Buuren, Lewis, Peters & Voorberg (2023, 9) mukaan. Ensimmäinen lähestymistapa julkisen hallinnon muotoiluun on järkiperäinen, jossa muotoilu nähdään menetelmänä parhaan ratkaisun löytämiseen. Toisena lähestymistapana muotoilun menetelmien avulla pyritään lisäämään luovuutta, oppimista ja kokeiluja. Kolmannessa lähestymistavassa muotoilu nähdään

yhteiskehittämisenä, dialogina ja jaettuna ymmärryksenä, jota tehdään yhdessä olennaisten sidosryhmien kanssa.

Muotoilua voidaan hyödyntää julkisella sektorilla monin tavoin. Lehtosen & Lehden (2014, 22-23.) mukaan julkisella sektorilla palveluiden kehittämisessä muotoilua voidaan hyödyntää esimerkiksi käyttäjäkeskeiseen kehittämiseen, jonka avulla voidaan parantaa julkisten palveluiden käyttäjien palvelukokemusta sekä vähentää palvelusta syntyviä kustannuksia. Käyttäjäkeskeisyydellä tarkoitetaan yksittäisen ihmisen kokemusta tietyn tuotteen tai palvelun parissa (Junginger 2016, 20). Bason (2014, 3-5) puolestaan esittää, että muotoilu tarjoaa julkisen sektorin ongelmien ratkaisuun tavanomaista erilaisemmän lähestymistavan, kuten tavan luoda innovaatioita päätöksenteon prosesseihin sekä konkreettisia työkaluja ja menetelmiä tutkimuksen tekemiseen. Lisäksi muotoilu kannustaa sidosryhmien ja käyttäjien osallistamista julkisen sektorin poliittisiin päätöksiin ja muotoilun avulla poliittiset päätökset voidaan tuoda konkreettiseen ja käsinkosketeltavaan muotoon.

Demokraattisessa yhteiskunnassa kansalaisten osallistamista on pidetty eräänä keinona tehokkaampien julkisten palveluiden tuottamiseen (Osborne 2020, 31; 188-189). Osallisuutta ja muotoilua julkisella sektorilla kuvataan usein erilaisten kansalaisia osallistavien mallien avulla, jotka kuvaavat esimerkiksi kansalaisten valtaa ja osallisuutta päätöksen tekoon liittyen (Michaelson ym. 2025; Arnstein 2019) tai kansalaisten osallisuuden astetta muotoilun hyödyntämisessä (Junginger 2016, 49-51).

Osallisuuden lisäksi yhteiskehittäminen on tärkeä osa muotoilua. Sanders & Stappersin (2008, 9) mukaan yhteiskehittämisellä tarkoitetaan useamman ihmisen luovaa työskentelyä muotoilun varhaisessa vaiheessa. Myös Ehn (2008, 2-4), joka on tutkinut osallistavaa suunnittelua, nostaa esiin, että ihmiset tulisi ottaa mukaan muotoiluprosessiin yhteiskehittäjinä jo ennen tuotteen tai palvelun käyttöä. Osborne (2020, 188-189) tuo yhteiskehittämisen julkisen sektorin kontekstiin ja viittaa sillä palveluiden käyttäjien ja kansalaisten osallistumiseen julkisten palveluiden muotoiluun tai olemassa olevien julkisten palvelun kehittämiseen. Yhteiskehittäminen sisältää käyttäjien tarpeiden tutkimista ja palveluprosessin suhteuttamista näihin tarpeisiin. Yhteiskehittämisen avulla voidaan luoda arvoa julkisiin palveluihin, sillä palvelut voivat vastata paremmin käyttäjien tarpeita ja mahdollisuus osallistua voi parantaa kansalaisten oman arvon tuntoa.

Yhteiskehittämisen avulla voidaan myös rikkoa julkisella sektorilla esiintyviä siloja. Siilot ilmentävät erilleen jakautuneita osastoja, joissa jokaisessa keskitytään tarkastelemaan yhteiskuntaa ja maailmaa kapeasta perspektiivistä. Yhteiskehittämisen avulla eri alojen edustajia voidaan tuoda yhteen ja ongelmia ratkoa poikkitieteellisesti yhdessä. (Banerjee 2014, 74-76.)

2.2.2 Muotoilulähtöinen julkinen organisaatio

Muotoilua on tutkittu organisaatioiden näkökulmasta ja Junginger (2016, 33) mukaan muotoilu voi olla organisaation ydintoimintaa vasta, kun se tunnustetaan organisaatiolle välttämättömäksi toiminnoksi. Julkisella sektorilla muotoilua hyödynnetään lähinnä julkisen arvon luomiseksi, sillä se on julkisten organisaatioiden päämäärä. Muotoilulla tavoitellaan lähtökohtaisesti organisaatiomuutosta, joka puolestaan luo julkista arvoa. Julkinen arvo, julkisen hallinnon organisaatiomuutoksen kautta, voi syntyä esimerkiksi käyttäjien paremmasta palvelukokemuksesta, julkisen organisaation tehokkuuden parantamisesta, kansalaisten hyvinvoinnin lisääntymisestä tai demokratian kehittymisestä. (Bason 2017, 77.)

Muotoilulähtöisessä organisaatiossa hyödynnetään Maulan & Maulan (2019, 19-20; 117-118; 148) mukaan muotoilua ja muotoiluaajattelua laajasti ja poikkifunktionaalisesti organisaation liiketoiminnan takaamiseksi. Muotoilua voidaan hyödyntää monin tavoin organisaatiossa ja kehittämistyössä esimerkiksi muutoksen ajurina tai organisaation strategiassa. Organisaatiossa muotoiluosaamista voidaan vahvistaa erilaisin koulutuksen ja viestinnän keinoin ja muotoiluosaamisen skaalaamista helpottaa, jos ihmiset voivat oppia osallistumalla ja kokeilemalla.

Muotoilua ei voida erottaa organisaation kulttuurista. Organisaatiokulttuurilla voidaan tarkoittaa tapaa, jolla asiat tehdään organisaatiossa tai organisaatiossa jaettuja oletuksia ja arvoja, jotka ovat kehittyneet erilaisia ongelmia kohdatessa. (Michlewski & Buchanan 2015, 23; 40-44.) Muotoilun hyödyntämistä organisaatiossa edesauttaa johdon ja päättävässä asemassa olevien organisaation jäsenten kyky nähdä projektit muotoilijoiden tavoin. Voidaan puhua muotoiluasenteesta, joka perustuu muotoilijoille tyypillisiin luonteenpiirteisiin, joiden avulla projektit nähdään uusien keksintöjen mahdollistajina. (Bason 2017, 46-48.) Nämä piirteet ovat Michlewski & Buchanan (2015, luku 2) mukaan epävarmuuden sietäminen, empatiakyky, aistien hyödyntäminen, asioiden elävöittäminen ja uusien merkitysten luominen monimutkaisista asioista.

Julkisella sektorilla muotoilun prosessiin organisaatiossa voidaan nähdä osallistuvan kolme ryhmää 1) organisaation sisäiset jäsenet, jotka toimivat ikään kuin hiljaisina muotoilijoina, tietämättä välttämättä edes muotoilevansa, 2) ulkoiset muotoilun asiantuntijat, kuten konsultit tai poliitikot, jotka ovat hyvin tietoisia roolistaan sekä 3) kansalaiset, joita julkiset palvelut koskettavat. (Junginger 2016, 47-48.) Muotoilulähtöisessä organisaatiossa muotoilu on integroitava syvällisesti koko organisaatioon ja suurimman osan työntekijöistä tulisi hyödyntää muotoiluaajattelua ongelmanratkaisussa ja liiketoiminnan edistämässä ja toteuttaa näitä käytännön kautta muotoilun menetelmin (Maula & Maula 2019, 117-118).

Muotoilun hyödyntämisessä organisaatiossa on suurelta osin kyse konkreettisesta tekemisestä. Jotta organisaation jäsenillä on yhteinen suunta, ovat muotoilulähtöisen toiminnan käytännöt ja prosessit erittäin tärkeitä. Ne auttavat skaalaamaan toimintaa ja madaltavat kynnyksiä

uuden kokeiluun ja helpottavat ihmisiä muuttamaan käyttäytymistään. Käytäntöjä luodessa, luodaan usein ihmisille uusia toimintatapoja. (Maula & Maula 2019, 175.)

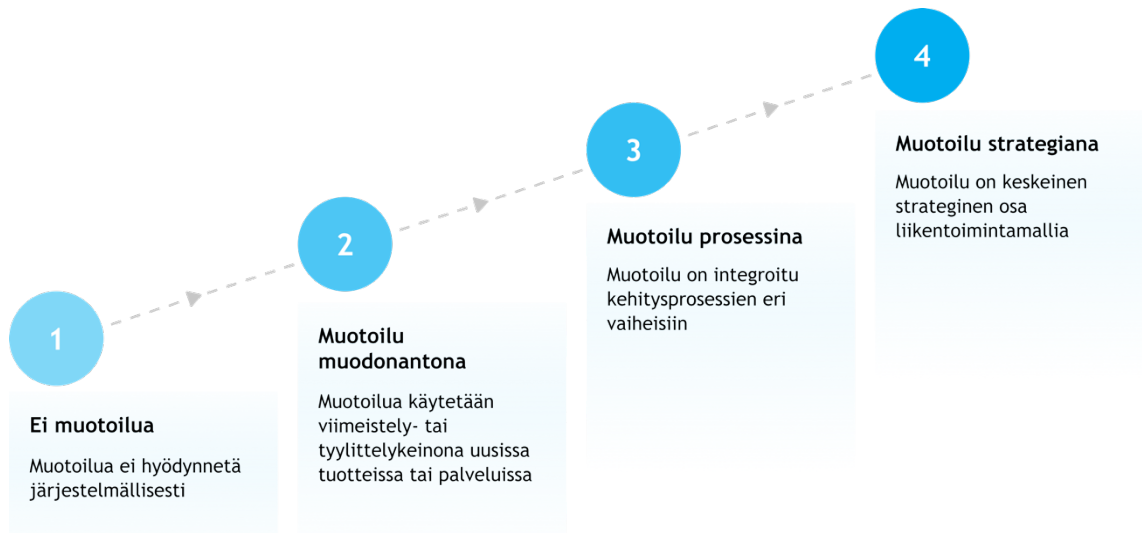
Muotoilulle tyypillisten visuaalisten työkalujen ja leikillisten mallinnusten käyttöönotto ideointia varten julkisiin palveluihin voi kuitenkin olla haastavaa monestakin syystä. Ensinnäkin ongelmien kirjo julkisella sektorilla on valtava ja usein haasteet ovat monimutkaisia, abstrakteja ja yleistettäviä. Lisäksi julkisen hallinnon vallalla oleva kulttuuri ei ole välttämättä vastaanottavainen yhteiskehittämisen osallistaviin näkökulmiin tai leikillisiin kokeiluihin, jotka ovat usein osa palvelumuotoilun työkaluja. Leikillinen asenne, jossa virheistä opitaan ei myöskään välttämättä sovellu julkisten palveluiden hierarkkiseen organisaatorakenteeseen. (Halse 2014, 203.)

Muotoilussa usein käytettyjen prototyyppien avulla ideoita voidaan testata nopeasti ja helposti. Schaminée (2018, 185-187) esittää, että julkisella sektorilla prototyyppien hyödyntäminen ei ole varsin yleistä, sillä prototyyppien kokeellinen luonne voidaan nähdä ristiriidassa julkiselle organisaatiolle tyypillisten arvojen kanssa, kuten tarkoitus, tehokkuus ja ennustettavuus. Prototyypit herättävät myös ideat näkyvään muotoon, joka saattaa osaltaan haastaa prosessin hallintaa, sillä silloin ideat myös altistuvat poliittiselle ja sosiaaliselle kritiikille. Prototyyppien hyödyntäminen on kuitenkin osoitettu toimivaksi menetelmäksi, jonka avulla epävarmuutta voidaan vähentää. Epävarmuus on hyvä erottaa riskistä. Epävarmuudella tarkoitetaan tilannetta, jolle ei ole olemassa todennäköisyyksiä ja sen lopputulemaa ei tiedetä. Alkuvaiheen testaamisella voidaankin systemaattisesti kääntää epävarmuudet todennäköisyyksiksi ja vähentää myös riskiä. (Schaminée 2018, 183; 192-194.)

Muotoilun hyödyntämistä julkisella sektorin organisaatioissa voidaan kuvata muotoiluvalmiuden käsitteen avulla. Julkisten organisaatioiden muotoiluvalmiutta (*eng. design readiness*) voidaan tutkia sen perusteella, miten organisaatiossa osataan käyttää muotoilun menetelmiä ja miten organisaatiossa suhtaudutaan muotoiluun. Lisäksi myös yhteiskunnallisilla rakenteilla ja kannustimilla on vaikutusta siihen, minkälainen muotoiluvalmiuden aste organisaatiolla on ja ratkaisevaa on myös organisaation kyvykyys hyödyntää muotoilun prosessissa syntyneitä tuloksia käytännössä. (van Buuren ym. 2023, 226.)

Muotoiluvalmiutta voidaan kuvata erilaisten mallien avulla, joista kenties eräs tunnetuin on muotoilun portaat (*eng. Design ladders*), jonka on luonut Danish Design Centre (2018). Muotoilun portaat on neliportainen malli, jonka avulla voidaan tarkastella, miten muotoilu on omaksuttu osaksi organisaation toimintaa. Kuviossa 3 on kuvattu muotoilun portaat. Alimmalla tasolla muotoilua ei hyödynnetä järjestelmällisesti, toiseksi alimmalla tasolla muotoilua hyödynnetään lähinnä muodonantajana prosessin loppuvaiheessa, esimerkiksi graafisena ilmeenä. Portaiden kolmannella askelmalla muotoilua hyödynnetään organisaatiossa osana

prosessien kehittämistä ja ylimmällä tasolla muotoilu on strategista ja oleellinen osa organisaation toimintaa.

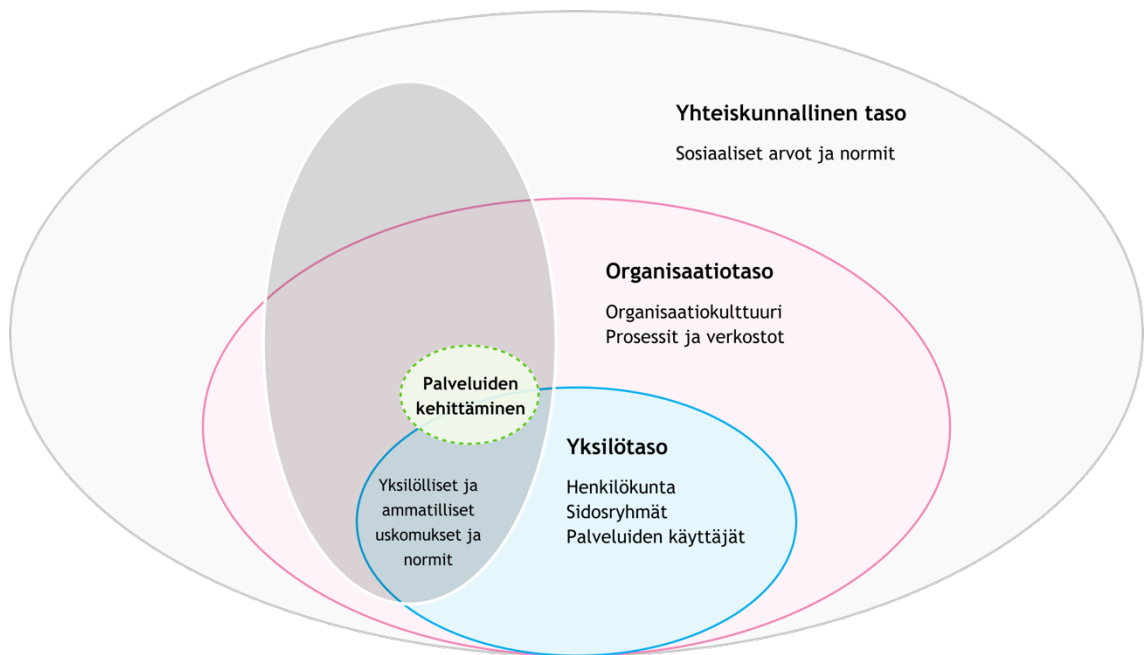


Kuvio 3: Muotoilu osana organisaation toimintaa (Danish Design Centre 2018, 5-6)

2.3 Tietoperustan synteesi

Minkä tahansa organisaation keskeisenä tavoitteena voidaan katsoa olevan arvon luominen. Asiakaskeskeisen palvelulogiikan mukaan asiakkaat nähdään arvon muodostajina ja keskiössä on asiakkaan koko elämän huomioiminen (Voima ym. 2010). Arvon muodostumista voidaan tarkastella julkisten palveluiden ekosysteemissä eri tasojen kautta, jotka ovat yhteiskunnallinen taso (mikrotaso), organisaatiotaso (mesotaso) ja yksilötaso (mikrotaso). Näiden tasojen lisäksi yksilötasoon liittyvä alataso kuvastaa arvon syntymiseen vaikuttavia yksilöiden uskomuksia ja arvoja. (Osborne ym. 2022, 637.)

Kuviossa 4 on kuvattu tämän opinnäytetyön kannalta olennainen palveluiden kehittäminen julkisen palvelun ekosysteemissä. Tässä työssä arvon muodostumista tarkastellaan erityisesti organisaatiotason ja yksilötason kautta. Organisaatiotasolla arvon muodostumisen prosesseja tarkastellaan organisaatioiden ja palvelujen tasolla ja johto saattaa olla aktiivinen toimija arvon luojana. Tällä tasolla arvon muodostumista voidaan tarkastella julkisen arvon teorian kautta. Mikrotasolla arvo muodostuu yksittäisten kansalaisten ja esimerkiksi julkisen hallinnon työntekijöiden tasolla ja arvon muodostumista voidaan tarkastella asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan kautta.



Kuvio 4: Palveluiden kehittäminen julkisen palvelun ekosysteemissä (Mukaiillen Osborne ym. 2022, 637)

Julkinen arvo syntyy valtion tuottamien palveluiden, lakien ja muiden toimintojen kautta ja demokraattisessa yhteiskunnassa arvon määrittelevät kansalaiset itse (Kelly ym. 2002, 4). Organisaatiotasolla julkinen arvo voi lisääntyä esimerkiksi silloin, kun julkiset organisaatiot toimivat tehokkaammin parantaen kansalaisten hyvinvointia (Bason 2017, 168).

Julkisen sektorin työntekijöistä vain osa kohtaa todellisuudessa palveluiden käyttäjät ja Schaminée (2018, 91-92.) kutsuu näitä ammattilaisia rajojen ylittäjiksi (*eng. Boundary spanners*). Ammattiryhmänä opettajat voidaan nähdä rajoja ylittävässä roolissa, sillä heidän työnsä yhteiskunnassa on ihmislähtöistä ja se on yhteydessä yksilöiden eli oppilaiden hyvinvointiin. Toisaalta opettajat voidaan nähdä myös julkisen hallinnon asiakkaina eli heille suunnattujen palveluiden loppukäyttäjinä.

Asiakkaina opettajien arvon muodostumista voidaan tarkastella asiakaskeskeisen logiikan kautta, jolloin asiakkaan kokonaisvaltainen elämä on keskeisessä osassa palvelun tuotantoa (Voima ym. 2010). Olennaista on ymmärtää ihmisten tarpeita ja toiveita, jotka ovat asiakasymmärryksen keskiössä. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan organisaatioiden pyrkimystä ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja sitä todellisuutta, jossa asiakkaat elävät (Tuulaniemi 2011, 71). Ihmiskeskeisyydellä puolestaan viittaa laajempaan kokemukseen, jossa huomioidaan myös asiakkaan yhteisö ja ympäristö (Junginger 2016, 20).

Julkisen sektorin palveluiden käyttäjiä ovat muun muassa kansalaiset, asukkaat, oppilaat tai potilaat, riippuen tarjottavan palvelun luonteesta (Schaminée 2018, 91-92). Palveluiden

keskiössä on asiakas, sillä palvelua ei ole olemassa, mikäli asiakas ei ole sitä kuluttamassa (Tuulaniemi 2011, 71). Erään lähestymistavan palveluiden kehittämiseen tarjoaa muotoilu. Muotoiluajattelun ytimessä ovat asiakkaan tarpeet ja kokonaisvaltainen lähestymistapa ongelmanratkaisuun (Maula & Maula 2019, 20).

Julkisella sektorilla muotoilun astetta kuvataan usein kansalaisten osallisuuden asteen kautta (Arnstein 2019; Junginger 2016, 49-51; Michaelson ym. 2025), kun taas organisaation tasolla muotoilun tulisi olla juurrutettu syvälle organisaatioon, jotta voidaan puhua muotoilulähtöisestä organisaatiosta (Maula & Maula 2019, 117-118). Julkisella sektorilla muotoiluvalmius kuvaa julkisen organisaation valmiutta muotoilun hyödyntämiseen (van Buuren ym. 2023, 226) ja muotoiluvalmiutta voidaan kuvata esimerkiksi Danish Design Centre (2018) luoman muotoilun portaiden avulla.

Julkisten palveluiden muotoilun prosessissa opettajat ovat avainasemassa, sillä he ovat suorassa kontaktissa käyttäjien kanssa, vaikka heillä onkin rajalliset vaikuttamismahdollisuudet esimerkiksi poliittisiin päätöksiin tai resurssien allokoimiseen (Schaminée 2018, 91-92). Tämä asetelma toimii viitekehyksenä kehittämistyölle, jossa julkisen organisaation sisäisiä palveluita kehitetään asiakaslähtöisesti.

3 Kehittämisasetelma

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Opetushallitukselle. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisin tutkimusmenetelmin, tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka lähestymistavaksi on valittu palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu valittiin tutkimukselliseksi lähestymistavaksi, sillä se on luova keino tuottaa tehokkaasti ja nopeasti ratkaisuja haasteisiin ja sen avulla voidaan hyödyntää ideointia läpi prosessin (Stickdorn ym. 2018, 157-158).

Kehittämisellä tarkoitetaan usein konkreettista toimintaa, jolla tähdätään jonkin tietyn päämäärän saavuttamiseen. Toimintatapaa koskevalla kehittämisellä voidaan tarkoittaa niin yksittäisen työntekijän työskentelyn kehittämistä, kuin koko organisaation toimintatavan selkiyttämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 14.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa Opetushallituksen sisäiseen käyttöön konsepti, joka tukee asiakaskeskeisten palveluiden kehittämistä. Kehitettävät palvelut on tässä kehittämissuunnitelmassa suunnattu opettajille, joten opettajat voidaan nähdä Opetushallituksen asiakkaina ja arvon muodostajina. Kehittämistyötä ohjaavat seuraavat kehittämiskysymykset;

- 1) Miten opettajat haluavat ja pystyvät osallistua Opetushallituksen palveluiden kehittämiseen ja miten he haluavat tulla kuulluiksi?

2) Miten Opetushallitus voi entistä paremmin tukea opettajien arvonmuodostusta organisaation palveluiden kehittämisessä?

Opinnäytetyön aihetta täsmennettiin prosessin aikana useita kertoja yhdessä toimeksiantajan kanssa. Aiheen valinnassa pidettiin yhteisesti tärkeänä sitä, että aihe on toimeksiantajan näkökulmasta aito haaste eli se nousee tarpeesta. Aiheen valintaan vaikuttivat esimerkiksi Opetushallituksen teettämien palautekyselyjen tulokset, joissa oli noussut esiin, että opettajien ja opetushallituksen välistä vuoropuhelua voisi lisätä. Opetushallituksella tietoa kaivattiin erityisesti siitä, miten opettajat haluaisivat tulla kuulluksi ja millä tavalla opettajat haluaisivat osallistua palveluiden kehittämiseen. Opettajille suunnattujen palveluiden osalta kehittämistyö linkitettiin Opetushallituksen tuottamiin koulutuspalveluihin ja laajempaan käynnissä olleeseen osallisuuden teemaan (Opetushallitus 2025b), mutta tavoitteena olevan konseptin toivottiin soveltuvan yleisesti organisaation käyttöön.

3.1 Toimeksiantajana Opetushallitus

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Opetushallitus. Opetushallitus on asiantuntijavirasto, joka toimii Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuudessa ja jonka toiminta perustuu lakiin. Opetushallitus toimii keskeisenä kansallisena koulutuspolitiikan toimeenpanijana ja koulutuksen kehittäjänä, kun taas Opetus- ja kulttuuriministeriö määrittää muun muassa koulutuspolitiikan suuntaviivat ja strategiset linjaukset. Suomessa opetustoimen lainsäädännöstä, rahoituksesta ja koulutuspolitiikan linjoista päättää puolestaan eduskunta. (Opetushallitus 2025a.)

Suomen julkishallinnon asiointipalveluiden tunnistuspalvelu Suomi.fi kuvaa ”osaamisen kehittämisyksikönä” (Suomi.fi 2025). Opetushallituksen tehtäviin kuuluu esimerkiksi opetussuunnitelmien laatiminen, toimialaa koskevien säädösten valmisteluun osallistuminen, säädösten toimeenpanoa koskevien määräysten, ohjeiden ja suositusten antaminen, ennakoititiedon tuottaminen, digitalisaation edistäminen ja jatkokoulutuksen järjestäminen ja rahoittaminen opettajille (Opetushallitus 2025a).

Opetushallituksen organisaatio muodostuu viidestä eri osa-alueesta, jotka ovat asiakkuudet ja tieto, kansainvälistyminen, hallintopalvelut, pääjohtaja ja viestintä sekä kasvatus, koulutus ja osaaminen (Opetushallitus 2025a). Opetushallituksella on tärkeä rooli opettajien ja kasvattajien tukijana, tarjoten välineitä, aineistoja ja tietoa opetustyöhön, opetuksen suunnitteluun ja opettajien oman asiantuntijuuden kehittämiseen. Verkkosivuillaan Opetushallitus tarjoaa opettajille ja kasvattajille tietoa ajankohtaisista asioista, tapahtumista ja oppimateriaaleista. (Opetushallitus 2025d.)

Osana toiminnan kehittämistä ja palveluiden parantamista Opetushallitus on vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja sidosryhmiensä kanssa muun muassa erilaisten hankkeiden, verkostojen ja tilaisuuksien kautta. Opetushallituksen kehittämistyöhön on mahdollista osallistua

esimerkiksi työpajoissa ja tapahtumissa tai kyselyiden ja lausuntopyyntöjen kautta. Tietoa osallistumisen tavoista on saatavilla esimerkiksi Opetushallituksen verkkosivuilla, uutiskirjeessä, verkostoissa, hankkeissa tai foorumeilla. (Opetushallitus 2025d.) Opetushallitus tavoittelee muun muassa sujuvan asiakaskokemuksen varmistamista ja muotoilun hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä ja nämä on kirjattu Opetushallituksen strategiaan 2024-2027 (Opetushallituksen strategia 2024-2027 2025).

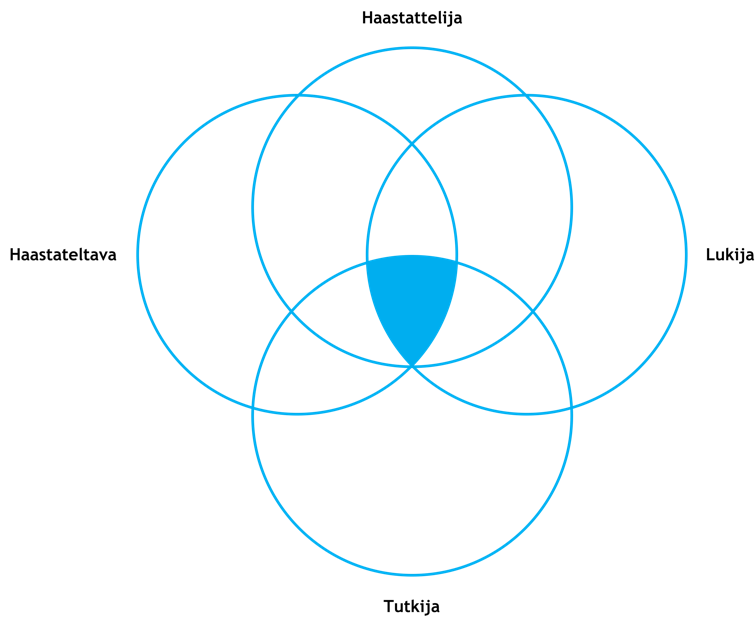
3.2 Laadulliset tutkimusmenetelmät

Tässä kehittämistyössä hyödynnetään laadullisia tutkimusmenetelmiä. Laadullisten tutkimusmenetelmien avulla pyritään tekemään tutkimusta, jossa yritetään ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Puusa & Juuti 2020, 9). Tutkimusaineisto koostuu tiedosta, jota voidaan kerätä, koostaa, tulkita ja analysoida (Stickdorn ym. 2018, 38). Laadullisen tutkimuksen menetelmiä pidetään usein induktiivisina. Induktiivisuus tarkoittaa sitä, että johtopäätöksiä tehdään aineistosta käsin eli aineistolähtöisesti. Myös vuoropuhelu aineiston ja teorian välillä on laadullisissa tutkimusmenetelmissä tyypillistä. (Puusa & Juuti 2020, 11.)

Laadulliset eli kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät on perinteisesti pyritty erottelamaan määrällisistä eli kvantitatiivisista tutkimusmenetelmistä. Yksinkertaistetusti näiden kahden tutkimusotteen välinen ero näkyy selkeimmin metodologiassa, jossa kvantitatiivinen tutkimus esitetään numeroihin perustuen, toisin kuin kvalitatiivinen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.4.) Laadullinen tutkimus on sekä teoreettista, että empiiristä. Teoreettisuus näkyy erityisesti laadullisen tutkimuksen tuloksissa, joihin vaikuttaa vahvasti havaintojen teoriapitoisuus. Teoriapitoisuus tarkoittaa sitä, että yksilön antamat merkitykset tutkittavalle ilmiölle ja tutkijan käyttämät menetelmät ja tulkinnat vaikuttavat tutkimustuloksiin, jolloin tutkimuksen tulee pohjautua vahvasti teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25-27.).

Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä eli siinä on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida. Empiiristä tutkimusta ohjaavat usein metodit ja analyysissa korostuvat aineiston keräämis- ja analyysimetodit. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25-27.) Empiirinen tutkimusaineisto jaotellaan usein raakadataan ja tulkittuun aineistoon, joista raakadata on kerättyä ja koskemattomaa tutkimusaineistoa ja tulkittu aineisto puolestaan on tutkijan yritys selittää tai ymmärtää raakadataa. Tulkintoihin vaikuttavat tutkijan tausta ja subjektiiviset kokemukset ja näkemykset, jonka vuoksi tulkintoja tulisi vahvistaa raakadatalta (Stickdorn ym. 2018, 37-38.).

Myös Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvoori (2010, luku 7.4.4) tuovat esiin, että kvalitatiivisissa tutkimuksissa tulkintoja tehdään monissa vaiheissa, sillä ”tutkija tulkitsee tutkittavan tulkintoja, ja lukija puolestaan tulkitsee tutkijan tulkintoja.” Moninkertaiset tulkinnat on kuvattu kuviossa 5, josta voidaan havaita, miten monesta eri tulkinnasta tulkittu aineisto syntyy.



Kuvio 5: Moninkertaiset tulkinat (Mukaillen Hyvärinen ym. 2010, luku 7.4.4)

Tutkimuksellisen kehittämistyön taustalla on kehittämistoiminta, joka tähtää usein muutokseen. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta sijoittuu kehittämistoiminnan ja tutkimuksen väli- maastoon, jossa tiedontuotantoa ohjaavat käytännön työelämän ongelmat ja kysymykset. Tieto tuotetaan käytännön toimintaympäristöissä ja apuna käytetään tutkimuksellisia asetelmia ja menetelmiä. Kehittämistoiminnalla tavoitellaan käytännön ongelmien ratkaisun lisäksi myös niiden kuvaamista ja välittämistä laajempaan keskusteluun. (Toikko & Rantanen 2009.)

3.3 Palvelumuotoilun teoria

Palvelumuotoilu on yksi lähestymistapa palveluiden kehittämiseen ja se irtaantui muotoilun menetelmistä 1990- ja 2000-luvulla. Palvelumuotoilu on muotoilijoiden kehittämä lähestymistapa, mutta palveluiden muotoilua tekevät myös monen muun alan ammattilaiset. Palvelumuotoilussa yhdistyvät asiakaskokemus ja muotoiluajattelu ja sen voidaan nähdä muokkaavan jopa ihmisen toimintaa. (Stickdorn ym. 2018, 23.)

Palvelumuotoilun avulla on mahdollista luoda sellaisia palveluita, jotka luovat asiakkaalle arvoa. Palvelumuotoilun avulla myös organisaation sisäinen fokus voidaan muuttaa asiakasläh- töiseksi, jolloin organisaation sisäiset prosessit tukevat asiakkaiden arvoa luovia toimenpi- teitä. (Tuulaniemi 2011, 97.) Palvelumuotoilussa on tyypillistä hyödyntää myös erilaisia työka- luja ja menetelmiä. Stickdorn ym erottavat työkalut ja menetelmät toisistaan ja heidän mu- kaansa työkalut ovat konkreettisia malleja, kuten asiakaspolut, kuvakäsikirjat, kun taas

menetelmillä tarkoitetaan prosesseja, joiden avulla jotain voidaan saavuttaa, kuten haastatteluita (Stickdorn ym. 2018, 37).

Stickdorn ym. (2018, 5) mukaan tuotteella tai palvelulla voidaan tarkoittaa kaikkea sitä, mitä yritys tai organisaatio tarjoaa, oli se aineellista tai aineetonta. Heidän mukaansa asiakkaat eivät välitä, onko kyseessä tuote vai palvelu, sillä asiakkaat haluavat heidän omia tarpeitaan vastaavan kokemuksen. Palvelun käyttäjien kokeman arvon ymmärtäminen vaatii empaattista otetta, jonka avulla kuluttajien todellinen kokemus voidaan tavoittaa (Miettinen 2014, 40).

Palvelumuotoilussa on hyödynnetään usein myös erilaisia työkaluja ja menetelmiä, jotka voidaan erottaa toisistaan. Työkaluilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi konkreettisia malleja, kuten asiakaspolkua tai kuvakäsikirjoja, kun taas menetelmillä tarkoitetaan prosesseja, joiden avulla jotain voidaan saavuttaa, kuten haastatteluita (Stickdorn ym. 2018, 37). Stickdorn ym. (2018, 27) esittelee kuusi palvelumuotoilun periaatetta, jotka luovat perustan palvelumuotoilulle. Heidän mukaansa palvelumuotoilun periaatteet ovat ihmiskeskeisyys, yhteiskehittäminen, iteratiivisuus, jatkuvuus, käytännönläheisyys ja holistisuus.

HCI-iso Standardin mukaan ihmiskeskeisellä suunnittelulla tarkoitetaan lähestymistapaa, jossa keskiössä on vuorovaikutteisten järjestelmien käytettävyys, johon sovelletaan inhimillisiä tekijöitä (iso.org 2025). Ihmiskeskeisyydellä voidaan viitata kaikkiin ihmisiin, joita palvelukokemus koskettaa (Stickdorn ym. 2018, 25-27). Tarkastelun keskiössä voi olla tuotteen tai palvelun käyttäjän sijaan myös jokin muu sidosryhmä, esimerkiksi työntekijät (Tuulaniemi 2011, 74).

Palvelumuotoilussa puhutaan yhteiskehittämisestä, jolla tarkoitetaan sitä, että palvelun kaikkien sidosryhmien tulisi olla mukana palvelumuotoilun prosessissa. Yhteiskehittämisessä roolit osallistujien ja suunnittelijan välillä ovat vaihtuneet, sillä yhteiskehittämisen prosessissa osallistuja hyppää aktiiviseen suunnittelijan rooliin ja suunnittelija puolestaan taka-alalle, mikä on perinteisemmin nähty passiivisena käyttäjän roolina. (Sanders & Stappers 2008, 11-12.)

Iteratiivisuudella viitataan palvelumuotoilun yhteydessä prosessin uudelleen muuttamiseen, epäonnistumiseen ja oppimisen kautta toteuttamiseen. Jatkuvuus puolestaan tarkoittaa sitä, että palvelu tulisi visualisoida ja kuvata toisiinsa liittyvien toimintojen jatkumona. Palvelumuotoilulle tyypillistä on, että se nojaa tutkittuun tietoon ja siinä hyödynnetään prototyyppisiä ja helposti ymmärrettäviä työkaluja ja visualisointeja. (Stickdorn ym. 2018, 26-27.)

Halsen (2014, 201-202) mukaan visualisoinneilla ja mallinuksilla pyritään joko validoimaan tai testaamaan vaihtoehtoja. Validoinnin taustalla on erityisesti abstraktin asian havainnollistaminen, jotta viesti saadaan ymmärrettävästi perille. Toisaalta visualisointien ja mallinnusten hyödyntäminen vaihtoehtojen testaamisena mahdollistaa aikaisen vaiheen kokeilun,

jolloin voidaan nopeasti selvittää, mikä vaihtoehtoista on toimivin. Kaiken tekemisen tulisi kuitenkin pohjautua käytäntöön ja todelliseen elämään (Stickdorn ym. 2018, 26-27).

Palvelumuotoilussa työskentely on usein inkrementaalista, jolloin laajempi kokonaisuus jaetaan pienempiin kehityshaasteisiin (Tuulaniemi 2011, 112). Kuluttajien kokemus eli asiakaskokemus kattaa kaiken asiakkaan toiminnan ja onnistunutta asiakaskokemusta voidaan suunnitella vasta, kun ymmärretään miten ja milloin asiakas kokee organisaation tarjoaman. Palvelumuotoilua voidaan kuvata palveluntarjoajan ja asiakkaan väliseksi vuorovaikutusprosessiksi, jonka keskiössä on asiakasymmärrys eli ymmärrys ihmisten tarpeista ja toiminnan motiiveista. Lisäksi on ymmärrettävä se laaja-alainen kokonaisuus, johon palvelu liittyy, sillä usein palvelua kulutetaan muiden palveluiden kanssa. (Tuulaniemi 2011, 67-74.)

3.4 Kehittämistyön prosessi ja eteneminen

Palvelumuotoilussa hyödynnetään usein jonkinlaista prosessimallia kehittämisprosessin eteenpäin viemiseksi. Palvelumuotoilun prosesseista laajimmin käytetty prosessimalli on tuplatimanttimalli, jota käytettiin myös tässä kehittämissyössä prosessimallina. Mallin on kehittäneet UK Design Council ja mallin on tarkoitus toimia visuaalisena esityksenä muotoilun ja innovaation prosessista. Tuplatimantin avulla projektissa käytetyt menetelmät ja työkalut on helppo kuvata ja havainnollistaa. (Design Council 2025.)

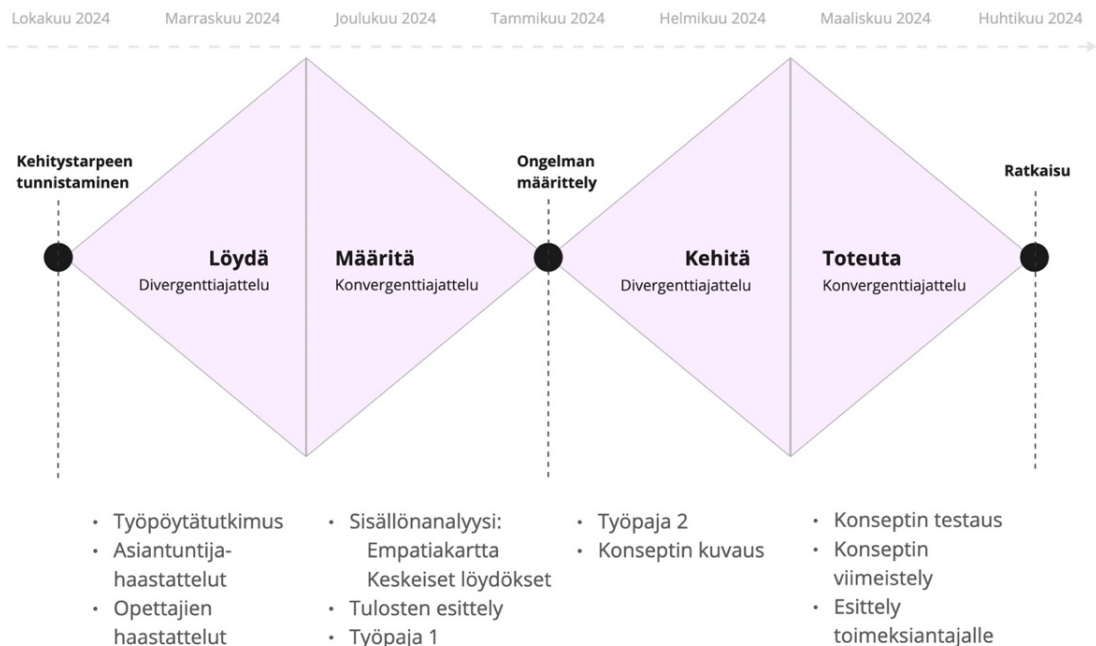
Tuplatimanttimalli koostuu kahdesta timantista, sillä timantin avulla on mahdollista visualisoida prosessille tyypilliset divergentti ja konvergentti ajattelu. Nämä ajattelumallit ovat minkä tahansa palvelumuotoilun prosessin ytimessä ja ne pohjautuvat alun perin psykologiaan. Divergentille eli laajentuvalla ajattelumallille tyypillistä on uusien mahdollisuuksien tutkiminen, kun taas konvergentti eli supistava ajattelumalli on vaihe, jonka aikana tehdään päätöksiä. Onnistuneessa prosessissa tarvitaan molempia ajattelumalleja ja olennaista on ymmärtää, milloin kumpaakin käytetään. (Stickdorn ym. 2018, 85-86.)

Tuplatimanttimalli koostuu neljästä vaiheesta, jotka ovat löydä (*eng. discover*), määritä (*eng. define*), kehitä (*eng. develop*) ja toteuta (*eng. deliver*). Nämä vaiheet kuvaavat kehittämissyön etenemistä ja antavat prosessille raamit ja tavoitteet. Tuplatimantin ensimmäinen timantti koostuu löydä-vaiheesta ja määritä-vaiheesta. Löydä-vaiheelle tyypillistä on divergentti ajattelu, jossa esimerkiksi tutkitaan käyttäjien tarpeita ja alkuperäisiä ideoita, kun taas määritä-vaiheelle tyypillistä on konvergentti ajattelu ja muotoiluun liittyvän haasteen tunnistaminen. Toisessa timantissa olevan kehitä-vaiheen aikana pyritään löytämään ja testaamaan uusia ratkaisuja jälleen divergentin ajattelumallin avulla, kun taas toteuta-vaiheessa hyödynnetään konvergenttia ajattelumallia ja ratkaisut viimeistellään ja toteutetaan. (Yu 2016, 28.)

Palvelumuotoilun prosessin eräs keskeisin asia on Stickdornin ym. (2018, 86) mukaan ongelman tunnistaminen. Palvelumuotoilun prosessi keskittyy tunnistamaan oikeaa ongelmaa, sen sijaan, että väärään ongelmaan kehitettäisiin ratkaisua ja käytettäisiin resursseja. Palvelumuotoilun prosessi ei ole koskaan lineaarinen tai etene suunnitellusti askel askeleelta. Sen sijaan palvelumuotoilun prosessi on iteratiivinen ja kokeileva ja sen tulisi sopeutua uudelleen ja uudelleen. Prosessia onkin vaikeaa kuvata visuaalisesti, sillä iteratiivisuutta on haastavaa visualisoida ja prosessi kuvataan herkästi lineaarisena tai syklisenä. (Stickdorn ym. 2018, 90.)

Tässä kehittämistyössä prosessi noudatti tuplatimanttimallia. Kuten kuvio 6 osoittaa, prosessin löydä vaiheessa toteutettiin työpöytä tutkimus, asiantuntijahaastattelut ja opettajien haastattelut. Määrittä vaiheessa kerätty aineisto analysoitiin ja niistä muodostettiin empatiakartta, keskeiset löydökset ja muut löydökset, jotka esiteltiin toimeksiantajalle. Ongelman tarkemmaksi määrittelyksi Opetushallituksen henkilökunnalle järjestettiin työpaja, jonka seurauksena myös kehittämiskysymyksiä täsmennettiin. Kuviota seuraten kehittä-vaiheessa ideoitii ja valittiin ratkaisuja, joiden perusteella tuotettiin ratkaisuksi konsepti. Lisäksi konseptia testattiin konseptin validoinnin menetelmin, jonka jälkeen toteuta-vaiheessa konsepti viimeisteltiin ja esiteltiin toimeksiantajalle.

Prosessissa iteratiivisuus oli vahvasti mukana ja prosessia uudelleen muokattiin uusien havaintojen pohjalta. Iteratiivisuus myös mahdollisti nopeiden päätösten tekemisen prosessin eri vaiheissa. Prosessein aikana hyödynnettyjä menetelmiä ja tehtyjä valintoja kuvataan ja selitetään tarkemmin tässä luvussa.



Kuvio 6: Opinnäytetyön prosessi (mukaien Design Council 2025)

3.4.1 Asiakasymmärryksen kerryttäminen

Tuplatimantti-prosessin löydä-vaiheen tarkoituksena on auttaa ihmisiä ymmärtämään ongelmaa keskustelemalla ihmisten kanssa, joita ongelma koskettaa (Design Council 2025). Löydä-vaiheeseen kuuluu inspiraation, käyttäjätarpeiden ja alkuperäisten ideoiden tutkiminen (Yu 2016, 28). Ihmiset nähdään oman elämänsä parhaina asiantuntijoita ja asiakasymmärryksellä tarkoitetaan sitä, että on yritettävä ymmärtää sitä todellisuutta, jossa asiakkaat eli ihmiset elävät. Toisin sanoen, on siis ymmärrettävä, mistä arvo muodostuu asiakkaalle. (Tuulaniemi 2011, 71.) Empatia on tärkeä osa tutkimusta, sillä sen avulla voidaan selvittää, mikä käyttäjiä motivoi ja minkä he kokevat haastavaksi (Schaminée 2018, 157).

Työpöytätyö

Kehittämistyössä ymmärryksen kerryttäminen aloitettiin työpöytätyöllä, jossa tarkoituksena on perehtyä jo olemassa olevaan tietoon. Työpöytätyö auttaa selvittämään tutkimukseen soveltuvat menetelmät. (Stickdorn ym. 2018, 119.) Toimialaan tutustumisen alkoi jo ennen varsinaisen kehittämistyön aiheen määrittämistä ja toimeksiantajan kanssa käydyissä tapaamisissa käytiin läpi Opetushallitusta organisaationa, Opetushallituksen rakennetta ja toimintaa ja Opetushallituksen ajankohtaisia hankkeita ja palveluita. Tietoa kerättiin myös Opetushallituksen verkkosivuilta, joiden avulla pyrittiin hahmottamaan, mitä palveluita

Opetushallitus tarjoaa ja minkälaisia osallisuuteen liittyviä mahdollisuuksia organisaatiolla oli julkisesti näkyvillä.

Opetushallitus määrittelee verkkosivuillansa tarjoavansa palveluita ”oppijoille, oppimisen ja kansainvälistymisen asiantuntijoille, opetuksen ja koulutuksen järjestäjille sekä korkeakouluille, työelämälle ja koko ympäröivälle yhteiskunnalle päätöksentekijöineen” (Opetushallitus 2025b). Opetushallituksen palvelut-osion lisäksi verkkosivuilla on opettajille suunnattu oma osio, jonne on koottu opettajia koskevat palvelut, kuten koulutukset, tapahtumat ja ajankohtaiset aiheet. Sivustolla on kuvattu, että opettajille suunnattujen palveluiden tarkoitus on tarjota ”suomalaisille opettajille ja kasvattajille välineitä, aineistoja ja tietoa opetustyöhön, opetuksen suunnitteluun ja oman asiantuntijuuden kehittämiseen” (Opetushallitus 2025c).

Opetushallituksen verkkosivuilta löytyy tietoa erilaisista tavoista osallistua Opetushallituksen toimintaan. Osallistuminen oli mahdollista esimerkiksi verkostotyöskentelyyn, tapahtumiin ja tilaisuuksiin sekä koulutuksiin ja webinaareihin. Osallisuus kokonaisuudessaan oli ajankohtainen teema Opetushallituksella, sillä käynnissä on useita muitakin osallisuuteen liittyviä hankkeita. (Opetushallitus 2025d).

Toimeksiantajan kanssa keskusteltiin myös osallisuuden käsitteestä ja sen määrittelemisen tunnistettiin haastavaksi. Jotta voitiin olla varmoja, että toimeksiantajalla ja opinnäytetyöntekijällä oli yhteinen ymmärrys aiheesta, sovittiin, että kehittämistyön puitteissa käsitteitä osallistuminen ja osallisuus käytetään tarkoittamaan vuorovaikutusta ja mukaan ottamista.

Asiantuntijahaastattelut

Asiakasymmärryksen kerryttämistä jatkettiin seuraavaksi haastatteleamalla Opetushallituksen asiantuntijoita. Opetushallituksen asiantuntijoiden haastattelut taustoittivat tulevia opettajien haastatteluita, sillä oli erittäin olennaista, että Opetushallituksen koulutuspalveluihin ja osallisuuden strategiaan näkökulmiin perehdyttäisiin huolellisesti ennen opettajien haastatteluita. Kehittämistyön alkuvaiheessa laadittiin myös aineiston keruuseen, hallintaan ja säilytykseen liittyvä suunnitelma. Suunnitelmassa kiinnitettiin erityistä huomiota tutkimuksesta tiedottamiseen, tutkimuksen vapaaehtoisuuteen ja suostumuksen saamiseen. Aineiston hallinnan ja säilytyksen osalta ehdoton huomio oli anonymiteetin säilyttämisessä ja tutkimusaineiston säilytykseen liittyvissä lupauksissa ja niiden noudattamisessa. Myös tietosuojaselosteet laadittiin ja jaettiin tutkimukseen osallistuville henkilöille tarpeen vaatiessa menetelmäkohtaisesti ja tutkimuksen alkaessa käytiin suullisesti läpi, kuinka tutkimuksessa saatua tietoa käytetään.

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2022, luku 3.1) haastattelua voidaan pitää eräänä keskeisenä laadullisena tutkimusmenetelmänä. Menetelmänä haastattelu on melko joustava ja se auttaa tutkijaa selvittämään myös vastausten taustalla olevia motiiveja. Haastattelun aikana tutkija

ja tutkittava ovat vuorovaikutustilanteessa, jossa on mahdollista hankkia kielellisiä ja ei-kielellisiä merkityksiä. Haastattelu selventää ja syventää vastauksia, sillä näkemyksille ja mieliteille on mahdollista pyytää perusteluja.

Haastattelumenetelmänä käytettiin lähinnä strukturoimatonta haastattelua, jota voisi luonnehtia keskustelunomaiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.2). Opinnäytetyössä käytettyä haastattelua voisi myös kuvailla asiantuntijahaastatteluksi eli menetelmäksi, jossa haastattelutavat toimivat ikään kuin kohteena olevan ilmiön asiantuntijoina. Asiantuntijahaastatteluita käytetään usein yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa sellaisissa tilanteissa, joissa kiinnostuksen kohteena ei ole haastateltava henkilö, vaan sen tieto, jota hänellä oletetaan olevan. Tyypillisesti asiantuntijahaastatteluita voidaan käyttää taustatiedon keräämiseen varsinaisia tutkimushaastatteluita varten, kuten tässä kehitystyössä. (Alastalo & Åkerman 2010.)

Asiantuntijahaastattelut tapahtuivat yhteishaastatteluna Teams-videopuheluna ja haastateltavia asiantuntijoita Opetushallitukselta oli kaksi, joiden lisäksi paikalla oli myös kehittämistyötä ohjaava taho. Haastateltavista asiantuntijoista toinen työskenteli koulutukseen liittyvissä tehtävissä ja toinen kehittämiseen liittyvissä tehtävissä. Kehittämistyötä ohjaavat Opetushallituksen työntekijät, joita oli kaksi, työskentelivät puolestaan asiakkuuksiin ja osallisuuden liittyvissä tehtävissä ja he olivat paikalla haastattelussa opinnäytetyöntekijän tukena ja taustoittamassa tarvittaessa teemaa Opetushallituksen näkökulmasta haastatelluille.

Haastattelun tavoitteena oli lisätä ymmärrystä sen hetkisestä tilasta Opetushallituksen palveluiden kehittämiseen liittyen ja ymmärtää niitä painopisteitä, joita osallisuuteen, kehittämiseen, koulutuspalveluihin ja opettajiin liittyi, jotta opettajille suunnatut haastattelut oli mahdollista suunnitella tarkasti. Asiantuntijahaastatteluiden teemat olivat ennalta suunniteltuja, mutta avoimelle keskustelulle pyrittiin jättämään myös tilaa.

Asiantuntijahaastatteluissa esiin noussut tieto syntyi yhteisessä vuorovaikutuksessa, joten informaatiota tuli suhteuttaa muihin aineistoihin. Kun kyseessä on informaation tai faktojen kerääminen, tulee analyysivaihe aloittaa jo ennen haastattelua käymällä läpi muuta relevanttia aineistoa, jotta asiantuntijoiden esittämiä asioita on mahdollista ymmärtää ja niistä voi kysyä lisäkysymyksiä. (Alastalo & Åkerman 2010.) Kehitystyön osalta organisaatioon oli tutustuttu jo huolellisesti etukäteen ja ymmärrystä kerrytettiin myös suunnittelemalla tarkasti, keitä asiantuntijoita haastatteluun valittiin. Toisaalta itse haastattelun tavoitteena oli myös ymmärtää aihetta tarkemmin. Haastattelun teemat liittyivät opettajien osallisuuteen Opetushallituksen palveluiden kehittämisessä sekä aiempiin kokeiluihin, nykytilaan ja ideaalitalanteeseen.

Asiantuntijahaastattelusta saatu aineisto analysoitiin teemoittelemalla aineisto. Laadullisella sisällönanalyysillä tarkoitetaan aineiston analyysin luokitteluvaihetta, jonka tarkoituksena on aineiston osiin pilkkominen, listaus ja uudelleenryhmittely. Tämänkaltainen puhdas

aineistolähtöinen analyysi on kuitenkin lähes mahdoton toteuttaa, sillä tutkimusaineistonkäsitteily sisältää aina tutkijan tekemiä tulkintoja ja valintoja. (Hyvärinen ym. 2010, luku 7.4.)

Haastattelussa keskeisenä havaintona korostui se, että haastattelun hetkellä ei ollut olemassa opettajien osallistamiseen liittyvää konseptia. Opettajat nähtiin tärkeänä asiakasryhmänä ja heidän kanssaan käytiin aktiivisesti vuoropuhelua. Opettajat haluttiin ottaa mukaan palveluiden kehittämiseen, kuitenkin kuormittamatta opettajia liikaa. Keskustelua heräsikin siitä, kuinka opettajien arkea voitaisiin helpottaa parhaalla mahdollisella tavalla. Opettajien tarpeiden ennakointi nähtiin myös tärkeänä teemana ja haasteeksi tunnistettiin opettajien tarpeiden tunnistaminen pidemmällä aikavälillä. Esiin nousi myös Opetushallituksen yhteinen asiakaslupaus ”arvostetaan jokaista” ja sen vahvistaminen.

Opettajien haastattelut

Asiantuntijahaastattelun pohjalta syntyneet havainnot auttoivat opettajien haastatteluiden suunnittelussa. Tutkimusta varten haastatteluun pyydettiin yhteensä 9 opettajaa eri puolelta Suomen, joista 7 osallistui yksilöhaastatteluihin. Kohderyhmäksi valittiin peruskoulun opettajat, jotta aineisto pysyi hallittavana ja helpommin ymmärrettävänä. Peruskoulun opettajat olivat myös sopiva kohderyhmä ajatellen Opetushallituksen palveluiden käyttäjäkuntaa. Rajallisen aikataulun ja resurssien vuoksi haastateltavat opettajat valikoitiin ja kutsuttiin haastatteluun Opetushallituksen toimesta, sillä Opetushallituksella oli valmiita kontakteja opettajiin. Haastatteluihin kutsutut opettajat oli valikoitu siten, että haastatteluihin saataisiin opettajia pieniltä ja suurilta paikkakunnilta ja eri puolilta Suomea.

Haastateltaville kerrottiin avoimesti haastattelun ja tutkimuksen tavoitteista ja sisällöistä ennen heidän suostumustaan. Haastateltaville onkin annettava riittävä informaatio haastattelun tavoitteita koskien, sillä haastateltavan tulee voida hyväksyä tutkimus tai kieltäytyä tutkimuksesta tämän informaation perusteella. Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa tärkeimpinä eettisinä periaatteina Alasuutari (2011, luku 2.3) esittää informointiin perustuvan suostumuksen, luottamuksellisuuden ja yksityisyyden.

Jotta kehittämistyössä syntynyttä aineistoa voitiin hyödyntää myös käytännössä, oli tärkeää, että kehittämistyöhön osallistuneita henkilöitä tiedotettiin asianmukaisesti aineiston käytöstä. Kehittämistyön aineiston jatkokäsittelyä ajatellen, tutkittaville tiedotettiin ennen tutkimukseen osallistumista, että tutkimuksista syntyvää aineistoa saatetaan hyödyntää Opetushallituksen palveluiden kehittämisessä. Tämän tiedottaminen tutkittavalle oli olennaista, sillä tutkimuksen viitekehys määrittelee tutkimushaastattelun kulun ja tutkittavien suhtautumisen haastatteluun ja aineiston jatkokäyttöön. Haastattelun luottamuksellisuutta, aineiston käyttötarkoitusta ja säilyttämistä koskevat lupaukset annetaan haastateltavalle tyypillisesti haastattelun alkaessa ja tutkittavan on voitava luottaa siihen, että aineistoa käytetään,

käsitellään ja säilytetään niin kuin on sovittu. (Kuula & Tiitinen 2010, eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö.)

Tutkimushaastatteluita on erilaisia, eikä menetelmien erottelu ole aina suoraviivaista. Usein strukturoitu ja standardoitu lomakehaastattelu erotellaan muista haastatteluista, joita ovat esimerkiksi strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu ja kvalitatiivinen haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.)

Opettajille tehdyt haastattelut olivat menetelmältään puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Teemahaastattelussa korostuvat ihmisten tulkinnat asioista sekä heidän asioilleen antamat merkitykset ja merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelulle tyypillistä on, että kysymykset ovat ennalta määriteltyjä, mutta niiden sanamuotoja tai järjestystä voi vaihtaa haastattelun edetessä. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan johonkin etukäteen valittuun teemaan, josta keskustellaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, luku 4.2.3.) Etukäteen valittujen teemojen tulisi perustua tutkimuksen viitekehykseen eli teoriaan. Teemahaastattelun avoimuus vaikuttaa siihen, miten tiukasti tutkimuksen viitekehysessä pitäydyttään haastattelukysymysten osalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.)

Puolistrukturoidut haastattelut toteutettiin tässä työssä siten, että teemat oli suunniteltu ennalta ja kysymyksen rakennettiin teemojen ympärille. Haastatteluissa kysymysten järjestys saattoi kuitenkin vaihdella ja toisaalta annettiin myös tilaa haastateltavien esiin nostamille asioille. Opettajien haastattelut toteutettiin Teams-videopuheluna ja ne olivat kestoltaan puoli tuntia. Liitteessä 1 on esitetty haastattelun runko.

Haastatteluihin osallistui opettajia sekä pieniltä paikkakunnilta, että suuremmista kaupungeista, mutta alueellinen hajonta ei ollut suurta, sillä osallistujat olivat pääosin Etelä-Suomesta ja Pohjois-Pohjanmaalta. Haastattelut opettajat työskentelivät eri kokoisissa peruskouluissa ja opetettavat aineet vaihtelivat. Vain yksi haastatelluista ei työskennellyt haastattelun aikana opettajana, mutta hän oli entinen opettaja.

3.4.2 Ongelman määrittäminen

Määritä-vaihe on tuplatimantin toinen vaihe ja sen tarkoituksena on määritellä ongelmaa uudella tavalla tehtyjen löydöksiä avulla (Design Council 2025). Määritä vaiheessa aineistoa yritetään ymmärtää ja jäsenellä ja vaiheen tavoitteena on luoda selkeä lyhyt kuvaus muotoilun ongelman viitekehyyksi (Yu 2016, 30).

Edellisen vaiheen aikana tuotettu aineisto analysoitiin neljän vaiheen kautta Tuomi ja Sarajärven (2018, 104-107) vaiheita mukailen. Heidän mukaansa ensimmäisessä vaiheessa tulee valita tarkkaan rajattu, kapea ilmiö, toisessa vaiheessa aineisto litteroidaan tai koodataan,

kolmannessa vaiheessa aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään ja viimeisessä vaiheessa havainnot kirjataan ylös.

Sisällönanalyysissä hyödynnettiin Miro-alustaa, jonne havainnot kerättiin. Aineiston analysoinnin ja visualisoinnin apuna voidaan käyttää erilaisia ohjelmia, mutta on tärkeää huomata, että tietokoneohjelma ei tee analyysia tutkijan puolesta, vaan tutkija itse käyttää ohjelmaa analyysiensä tukena. Visualisoinnit auttavat aineiston kokonaisuuden hahmottamisessa ja visualisointia on hyvä käyttää, mikäli se auttaa lukijaa ymmärtämään tutkimusasetelmaa ja aineistoa paremmin. (Hyvärinen ym. 2010, analyysin visualisointi.)

Analyysi rajattiin koskemaan opettajien kokemuksia palveluihin osallistumisesta. Opettajien haastatteluiden analyysitekniikkana käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa on olennaista se, mitä kustakin teemasta on sanottu ja aineisto pilkotaan ja ryhmitellään eri aihepiirien mukaan. Teemat eli aiheet nousevat aineistosta, jolloin tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä pyritään etsimään aineistosta. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 105-107.)

Aineistossa esiin nousseet teemat jaoteltiin seuraavasti; opettajien motivaatio, Opetushallitus, osallisuus, onnistumiset, koulutuspalvelut, viestintä ja koulun johto ja resurssit. Teemat on esitelty tarkemmin kuviossa 7, jossa ne on pyritty hahmottelemaan mahdollisimman kuvaavasti ja aidosti. Kuten kuviosta voidaan huomata, niin opettajien motivaatioon liittyvät teemat on jaoteltu vaikuttamiseen, motivaatioon ja toiveisiin. Opetushallitukseen liittyvät teemat on jaoteltu osioihin mielikuvat ja kokemukset, Opetushallitus ja muut palvelut sekä kehitysehdotukset. Osallisuuteen liittyvät teemat on jaoteltu sekä mahdollistajiin että haasteisiin. Koulutuspalvelut on jaoteltu kahtia; viimeaikaisiin koulutuksiin ja koulutuspalveluihin. Viestinnän osalta teemoja oli useampi ja ne olivat tiedon saanti, löydettävyyys, tiedon pirstaleisuus ja ideaali kanava. Onnistumiset on kuvattu omana teemanaan, samoin kuten koulun johto ja resurssit.



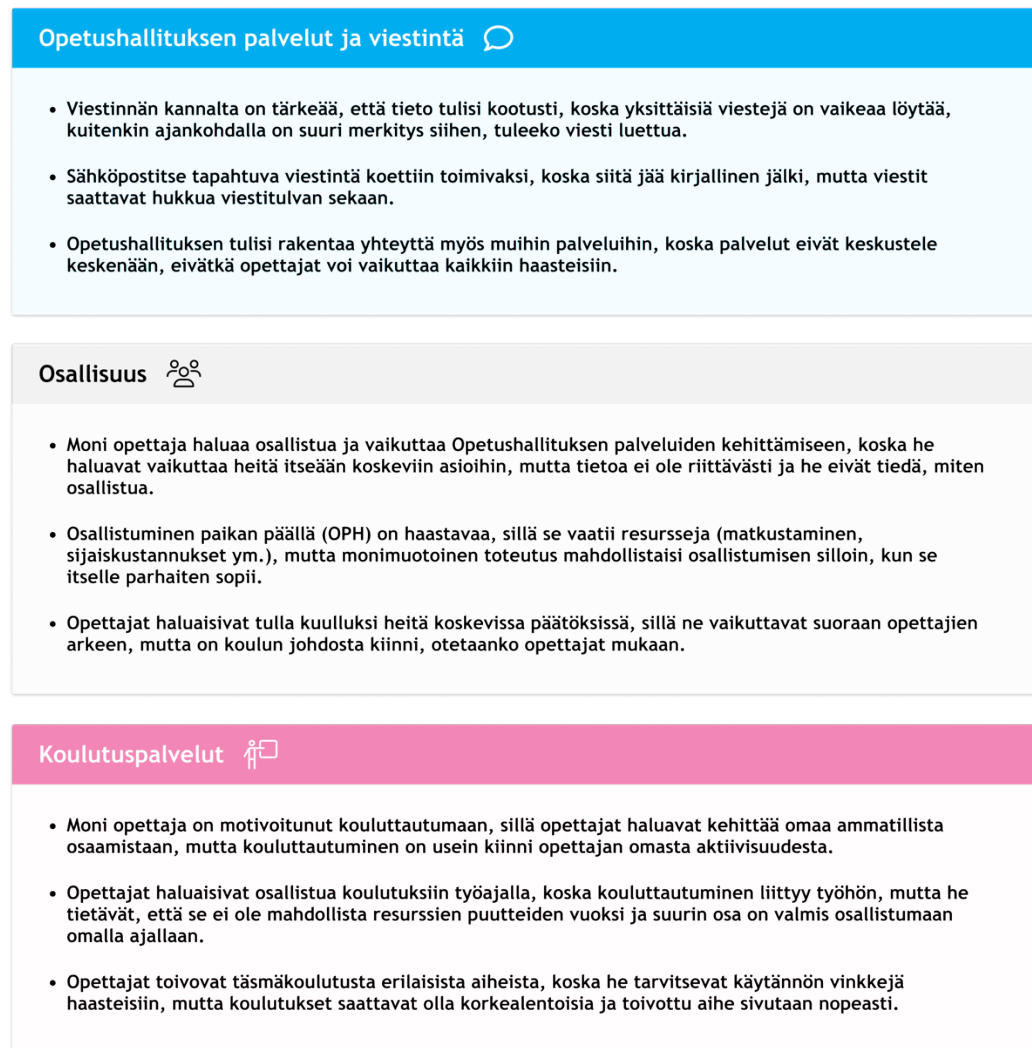
Kuvio 7: Aineistosta esiin nousseet teemat

Aineistossa esiin nousseet teemat on koostettu keskeisiksi löydöksiksi ja empatiakartan muotoon. Lisäksi lopussa esitellään sellaiset havainnot, jotka eivät soveltuneet edellä mainittuihin koosteisiin, joten ne esitetään erillisinä havaintoina.

Keskeiset löydökset

Keskeiset löydökset (*eng. key insights*) mukailivat Stickdorn ym (2018, 131) menetelmää, jonka tarkoituksena on kiteyttää tärkeimmät löydökset ytimekkääseen ja toimintakelpoiseen muotoon. Menetelmän idea on tuoda näkyväksi tilanne, seuraus sekä rajoite. Keskeiset löydökset valittiin menetelmäksi, sillä se oli selkeä tapa jäsentää tietoa ja sen avulla oli mahdollista tuoda esille myös esiin noussut haaste tai rajoite, joka nousi keskeiseen asemaan aineistossa.

Aineistosta esiin nousseet teemat koostettiin keskeisiksi löydöksiksi kolmen eri teeman mukaan ja ne on esitetty kuviossa 8. Ensimmäinen teema liittyi Opetushallituksen palveluihin ja viestintään, toinen teema liittyi osallisuuteen ja kolmas teema koulutuspalveluihin. Opetushallituksen palveluihin ja viestintään liittyvät löydökset kuvasivat siitä, miten nimenomaisesti Opetushallituksella asiointi koettiin. Osallisuuden teema eroteltiin koulutuspalveluista erilliseksi siitä syystä, että opinnäytetyön kehittämisen kohteena oli opettajien osallisuus Opetushallituksen palveluiden kehittämiseen yleisesti, kun taas koulutuspalvelut toimivat esimerkiksi palvelusta, johon opettajan oli mahdollista osallistua. Erottelemalla koulutuspalvelut omaksi erilliseksi teemaksi, pystyttiin erottelemaan se, milloin kyse oli nimenomaan koulutuspalveluista ja milloin osallisuudesta yleisemmällä tasolla.



Kuvio 8: Opettajien haastatteluiden keskeiset löydökset (Stickdorn ym. 2018, 131)

Empatiakartta

Empatiakartta on visuaalinen malli käyttäjätiedon kuvaamiseen ja jäsentämiseen. Sen avulla voidaan hahmottaa millaisia asiakkaat ovat, ja mitä he haluavat ja toisaalta tarvitsevat. Empatiakartta auttaa palvelun kehittäjää tuntemaan empatiaa käyttäjää kohtaan ja toisaalta sen avulla asiakasymmärrystä voidaan tiivistää visuaaliseen muotoon. (Ideapakka, palvelumuotoilu 2025.)

Opettajien haastatteluihin perustuen, empatiakartan avulla luotiin kuvaus opettajasta ja hänen arjestaan. Empatiakartta valittiin visualisoinniksi, sillä sen avulla oli mahdollista asettaa opettajan asemaan ja ymmärtää haastetta tämän näkökulmasta. Empatiakartan avulla voidaan hahmottaa, mitä asiakkaan voidaan ajatella näkevän, kuulevan, sanovan ja ajattelevan, ja lisäksi empatiakartasta löytyvät opettajien kokemat kipupisteet ja onnistumiset (Ideapakka, palvelumuotoilu 2025). Kuvassa 1 oleva empatiakartta perustuu ainoastaan tässä

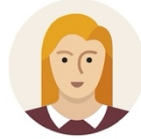
tutkimuksessa tehtyihin opettajien haastatteluihin ja siinä on nostettu tämän kehitystyön kannalta olennaisia teemoja.

Näkee

- Arki on kiireistä ja aikaa työssä menee paljon muuhunkin kuin opettamiseen
- Kohtaa työssään oppilaita, joilla on erilaisia haasteita
- Huomaa, ettei koululla ole ylimääräisiä resursseja

Sanoo/ tekee

- Osallistuminen on opettajan omasta aktiivisuudesta kiinni
- Opettajia kuullaan, mutta kuullaanko oikeasti?
- Osallistuminen tapahtumiin kiinnostaa, jos aihe koskettaa



Kuulee

- Tietoa tapahtumista tulee sähköpostiin, mutta ne häviävät muiden viestien sekaan
- Tietoa OPH:n palveluista ei tule riittävästi
- Seuraa sosiaalista mediaa työasioihin liittyen (facebook, instagram, mutta ei LinkedIn)

Ajattelee

- Työ on merkityksellistä ja päivät vaihtelevia
- Haluaisi vaikuttaa OPH:n palveluiden kehittämiseen
- Oma ammatillinen kehittäminen kiinnostaa

Kipupisteet

- Ei tiedetä, mistä tietoa tapahtumista ym etsitään
- Osallistumista haastaa, jos tapahtuma on tuntien aikana
- Koulun johto vaikuttaa osallistumiseen

Onnistumiset

- Monimuotoiset tapahtumat ovat mahdollistaneet osallistumisen
- Opetushallitukselta saa vastauksen kysytyihin kysymyksiin
- Kyselyt onnistuneita palautekanavia

Kuva 1 Empatiakartta (mukaillen Ideapakka, palvelumuotoilu 2025)

Opettajat näkevät arkensa olevan kiireistä ja he kohtaavat työssään oppilaita, joilla on erilaisia haasteista. Lisäksi he ovat tietoisia siitä, ettei kouluilla ole juurikaan ylimääräisiä resursseja. Opettajat kuulevat Opetushallituksen tapahtumista sähköpostin välityksellä, mutta viestit saattavat hukkaa muiden viestien sekaan. Opettajat kokevat, että tietoa Opetushallituksen palveluista voisi tulla enemmän ja työhönsä liittyen he seuraavat sosiaalista mediaa. Useat opettajat sanoivat, että osallistuminen tapahtumiin ja tilaisuuksiin on usein kiinni opettajan omasta aktiivisuudesta ja että osallistuminen kiinnostaa, mikäli aihe koskettaa itseä. Opettajat kokivat tulewansa kuulluksi, mutta toisaalta he pohtivat, että tuleeko heidän äänensä todella kuuluviin. Opettajat ajattelivat, että heidän työnsä on merkityksellistä ja lähes kaikilla haastatelluista oli halua vaikuttaa Opetushallituksen palveluiden kehittämiseen.

Oman ammattitaidon kehittäminen kiinnosti opettajia ja opettajat osallistuivat monipuolisesti erilaisiin koulutuksiin. Haastatelluista osa oli suorittanut rehtoriopinnot, mikä kertoo myös osaltaan siitä, että haastateltavien joukossa oli jatkokouluttautumisesta kiinnostuneita opettajia. Moni opettaja kuitenkin koki, että tietoa tarjolla olevista koulutuksista tai muista Opetushallituksen tapahtumista oli haastavaa löytää, sillä ei tiedetty, mistä tietoa etsitään. Osallistumista koulutuksiin ja tapahtumiin haastoi se, jos tapahtuma oli oppituntien aikana. Koulun johdolla nähtiin myös olevan vaikutusta, niin myönteisesti kuin kielteisesti osallistumisen suhteen, sillä johto vaikutti siihen, kuinka paljon esimerkiksi tietoa ja osallistumisen mahdollisuuksia jaetaan opettajille.

Onnistumisina puolestaan koettiin muun muassa monimuotoiset ja sähköiset tavat osallistua erilaisiin tapahtumiin, sillä ne mahdollistivat osallistumisen itse valitsemana ajankohtana. Lisäksi opettajat kokivat, että Opetushallitukselta saa hyvin vastauksen kysytyihin kysymyksiin ja kyselyt koettiin onnistuneina palautekanavina.

Muut löydökset

Haastatteluiden aineistosta nousi esiin myös sellaisia teemoja, jotka eivät soveltuneet aikaisempiin koosteisiin, mutta olivat kuitenkin erittäin olennaisia havaintoja. Nämä havainnot esitetään erillisinä havaintoina ja nostoina. Havaintojen muodostamista on aina syytä peilata tutkimuskysymykseen pohtien, mihin huomio tulisi kiinnittää, jotta vastataan varmasti oikeaan kysymykseen. Aineiston jäsentely tulisi koota aineistokoosteeksi, jotta se hahmottuu kokonaisuudessaan. Aineistonkoosteessa, jonka avulla aineisto hahmottuu kokonaisuudessaan, tulisi kiinnittää huomioita myös niihin havaintoihin, jotka eivät mahdu mihinkään luokkaan ja näitä havaintoja ei tulisi piilottaa, vaan päinvastoin, ne tulisi tuoda myös näkyväksi. (Hyvärinen ym. 2010, luokittelusta analyysiin.)

Erillisinä havaintoina tässä kehitystyössä nousivat yksittäisten opettajien antamat kehitysehdotukset ja ajankohtaiset koulutustarpeet. Eräs opettaja toivoi, että Opetushallitus tulisi lähemmäs opettajien, koulujen ja oppilaiden arkea ja jalkautuisi kouluihin, jotta koulun todellinen arki tulisi näkyvämmäksi. Toisaalta palveluiden kehittämiseen liittyen nousi esiin toive siitä, että opettajat otettaisiin mukaan yhteiskehittämään opettajille suunnattuja palveluita. Opettajat kokivat, että koulun rehtorilla oli vaikutusta siihen, kuinka paljon opettajat pystyvät osallistumaan heitä koskeviin päätöksiin ja kehitysehdotukseksi nousikin rehtoreille suunnattu johtajatasen koulutus vahvistamaan rehtoreiden ymmärrystä osallistamisen tärkeydestä.

Yleisesti opettajat kehittivät mielellään omaan osaamistaan ja erään kehitysehdotuksen mukaan toivottiin, että opettajat voisivat saada vuodessa tietyn määrän koulutuspäiviä. Koulutustarpeiden kartoituksena toivottiin kyselyitä ja toisaalta tavaksi osallistua koulutuksiin toivottiin koulutuskalenteria, jossa koulutukset olisivat kootusti, sen sijaan, että sähköpostiin tulisi yksittäisiä koulutuskutsuja. Tiedon välittämisen osalta pohdittiin, voisiko tärkeä tieto kulkea myös rehtoreiden kautta esimerkiksi opettajankokouksissa.

Työpaja 1: Kohti ongelman tunnistamista

Aineiston analysoinnin ja koostamisen jälkeen, tuplatimantti-prosessimallia seuraten, oli tarpeen tarkastella kehittämishaastetta eli ongelmaa tarkemmin. Ongelman määrittelyä varten, tarvittiin toimeksiantaja organisaation eli Opetushallituksen henkilökunnan puolelta näkemyksiä siitä, kuinka opettajien osallisuutta voitaisiin Opetushallituksella kehittää ja mikä nähtiin todellisena haasteena kehittämisen taustalla. Ongelman tarkempaa määrittelyä varten

opettajien haastatteluiden tulokset esiteltiin toimeksiantajalle, jonka jälkeen opinnäytetyöntekijä fasilitoi Opetushallituksen henkilökunnalle yhteensä kaksi yhteiskehittämisen työpajaa, joista ensimmäisessä työpajassa oli tarkoitus määrittää ongelmaa ja toisessa ideoida ratkaisuja prosessin seuraavassa vaiheessa.

Yhteiskehittäminen prosessissa fasilitoinnin tarkoitus on auttaa ryhmiä suoriutumaan paremmin ja fasilitaattori on tässä yhteydessä henkilö, joka fasilitoinnin toteuttaa. Fasilitointi tulee latinankielisestä sanasta "facilis", joka tarkoittaa helppoa (Andersen, Ronex & Nelson 2021, 13). Fasilitaattorin rooli on siis auttaa ryhmän jäseniä osallisuuteen, luoda yhteisymmärrystä, auttaa yhteisten ratkaisujen löytymistä ja jakaa vastuuta kaikille ryhmän jäsenille (Kaner 2014, 37).

Fasilitaattorin eräs tärkein tehtävä on ryhmän jäsenten osallistaminen työpajatyöskentelyyn. Kanerin (2014, 32) mukaan fasilitaattorin rooli on tukea ryhmää ja kannustaa ryhmän jäseniä parhaaseen mahdolliseen ajatteluprosessiin, sillä ryhmät eivät yleensä itsekseen kykene ratkaisemaan haastavia ongelmia. Ryhmässä ajatusprosessi seuraa usein laajentuvaa ja kaventuva ajattelua. Laajentuvassa ajattelussa keksitään vaihtoehtoja, käydään vapaata keskustelua, tuodaan erilaisia näkökulmia esiin ja vältetään tuomitsemista, kun taas kaventavassa ajattelussa vaihtoehtoja arvioidaan, ydin asiat tiivistetään, ideoita kategorisoidaan ja jopa tuomitaan. (Kaner 2014, 6.)

Sipponen-Damonte (2020, luku 1) nostaa neutraaliuden keskeiseksi fasilitaattorin ominaisuudeksi ja hänen mukaansa sillä tarkoitetaan erityisesti neutraalia suhtautumista käsiteltävään aiheeseen ja puolueettomuutta keskusteluun. Vaikka todellisuudessa neutraalius ei ole täysin mahdollista, on tärkeää pyrkiä luomaan turvallinen ilmapiiri, jossa osallistujat uskaltavat tuoda mielipiteitään esille. Ryhmätyöskentelyn ja turvallisen ilmapiirin luomisen lisäksi Stickdorn ym (2018, 397-404) nostavat esiin, että työpajan fasilitoinnissa on tärkeää kiinnittää huomiota myös siihen, että työpajassa paikalla ovat ne ihmiset, joita työpaja koskettaa ja että työpajan tavoitteet ja odotukset olisi selvillä ennen työpajan suunnittelua.

Sipponen-Domanten (2020, luku 2) mukaan fasilitointia voidaan suunnitella muotoilulle tyypillistä "tuplatimantti"-mallia mukaillen, joka fasilitoinnin viitekehyksessä kuvastaa luovaa ryhmäprosessia. Työpajassa tuplatimantti kuvastaa vaiheittaista etenemistä, jolloin ensimmäisen vaiheen tarkoitus on ongelman määrittelemine ja toisen vaiheen tarkoitus on ongelman ratkaisujen ideointi ja ratkaisujen määrittely.

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli perehdyttää osallistujat aiheeseen ja määrittellä kehittämisiongelmaa tarkemmin, kun taas toisen työpajan tarkoitus oli kehittää ratkaisuja ongelmaan. Ongelman määrittelylle on hyvä antaa riittävästi aikaa, sillä muutoin ihmiset tyypillisesti alkavat suoraan ratkaisemaan ongelmaa (Stickdorn ym. 2018, 115). Työpajan tavoitteena oli myös tuoda Opetushallituksen henkilökuntaa yhteen ja saada näkemyksiä eri tehtävissä ja

eri osastoilla työskenteleviltä henkilöiltä, mutta kuitenkin osallistaen ainoastaan kehittämistyön kannalta keskeiset henkilöt. Ensimmäisessä työpajassa kehittämistä ohjaava kysymys oli, miten Opetushallitus voi entistä paremmin tukea opettajien arvonmuodostusta organisaation palveluiden kehittämisessä?

Työpajaan osallistui kuusi Opetushallituksen työntekijää. Työntekijät olivat toisilleen entuudestaan tuttuja ja he työskentelivät erilaisissa rooleissa Opetushallituksella, kuten viestinnän tehtävissä, koulutuspalveluissa, kehittämistehtävissä. Yhteistä osallistujille oli se, että he olivat työroolissaan tekemisissä opettajien kanssa. Työpaja oli alun perin tarkoitus järjestää kasvokkaisena tapahtumana, mutta osallistujien osallistumismahdollisuudet huomioiden, työpaja siirrettiin hybridimuotoon eli osallistuminen oli mahdollista sekä kasvokkain, että virtuaalisesti. Läsnä olevia osallistujia työpajassa oli kolme ja etäosallistujia oli myös kolme. Hybridimallisessa työpajassa etäyhteys oli auki Teams-sovelluksen välityksellä työpajan ajan ja tehtävät oli suunniteltu siten, että niitä pystyi tehdä niin paperille kuin yhteiseen työskentelytilaan, joka oli Miro-ohjelma.

Työpaja alkoi lyhyellä esittelyllä työpajan aiheesta ja päivän ohjelmasta. Tämän jälkeen oli vuorossa lyhyt esittäytyminen, joka toimi myös lämmittelytehtävänä. Vaikka osallistujat tunsivat toisensa entuudestaan, niin fasilitaattorille oli tarpeellista tutustua työpajan osallistujiin. Lämmittelytehtävä voi olla hyödyllinen, sillä sen avulla voidaan esimerkiksi ”rikkoa jää” ja auttaa osallistujia tutustumaan toisiinsa. Lisäksi lämmittelytehtävä voi auttaa ideoiden syntymisessä sekä ideoiden irti päästämisen tai herättää osallistujat olemaan läsnä tapaamisessa. (Stickdorn ym. 2018, 407.)

Esittäytymisen jälkeen opinnäytetyöntekijä alusti työpajan aihetta osallistujille esittelemällä opettajien haastatteluiden tulokset, jotta asiakkaan ääni saatiin kuuluviin. Alustuksen aikana osallistujia pyydettiin ottamaan itselleen muistiinpanoja ja kirjaamaan kiinnostavia seikkoja ylös. Ongelman määrittelyssä hyödynnettiin How might we eli ”kuinka voisimme”- ideointimenetelmää. Ideoiden ajatellaan olevan luovuuden kulmakiviä ja ideointimenetelmiä on olemassa todella paljon. How might we on menetelmä, jonka tarkoitus on pohjata ideointi tutkimukseen ja tietoon. Menetelmän tarkoituksena on jatkaa lausetta ”kuinka voisimme” perustuen tutkittuun tietämykseen ja siten muodostaa uudenlainen kysymys aiheesta. (Stickdorn ym. 2018, 177-179.)

Osallistujien muodostamat How might we- kysymykset nostettiin lopuksi kaikkien nähtäväksi ja ne järjestettiin teemoittaan ja käytiin yhteisesti läpi. Tämän jälkeen osallistujat saivat äänestää mielestään parhaat jatkoon. Äänestäminen oli tärkeä menetelmä ideoiden rajaamiseen ja sen avulla oli mahdollista tuoda enemmistön näkemys esille (Stickdorn ym. 2018, 186). Jokainen sai äänestää kolmea mielestään kiinnostavinta ja jakaa äänensä haluamallaan tavalla. Äänestyksen tuloksena kolme kysymystä sai kolme ääntä ja ne voitiin tulkita

enemmistön mielestä kaikista kiinnostavimmiksi. Eniten ääniä saaneet How might we- kysymykset olivat seuraavat;

- Kuinka voisimme kertoa, kuinka osallistuminen on vaikuttanut?
- Kuinka voisimme lisätä verkkokurssi-toimintaa?
- Kuinka voisimme seurata koulutustarpeita pulssimaisemmin?

Eniten ääniä saaneista kysymyksistä keskusteltiin osallistujien kesken ja osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että kaksi viimeistä kysymystä liittyivät molemmat samaan teemaan eli koulutuspalveluihin, jonka vuoksi ne yhdistettiin yhdeksi teemaksi. Omana teemanaan oli puolestaan kysymys, joka liittyi osallisuuden vaikutusten viestintään. How might we-kysymysten pohjalta syntyi siis kaksi erillistä teemaa, joita lähdettiin työstämään eteenpäin kahdessa pienryhmässä.

Pienryhmät muodostuivat osallistujien toiveiden mukaisesti ja molemmissa ryhmässä oli kolme jäsentä. Ryhmän muodostamiseen on hyvä kiinnittää huomioita ja ymmärtää, että ryhmän muodostumisessa ryhmä käy läpi erilaisia kehitysvaiheita. Sosiaalipsykologiassa ne ovat nimeltään muodostuminen, kuohunta, normeista sopiminen, suoritusvaihe ja päätösvaihe. Jotkut ryhmät käyvät läpi kaikki vaiheet, kun taas toiset ryhmät saattavat jäädä jumiin johonkin vaiheeseen tai toistaa jo kertaalleen ohitettuja vaiheita. (Pennington 2002, 72-74.)

Pienryhmät saivat nimetä ryhmänsä haasteen haluamallaan tavalla ja keskustella haasteesta hetken omien kokemustensa valossa. Ensimmäinen ryhmä nimesi haasteensa ”osallistumisen vaikutukset” ja toinen ryhmä nimesi haasteensa ”opettajien koulutustarvepulsseja”. Osallistumisen vaikutukset- teeman tarkoituksena oli tuoda näkyväksi se, minkälaisia vaikutuksia Opetushallituksen toimintaan ja kehittämiseen osallistumisella on. Teema liittyi myös vahvasti viestintään, niin Opetushallituksen sisäiseen kuin ulkoiseenkin. Koulutustarvepulsseilla puolestaan tarkoitettiin tapaa, jolla koulutukseen voitaisiin reagoida nopeammin ja tarveperustaisemmin. Sen nähtiin tarkoittavan erityisesti ennakkointia koulutustarpeiden signaaleista.

Työpajassa syntyneistä haasteista nostettiin kehittämistyöhön uusia kehittämiskysymyksiä seuraavasti;

- Miten Opetushallituksella voitaisiin viestiä osallisuuden vaikutuksista?
- Miten opettajien koulutustarpeita voidaan seurata tarvelähtöisesti?

3.4.3 Ratkaisujen kehittäminen

Kehitä-vaihe on tuplatimantti prosessimallin kolmas vaihe ja sen tarkoituksena on saada erilaisia ratkaisuja aikaisemmassa vaiheessa määritettyyn ongelmaan, etsimällä inspiraatiota

muualta ja yhteiskehittämällä ratkaisuja ihmisten kanssa ja prototyyppien, testausten ja iteroinnin avulla (Design Council 2025; Yu 2016, 30).

Työpaja 2- Kohti ratkaisua

Ratkaisujen ideointi toteutettiin toisessa työpajassa, joka järjestettiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen kokonaan virtuaalisesti, sillä toinen työpaja keskittyi pienryhmätyöskentelyyn ja alustana toimiva Miro-ohjelma toimi luontevammin etäyhteyksin, kuin hybridimallina.

Virtuaalinen fasilitointitapahtuma rakentuu pitkälti perinteiseen kasvokkaiseen fasilitointiin, mutta työkalut on siirretty vain virtuaaliseen muotoon. Virtuaalisissa tapaamisissa fasilitaattorin läsnäolo saattaa olla jopa tärkeämpää kuin lähikontaktissa tapahtuvissa tapaamisissa, sillä yhdessä työskentely on haastavampaa, kun ihmiset eivät ole samassa tilassa. Tämän vuoksi virtuaalisissa tapaamisissa on erityisen tärkeää määritellä tapaamisen tarkoitus, sillä se määrittelee myös osallistujien osallisuuden asteen. (Andersen ym. 2021, 13-18.)

Työpajan tavoitteena oli laajentaa ajattelua määritellyn ongelman suhteen ja kehittää ratkaisuja ongelmaan sekä muodostaa pienryhmissä konsepti kuvaamaan ratkaisua. Toiseen työpajaan osallistui pääosin samoja henkilöitä, kuin ensimmäiseen työpajaan, mutta kaksi ensimmäiseen työpajaan osallistunutta henkilöä ei päässyt osallistumaan ja toisessa työpajassa oli yksi uusi osallistuja, joka ei puolestaan ollut ensimmäisessä työpajassa. Muutokset osallistujissa vaikutti hieman toisen työpajan kulkuun ja ryhmädynamiikkaan, sillä ryhmät joutuivat uudelleen läpikäymään ryhmän muodostuksen vaiheita.

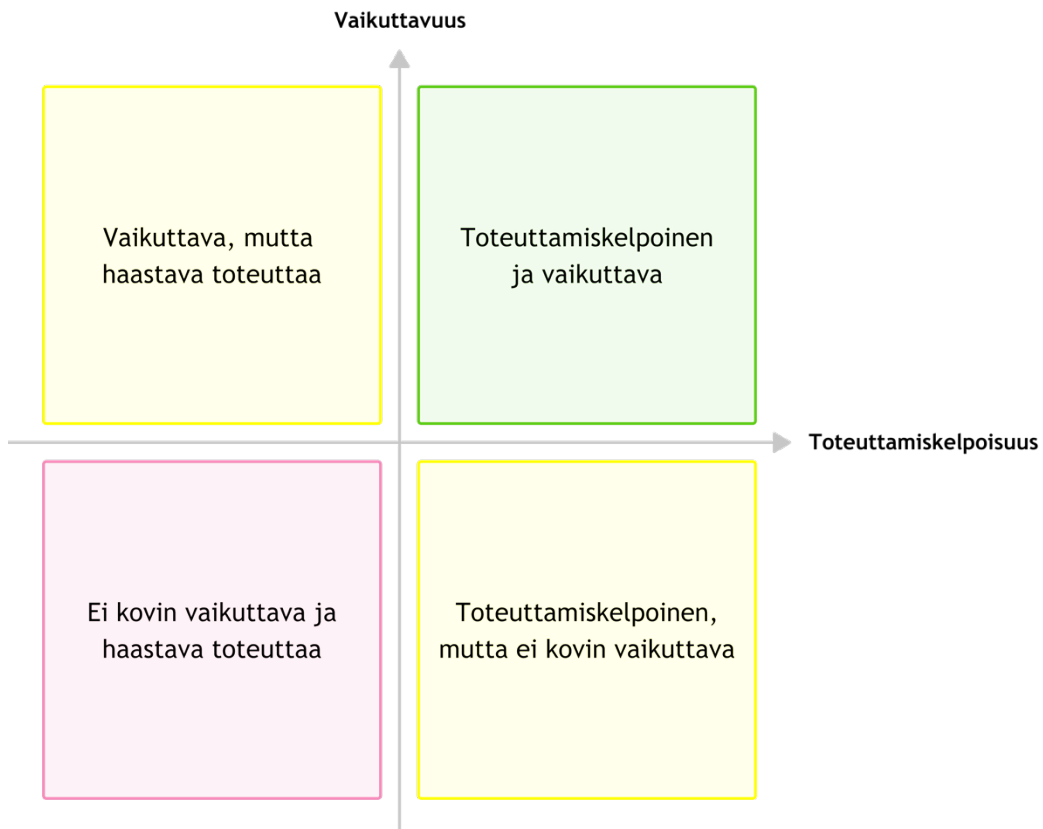
Toinen työpaja alkoi yhteisellä hiljentyemisellä käsiteltävän aiheen äärelle, jonka jälkeen palautettiin mieleen, mitä viime kerralla oli tehty ja minkälainen ongelma ryhmille oli muodostunut. Työpaja jatkui aivoriihimenetelmään pohjautuvalla ideointitehtävällä, jonka tarkoituksena oli laajentaa ajattelua määritellyn ongelman suhteen. Sosiaalipsykologiassa aivoriiheksi kutsutaan menetelmää, jossa pienryhmä tuottaa mahdollisimman paljon uusia ja luovia ideoita. Sen jälkeen ryhmän jäsenten esittämiin ideoihin tehdään lisäyksiä ja niitä kehitellään jälleen eteenpäin. Aivoriihen aikana tulisi noudattaa annettua aikataulua, kirjata ideoita ylös, eikä ideoita tulisi arvostella tai kritisoida. (Pennington 2002, 63.)

Aivoriihi valittiin menetelmäksi, sillä sen avulla ryhmät pystyivät tuottamaan nopeasti uusia ideoita (Stickdorn ym. 2018, 180). Aivoriihi-menetelmään pohjautunut ideointitehtävä mukaili ”lootuskukkaa”, jossa haasteeseen tai ongelmaan ideoidaan lisää ratkaisuja ja vaihtoehtoja. Ajatuksena on, että ideat synnyttävät uusia ideoita. Nopeasti syntyvät ideat kasvattavat motivaatiota ja niiden runsas määrä edistää konkreettista etenemistä. (Ideapakka, palvelumuotoilu 2025.)

Ideointia toteutettiin alkuun hiljaisesti yksilötyöskentelynä, jonka jälkeen ideointia jatkettiin ryhmänä. Hiljaisen työskentelyn avulla voidaan varmistaa, että ryhmän kaikki jäsenet osallistuvat ideointiin. Aivoriihen tehokkuutta ryhmissä on tutkittu ja on havaittu, että yksilöt tuottavat määrällisesti ja laadullisesti parempia ideoita kuin ryhmät. Tämä voi johtua useasta syystä, kuten siitä, että ryhmässä yksilöt eivät välttämättä saa suun vuoroa, uusia ideoita ei uskalleta esittää tai yksilöt suoriutuvat ryhmässä tehottomammin sosiaalisen laiskottelun vuoksi. Virtuaalisessa ympäristössä aivoriihi on osoitettu toimivan tehokkaammin kuin kasvokkain. (Pennington 2002, 64-68.)

Yksilötyöskentelyn jälkeen ryhmät saivat hieman aikaa keskustella tuottamistaan ideoista aiheen ympärillä, jonka jälkeen siirryttiin ratkaisujen kehittämiseen. Erilaisten ratkaisujen ideointiin hyödynnettiin Crazy eight-menetelmää (Design Sprint kit). Menetelmän tarkoituksena on piirtää tai kirjata kahdeksan erilaista ideaa lyhyessä ajassa, jotta osallistujat pystyisivät puskemaan ensimmäistä ideaa pidemmälle. Virtuaalisessa tilassa osallistujia oli pyydetty ennakoon ottamaan paperit ja kynät eteensä.

Tehtävän jälkeen jakauduttiin jälleen pienryhmiin ja ryhmän jäsenet pääsivät esittelemään ratkaisunsa toisilleen. Tämän jälkeen ratkaisut sijoitettiin prioriteettimatriisiin, jonka tarkoituksena oli priorisoida ratkaisuja ja valita soveltuvin ratkaisu vaikuttavuuden ja toteuttamiskelpoisuuden perusteella. Matriisi koostui nelikentästä, joka on kuvattu kuviossa 9. Nelikentän mukaan toteuttamiskelpoiset ja vaikuttavat ideat olivat sellaisia, joista idea kannatti valita. Vastaavasti ideat, jotka eivät olleet kovin vaikuttavia ja joita oli haastavaa toteuttaa, olivat sellaisia, joita ei kannattanut valita. Loppu matriisin ideat olivat vaikuttavia, mutta haastavia toteuttaa tai toteuttamiskelpoisia, mutta ei kovin vaikuttavia. Prioriteettimatriisin pohjalta ryhmän tuli valita yksi ratkaisu, jota lähdettiin kuvaamaan tarkemmin konseptipohjaan.



Kuvio 9: Prioriteettimatriisi

Ryhmän päätöksenteko vaiheessa on tärkeää huomata, että ajattelutavan vaihtaminen laajentuvasta ajattelusta supistavaan ajatteluun nopeasti, voi olla haastavaa. Osallistujat eivät välttämättä ole valmiita vielä hylkäämään juuri tuotettuja vaihtoehtoja ja ryhmän päätöksenteko voi vaikeutua. Ryhmän jäsenille onkin hyvä antaa hieman aikaa tutkia vaihtoehtoja ja järjestää omia ajatuksia. (Stickdorn ym. 2018, 167-168.)

Kaner (2014, 21-29) on kehittänyt kaksivaiheista ideoiden jaottelua eteenpäin. Hän on kehittänyt laajentavan ja supistavan ajattelun väliin erimielisyyksien alueen (*eng. groan zone*), jossa osallistujat haastavat ja perustelevat toistensa ideoita, ennen kuin yksimielinen päätöksenteko syntyy. Ryhmän päätöksenteossa olisi hyödyllistä, että ryhmän jäsenet osallistuvat kaikki päätöksenteon vaiheeseen, sillä se vahvistaa sekä yksilöä että ryhmää ja auttaa ryhmää pääsemään yhteisymmärrykseen.

Ryhmän 1 matriisissa osallisuuden vaikutuksiin liittyvistä ratkaisuksista vaikuttaviksi ja toteuttamiskelpoiksi tunnistettiin useita teemoja, joista konseptoitavaksi valikoitui ”osallisuuden opas”. Toinen ryhmä tuotti paljon hyödyllisiä ideoita opettajien koulutustarpeiden seuraamiseksi, kuten näkemyksen siitä, että opettajien koulutustarpeista voisi kerätä signaaleja, joiden avulla tarpeita voisi ennakoida. Ryhmän tuottama konsepti jäi keskeneräiseksi ja

opinnäytetyön rajallisuuden vuoksi se rajattiin tämän työn ulkopuolelle, mutta työpajassa työstetty materiaali jää Opetushallituksen sisäiseen käyttöön.

Matriisin pohjalta valittu ratkaisu oli tarkoitus kuvata konseptipohjaan, jossa arvon luominen oli konseptoinnin ytimessä. Konseptipohjana hyödynnettiin Lean service creation (2025) konseptointia, josta työstettiin työpajaan soveltuva pohja, joka näkyy kuvassa 2. Konseptipohjan suunnittelussa ei vielä ollut tiedossa, millainen konsepti työpajassa oli mahdollisesti synty-
mässä, minkä vuoksi konseptipohja kuvasi yleisellä tasolla konseptia.

Konseptin nimi:		
Ydinajatus:		
Kuinka konsepti toimii käytännössä?		
Kohderyhmä:	Arvolupaus:	Erotautuminen muista:
Mistä tiedämme, että se toimii?		

Kuva 2: Konseptipohja (mukaillen Lean service creation 2025, concept and value proposition)

Ensimmäinen ryhmä valitsi ratkaisuksi ”osallisuuden opas” nimisen ratkaisun. Ryhmän konseptiksi valikoitui osallisuuden opas, joka oli suunnattu Opetushallituksen henkilökunnalle ja sen tarkoitus oli vahvistaa henkilökunnan yhteisiä toimintatapoja. Osallisuuden opas konseptina valittiin prioriteettimatriisista sen vuoksi, että se oli helposti käytäntöön vietävä.

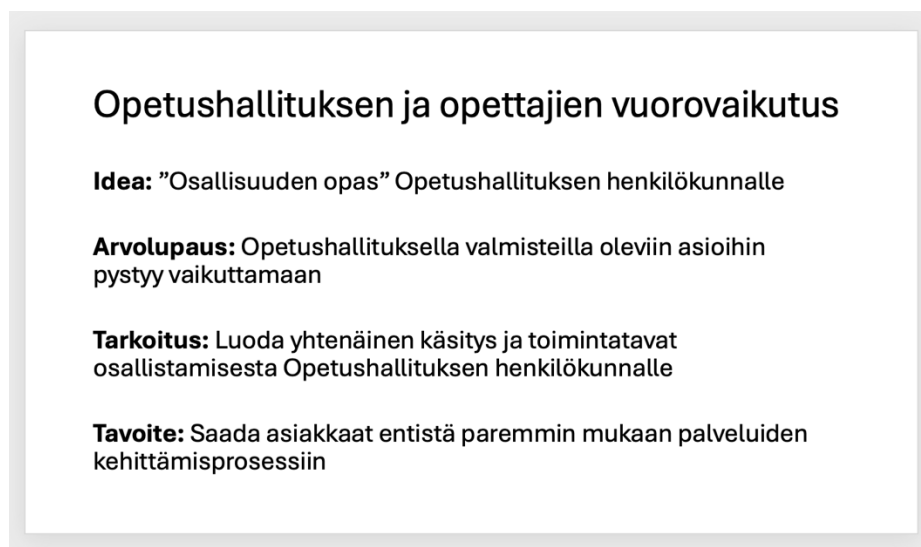
Prototyypinä konseptikuvaus

Yhteiskehittämisen työpajassa syntyneestä konseptista muodostettiin seuraavaksi prototyyppi. Stickdorn ym. (2018, 351) suosittelevat, että prototyyppi eli mallinnus aloitetaan

tarkastelemalla potentiaalisia kehityssuuntia, jotta voidaan arvioida, millainen prototyyppi on tarpeen tehdä. Tutkimuksen tueksi tulisi tehdä suunnitelma ja valita soveltuvat menetelmät. Tämän jälkeen tulisi pohtia prototyyppien tekemiseen tarvittavaa osaamista ja jakaa tehtäviä ennalta suunniteltuihin mallinnuksen vaiheisiin. Kehitysprojektin puitteissa kehityssuunnat oli määritelty työpajassa ja näistä valittiin mallinnuksen kohteeksi osallisuuden vaikutuksiin pureutuva osallisuuden opas. Osallisuuden oppaan lisäksi ryhmä oli kehittänyt paljon muitakin potentiaalisia ideoita, joita pystyttiin myös hyödyntämään mallinnusvaiheessa.

Itse prototyypin suunnittelu osoittautui hieman haastavaksi, sillä konseptia oli mahdollista testata useasta eri näkökulmasta, kuitenkin huomioiden, että se oli vielä hyvin alkutekijöissään. Käytännössä mallinnuksen avulla palvelu konkretisoidaan visualisoimalla sitä erilaisin keinoin ja rakentamalla palvelusta prototyyppejä ja simuloimalla erilaisia tilanteita palvelusta (Ideapakka, palvelumuotoilu 2025). Palvelumuotoilussa prototyyppejä käytetään testaamaan alkuvaiheessa olevaa palvelua tai tuotetta lavastamalla valittu palvelu ja prosessi. Prototyyppien avulla voidaan testata, arvioida ja kommunikoida palveluidea ja ihmisten kokemukset palvelusta (Stickdorn ym. 2018, 65).

Prototyypinä oli kuvaus konseptista, joka on esitetty kuvassa 3. Konseptikuvauksesta ilmenee, että osallisuuden opas on suunnattu Opetushallituksen henkilökunnalle ja sen tarkoituksena on luoda yhtenäinen käsitys ja toimintatavat osallistamisesta Opetushallituksen henkilökunnalle. Arvolupauksena asiakkaille konseptiin muodostui ”Opetushallituksella valmisteilla oleviin asioihin voi vaikuttaa” ja osallisuuden oppaan tavoitteena oli osallistaa asiakkaat entistä paremmin palveluiden kehittämisprosessiin, vahvistamalla Opetushallituksen sisäistä ymmärrystä osallisuudesta.

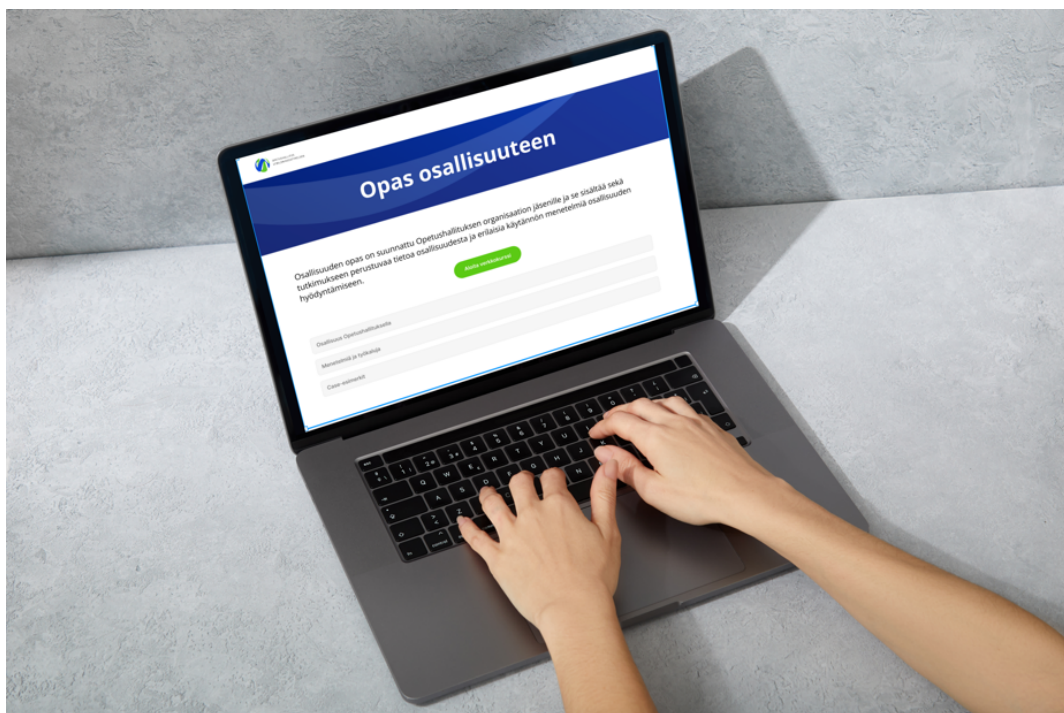


Kuva 3: Konseptikuvaus

Prototyyppi esiteltiin pelkistetyssä muodossa, sillä Brownin (2008, 3) mukaan prototyypin tavoite ei ole tehdä siitä valmista, vaan oppia idean vahvuuksista ja heikkouksista ja tunnistaa uusia kehityssuuntia. Stickdorn ym. (2018, 210) mukaan prototyyppien avulla on myös mahdollista pienentää riskiä ja epävarmuutta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sekä pienin resurssein. Lisäksi lopullisen tuotoksen laatua voidaan parantaa, sillä prototyyppien avulla tuotetaan todellisia ja konkreettisia asioita mielipiteiden ja oletusten sijaan.

Prototyypinä toimiva konseptikuvaus toimi rajaavana objektina (*eng. Boundary object*) eli muotoilun objektina, joka sai materiaalisen muodon prototyypin ja mallin muodossa. Rajaa- van objektin avulla osallistujat voidaan asettaa muotoilijoiden kanssa samalle viivalle ja varmistetaan siitä, että konseptin suhteen vallitsee yhteinen ymmärrys. (Ehn 2008, 2.)

Kuvassa 4 on havainnollistettu, miltä osallisuuden opas voisi käytännössä näyttää. Se voisi olla verkossa oleva opas, josta saa esimerkiksi tietoa osallisuudesta sekä erilaisista osallistavista menetelmistä. Prototyypin suunnitteluvaiheessa prototyypistä keskusteltiin vielä toimeksiantajan kanssa, jotta voitiin varmistua siitä, että prototyyppi vastaa toimeksiantajan odotuksia.



Kuva 4: Havainnollistava kuva prototyypistä

3.4.4 Konseptin toteutus

Toimita- vaihe on tuplatimantin viimeinen vaihe ja sen tarkoituksena on testata ratkaisuja pienessä mittakaavassa ja hylätä sellaisia ratkaisuja, jotka eivät toimi ja kehittää sellaisia eteenpäin, jotka toimivat (Design Council 2025). Viimeisessä vaiheessa prosessin aikana

tuotettu tuote tai palvelu on siis tarkoitus viimeistellä ja viedä käytäntöön viimeisten testaus-ten, arvioiden ja palautteiden avulla (Yu 2016, 30). Jotta konseptit ja ideat eivät jäisi vain ideoiden tasolle, vaan ne saataisiin muunnettua konkreettiseksi tekemiseksi, tulee muotoilun prosessissa selvittää mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, mikä toimii ja mikä ei toimi (Stickdorn ym. 2018, 335).

Konseptin validointi

Konseptia testattiin konseptin validoinnin menetelmin. Konseptin validoinnin avulla ideoille ja ratkaisuille voidaan hankkia vahvistusta, ja lisäksi voidaan selvittää, miten konseptin suunnitelu-ideat ja ratkaisut toimivat ja tulisiko jotain muuttaa. Konseptia validoidessa prototyyppi voi olla monen tasoinen, riippuen siitä, missä vaiheessa kehitystyötä ollaan. Erityisesti konseptin alkuvaiheessa mallinnuksen tulisi olla melko karkea. (Ideapakka, palvelumuotoilu 2025.)

Konseptin validoinnin tavoitteena oli kommunikoida alkuvaiheessa olevan konseptin tarkoi-tusta ja sisältöä käyttäjille (Stickdorn ym. 2018, 213-214) ja selvittää, onko konsepti hyödylli-nen ja millaisia tarpeita käyttäjillä oli konseptiin liittyen. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, millaisia työkaluja ja käytännön menetelmiä työntekijät kaipasivat, jotta asiakas saataisiin tuotua palveluiden kehittämisen keskiöön. Testauksen avulla pyrittiin myös selvittämään työntekijöiden aikaisempia kokemuksia asiakkaiden osallistamisesta kehittämistyöhön, jotta voitiin paremmin ymmärtää, mitä on jo kokeiltu.

Testaustilaisuus oli lyhyt virtuaalinen yhteistapaaminen, jonka aikana konsepti esiteltiin, tes-taus suoritettiin ja aiheesta keskusteltiin. Konseptia testattiin anonyymien Microsoft Form- kyselyn avulla, jonka jälkeen testattavasta konseptista sai keskustella. Kysely eroaa haastatte-lusta siten, että se ei ole yhtä joustavaa kuin haastattelu ja kysely on enemmänkin kvantita-tiivinen kuin kvalitatiivinen menetelmä. Kyselyn ääripäänä voidaan nähdä täysin strukturoitu lomakehaastattelu, jonka avulla voidaan usein testata hypoteeseja ja kerätty aineisto on helppo kvantifioida. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-87.)

Ennen testausta konseptikuvaus ja kysely oli myös esitelty toimeksiantajalle, jotta varmistut-tiin siitä, että kuvattu konsepti vastasi toimeksiantajan näkemyksiä. Kyselyyn tehtiin toimek-siantajan kommenttien perusteella pieniä muutoksia, jotka liittyivät esimerkiksi käsitteisiin. Kyselyn tekninen toteutus testattiin myös etukäteen, jotta voitiin olla varmoja kyselyn toimi-vuudesta. Kyselyssä esitetyt kysymykset on esitetty liitteessä 2.

Konseptin validoinnilla haluttiin selvittää seuraavat asiat;

- Minkälaisia kokemuksia käyttäjillä oli entuudestaan asiakkaiden osallistamisesta?

- Minkälainen osallisuuden opas voisi helpottaa työntekijöitä ottamaan asiakkaat entistä paremmin mukaan palveluiden kehittämiseen?
- Mitä osallisuuden oppaaseen tulisi sisällyttää?

Testaustilaisuus oli puolen tunnin mittainen virtuaalinen tapaaminen, johon osallistui yhteensä 13 Opetushallituksen henkilökunnan jäsentä. Lisäksi kyselyä jaettiin jälkikäteen kahdelle henkilölle, jonka seurauksena kyselyyn vastasi yhteensä 15 henkilöä. Testaukseen osallistujat olivat sellaisia, joiden toimeksiantaja arvioi olevan konseptin loppukäyttäjiä.

Testaustilaisuus alkoi lyhyellä alustuksella kehittämistyöhön, jonka yhteydessä osallistujia pyydettiin vastaamaan anonymisti kysymykseen; millä tavalla osallisuuden teemat ovat tällä hetkellä osana työtäsi? Kuvassa 5 näkyy, että osallistujat työskentelivät osallisuuden teemojen parissa monipuolisesti ja testauksen kohderyhmä oli sopiva. Alustuksen jälkeen osallistujille esiteltiin konseptin ydinsisällöt, jonka jälkeen jaettiin linkki kyselyyn, joka täytettiin samanaikaisesti virtuaalisessa tilassa.

Millä tavalla osallisuuden teemat ovat tällä hetkellä osana työtäsi?

11 14

osana palveluiden kehittämistä	Osana Opetushallituksen digitaalisten palveluiden kehittämistä.
Palvelemme asiakkaitamme, jotta voivat mahdollisimman hyvin toimia määräysten mukaisesti.	Yhdessä tekeminen, projektimainen työskentely tiimeissä.
Osana perusopetuksen ja lukiokoulutuksen demokratiakasvatuksen edistämistä.	Sidosryhmäyhteistyönä
Osallisuus kehittämisprosesseissa, niin strateginen kehittäminen kuin palveluiden kehittäminen	Osana varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen kehittämistä
Osallisuuden teemat ovat keskeinen osa työtäni. Erityisesti rehtoreiden työn tukemisessa (mm. koulutukset ja webinaarit) ja oppimisen ja koulunkäynnin tuen kehittämisessä.	Opettajien kuulemiset ja palautteet (Suomi.fi-palautteet) esimerkiksi palveluiden kehitys- ja ylläpitotyössä.
Yhteistyö opettajien kanssa	Osana tiimien työskentelyä, oman asiantuntijuuden hyödyntämistä, kuulumisen tunnetta työyhteisöön
Yhteistyö ja yhteiskehittäminen sidosryhmien kanssa digitalisaatiossa, yhteisten tavoitteiden etsimisessä ja edistämisessä.	Yhteistyö kaikenkokoisten kuntien kanssa.

Kuva 5: Kuva testaustilaisuudesta

Osallisuuden teemat olivat vahvasti osana testaustilaisuuteen osallistujien työtä. Osallisuus oli osana muun muassa palveluiden kehittämistä, sidosryhmätyöskentelyä, tiimien kanssa

työskentelyä, digitaalisten palveluiden kehittämistä sekä opettajien, rehtoreiden ja oppimisen kehittämistä.

Testaustilaisuuden osana ollut kysely sisälsi 6 kysymystä, joista noin puolet olivat avoimia kysymyksiä ja loput monivalintakysymyksiä tai likert-asteikolla mitattavia. Kyselyn täyttäminen kesti keskimäärin vajaa 6 minuuttia ja vastaajat olivat vastanneet avoimiin kysymyksiin erittäin monipuolisesti. Kyselyssä pyrittiin selvittämään, miten työntekijät tällä hetkellä kokivat asiakkaiden osallistamisen kehittämistyöhön tällä hetkellä ja miten osallisuus oli aiemmin ollut osana työtä. Lisäksi kyselyssä pyrittiin myös selvittämään, millainen osallisuuden opas parhaiten tukisi työntekijöitä.

Kyselystä selvisi, että suurin osa työntekijöistä (71 %) koki, että Opetushallituksella asiakkaat eivät osallistu riittävästi Opetushallituksella valmisteilla oleviin asioihin. Osallisuuden moninaista kenttää ja erilaisia tapoja kuvasi hyvin se, että kuitenkin 29 % koki puolestaan, että asiakkaita osallistetaan riittävästi Opetushallituksen palveluiden kehittämiseen. Kyselyssä ilmeni, että Opetushallituksen työntekijät ovat aikaisemmin kehittäneet palveluita yhdessä asiakkaiden kanssa erittäin monipuolisesti. Eniten mainittiin kyselyt, haastattelut ja työpajat. Seuraavaksi eniten mainintoja saivat keskustelutilaisuudet, webinaarit ja kokoukset. Myös design sprinttejä, testauksia, sidosryhmätyöskentelyä, oppilaitosvierailuja, verkostojen hyödyntämistä, kuulemisia ja klinikoita oli hyödynnetty asiakkaiden osallisuuden osallistamisen tapoina.

Osallistamisen oppaan muodosta oli monia mielipiteitä, joista suosituimmat olivat sekä organisaation sisäisissä järjestelmissä oleva opas ja verkkokurssina toteutettava opas. Perässä tulivat tasaaänin PDF-dokumentin muodossa oleva opas ja Opetushallituksen verkkosivustolla julkaistu opas. Vastauksista voitiin päätellä, että digitaalinen opas toimisi käyttäjien mielestä parhaiten.

Osallisuuden oppaan sisällön osalta mielenkiintoista oli se, että kaikki ehdotetut sisällöt koettiin pääosin tärkeiksi tai erittäin tärkeiksi. Kyselyn mukaan tärkeimpänä pidettiin ”tietoa erilaisista osallistavista menetelmistä”, toiseksi tärkeimpänä ”kuulemisen käytännöt” ja kolmanneksi tärkeimpänä sekä ”Opetushallituksen sisäiset toimintaohjeet”, että ”case-esimerkit”. Myös muut vaihtoehdot koettiin tärkeiksi, näitä olivat käytännön työkalut, tietoa osallistamisen hyödyistä, asiakkaiden kokemukset osallistumisesta, tietoa osallisuuden viestinnästä, Opetushallituksen sisäiset toimintaohjeet ja kuulemisen käytännöt.

Viimeisenä osallistujilta kysyttiin vielä, mikä helpottaisi heitä ottamaan asiakkaat entistä paremmin mukaan kehitteillä oleviin asioihin. Vastauksissa korostui selkeästi resurssit, jotka mainittiin useaan kertaan. Lisäksi muutama vastaaja toivoi tiedon lisäämistä sekä valmiita verkostoja eri tarpeisiin. Loput mainitut seikat olivat tiimityö, lähitilaisuudet, kouluihin jalkautuminen ja käsitteiden määrittely.

Kyselyn jälkeen osallistujat keskustelivat yhteisesti siitä, miten opas helpottaisi työtä ja mitä haasteita tulee vastaan. Keskustelua syntyi runsaasti ja sen avulla saatiin tärkeitä näkökulmia esiin. Keskustelun perusteella osallisuuden opas nähtiin tärkeänä ja sen avulla erityisesti uudet työntekijät voisivat helpommin ymmärtää, miten Opetushallituksella pyritään osallistamaan asiakkaita palveluiden kehittämistyöhön. Osallisuuden opas voisi toimia hyödyllisenä osana perehdytystä, sillä tällä hetkellä osallisuuteen liittyvän tiedon nähtiin olevan hieman hajallaan.

Osallisuuden oppaalla nähtiin myös potentiaalisia linkkejä muihinkin toimintoihin, joita Opetushallituksella tällä hetkellä tehtiin. Esiin nostettiin myös käsitteiden määrittelyn haastavuus ja tarkempaa määrittelyä toivottiin erityisesti osallisuuden ja osallistumisen käsitteille. Yhtenä havaintona tuotiin esille se, että on tärkeää varmistaa yhdenvertaisuus, jotta kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus osallistua ja, että osallistumisen tapoja on myös monia. Haasteena koettiin se, että kaikkia ei voida osallistaa kaikkeen ja myös lainsäädäntö ohjaa osallistamisen tapoja. Keskusteltavaa olisi riittänyt pidempäänkin, mikäli aikaa olisi ollut enemmän.

Kuviossa 10 on esitelty yhteenveto konseptin validoinnista. Konseptin testauksella pystyttiin validoimaan konseptin hyödyllisyys, sillä sekä kyselystä, että keskusteluista kävi ilmi, että tarvetta osallisuuden yhteisille ohjeistuksille ja määrittelylle on. Konseptin hyödyllisyyttä tukee myös se, että suurin osa vastaajista koki, ettei asiakkaita osallisteta riittävästi Opetushallituksen valmisteilla oleviin asioihin. Testauksen yhteydessä saatiin myös selville käyttäjien tarpeita konseptiin liittyen tarkemmin, joita voidaan sisällyttää konseptiin.

Testauksen perusteella konsepti suositellaan toteutettavan digitaalisessa muodossa, esimerkiksi sisäisenä verkkoalustana tai verkkokoulutuksena. Osallisuuden oppaan tulisi olla sisällöltään selkeä ja informatiivinen ja siinä tulisi kiinnittää erityistä huomiota käsitteiden määrittelyyn. Osallisuuden oppaasta tulisi selvittää esimerkiksi Opetushallituksen käytännöt, tietoa erilaisista osallistavista menetelmistä ja case-esimerkkejä. Osallisuuden oppaan tueksi voisi järjestää myös muuta osallisuutta tukevaa toimintaa, kuten työpajoja henkilökunnalle ja lisäksi oppaan suunnittelussa pääjohto olisi hyvä ottaa mukaan esimerkiksi arvolupauksen suunnitteluun.

Osallisuuden oppaalle on tarve	Digitaalinen toteutus	Sisältö	Oppaan tueksi
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Osaksi perehdytystä ✓ Osallisuutta ei koeta olevan riittävästi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intranet ✓ Verkkosivut ✓ Verkkokurssi ✓ PDF-tiedostomuoto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selkeä ja informatiivinen ✓ Käsitteiden määrittely ✓ Menetelmiä osallisuuteen ✓ Case-esimerkit 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Osallisuutta tukevaa toimintaa ✓ Johto mukaan kehittämään

Kuvio 10: Konseptin validointi

Konseptin viimeistely: Osallisuuden opas

Konseptin testauksen perusteella syntyi lopullinen konseptikuvaus, joka esiteltiin toimeksiantajalle. Osallisuuden opas on digitaalisesti toteutettu käytännön opas Opetushallituksen osallistamiskäytäntöihin liittyen. Osallisuuden opas sisältää Opetushallituksen sisäiset toimintaohjeet ja linjaukset, tietoa osallisuudesta ja kuulemisen käytännöistä, työkaluja ja menetelmiä, case-esimerkkejä ja asiakkaiden kokemuksia. Oppaassa tulisi kiinnittää erityistä huomioita käsitteiden määrittelyyn, erityisesti osallisuuden käsitteen osalta. Lisäksi olisi suositeltavaa, että ylin johto olisi mukana laatimassa osallisuuden oppaan sisältämiä linjauksia ja ohjeistuksia.

Kuvassa 6 on esitelty konseptikuvauksen ydinsisällöt. Lopullinen konsepti muodostui palvelumuotoilun prosessia mukaillen usean eri menetelmän tuloksena. Konseptin hyödyllisyyttä vahvasti konseptin validointi, jonka perusteella osallisuuden oppaalle Opetushallituksella on tarvetta. Opetushallituksen sisäiseen käyttöön suunniteltu konsepti osallisuuden oppaasta toimisi hyvin osana perehdytystä, mutta myös yhteisenä ymmärryksenä koko organisaatiossa osallisuuden käytännöistä. Konseptikuvaus löytyy myös liitteestä 3.

Osallisuuden opas

Osallisuuden opas on digitaalisesti toteutettu käytännön opas Opetushallituksen osallistamiskäytäntöihin liittyen. Se sisältää Opetushallituksen sisäiset toimintaohjeet ja linjaukset, tietoa osallisuudesta ja kuulemisen käytännöistä, työkaluja ja menetelmiä, case-esimerkkejä ja asiakkaiden kokemuksia.

Mikä?

Yhtenäinen käsitys ja toimintatavat, kuinka Opetushallituksella osallistetaan asiakkaita palveluiden kehittämiseen.

Kenelle?

Osallisuuden opas on suunnattu Opetushallituksen henkilökunnalle sisäiseen käyttöön.

Miksi?

Osallisuuden oppaan tavoitteena on saada asiakkaat entistä paremmin mukaan Opetushallituksen palveluiden kehittämisprosessiin.

Arvolupaus asiakkaille?

Osallisuuden oppaan tavoitteena on saada asiakkaat entistä paremmin mukaan Opetushallituksen palveluiden kehittämisprosessiin.



Kuva 6: Konseptikuvaus osallisuuden oppaasta

Konseptin eteenpäin vieminen ja käytännön toteutus jää Opetushallituksen toteutettavaksi, sillä konsepti on kokonaisuudessaan laaja ja suuritöinen, eikä sitä ole mahdollista toteuttaa tämän opinnäytetyön resurssien ja aikataulun puitteissa. Opinnäytetyön myötä syntynyt konsepti on todettu toimeksiantajan puolelta hyödylliseksi ja sitä on tarkoitus viedä eteenpäin toimeksiantajan puolelta.

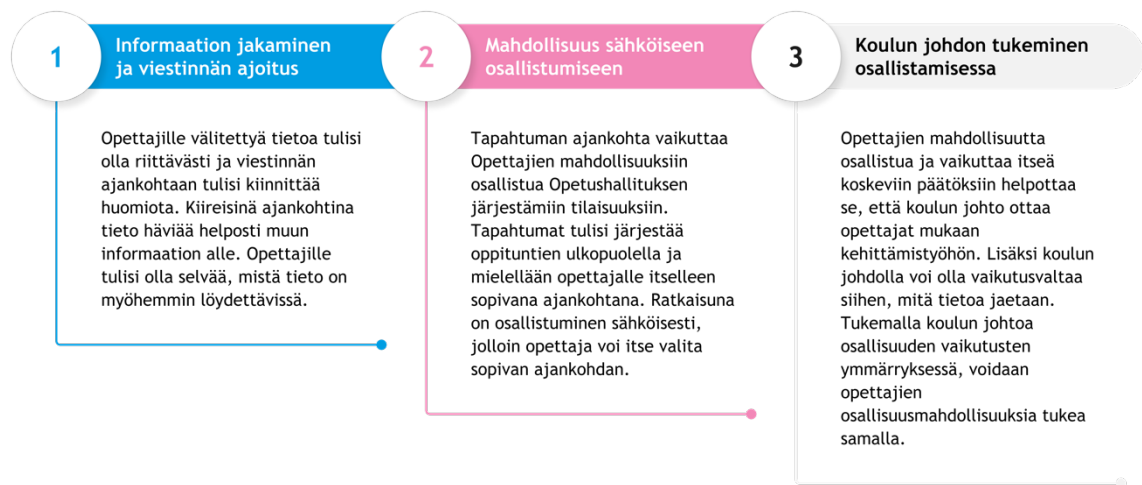
4 Kehittämistyön tulokset

Opinnäytetyö tarkasteli opettajien arvon muodostumista julkisen organisaation, Opetushallituksen, palveluiden kehittämisen kontekstissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa Opetushallitukselle, joka toimii työn toimeksiantajana, sisäisten toimintamallien tueksi konsepti, joka tukisi opettajien arvon muodostumista ja asiakaskeskeistä palveluiden kehittämistä.

Toimeksianto toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa hyödynnettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä ja lähestymistavaksi oli valittu palvelumuotoilu. Kehittämistyötä ohjasivat kehittämistyölle asetetut kysymykset, jotka tarkentuivat prosessin aikana.

4.1 Tuloksena Opettajien osallisuutta tukevat toimenpide-ehdotukset

Ensimmäinen kehittämiskysymys käsitteli sitä, miten opettajat haluavat ja pystyvät osallistua Opetushallituksen palveluiden kehittämiseen ja miten he haluavat tulla kuulluiksi. Tämän kehittämistyön tuloksena luotiin Opetushallitukselle opettajien osallisuutta tukevia toimenpiteitä. Tulokset osoittivat, että opettajat haluavat osallistua Opetushallituksen palveluiden kehittämiseen ja erityisesti heitä itseään koskevaan päätöksentekoon. Opettajien osallisuutta tukevia toimenpiteitä tunnistettiin kolme, jotka on kuvattu kuviossa 11. Eriteltyihin toimenpide-ehdotuksiin tulisi kiinnittää huomiota, kun Opetushallituksella kehitetään opettajille suunnattuja palveluita asiakaslähtöisesti.



Kuvio 11: toimenpide-ehdotukset Opetushallitukselle

Ensimmäinen toimenpide-ehdotus on *informaation jakaminen ja viestinnän oikea-aikaisuus*, jonka avulla pyritään varmistumaan siitä, että opettajat saavat riittävästi ja oikea-aikaisesti tietoa Opetushallituksen palveluista ja mahdollisuuksista osallistua palveluiden kehittämiseen. Viestinnän kannalta olennaista on myös suunnitella viestinnän kanavat siten, ettei tieto häviä muun informaation joukkoon.

Toinen toimenpide-ehdotus on *mahdollisuus sähköiseen osallistumiseen*. Tämän toimenpide-ehdotuksen tarkoitus varmistaa, että opettajat pystyvät osallistua palveluihin ja palveluiden kehittämiseen tarvittaessa oppituntien ulkopuolella, opettajille itselleen sopivimpana ajankohtana.

Kolmantena toimenpide-ehdotuksena on *koulun johdon osallisuusosaamisen tukeminen*, sillä koulun johdolla on vaikutusta opettajien mahdollisuuksiin osallistua palveluihin ja palveluiden kehittämiseen. Johdon osallisuusosaamisen tukeminen voi helpottaa johtoa edistämään opettajien osallisuutta.

4.2 Tuloksena konsepti: osallisuuden opas

Kehittämistyötä ohjaava toinen kysymys oli, miten Opetushallitus voi entistä paremmin tukea opettajien arvonmuodostusta organisaation palveluiden kehittämisessä ja kysymys täsmentyi muotoon, kuinka Opetushallituksella voitaisiin viestiä osallisuuden vaikutuksista.

Kehittämistyön toisena tuloksena luotiin osallisuuden opas, joka on konsepti Opetushallituksen henkilökunnan sisäiseen käyttöön. Osallisuuden opas, joka on havainnollistettu kuvassa 7, on käytännön opas liittyen Opetushallituksen osallistamiskäytäntöihin ja se on suunnattu Opetushallituksen henkilökunnalle. Opas sisältää Opetushallituksen sisäiset toimintaohjeet ja linjaukset siitä, miten Opetushallituksella osallistetaan asiakkaita palveluiden kehittämiseen.



Kuva 7: Havainnollistava kuva osallisuuden oppaasta

Osallisuuden oppaan myötä Opetushallituksen henkilökunnan sisäistä ymmärrystä osallisuudesta voidaan vahvistaa ja se mahdollistaa myös asiakkaiden osallistamisen entistä paremmin palveluiden kehittämiseen. Tämä tukee myös opettajien arvonmuodostusta organisaation palveluiden kehittämisessä. Osallisuuden opas toimii myös ratkaisuna osallisuuden vaikutusten viestintään, sillä osallisuuden oppaan on tarkoitus sisältää osallisuuteen ja kuulemiseen liittyvän tiedon lisäksi myös työkaluja ja menetelmiä osallistamiseen sekä case-esimerkkejä ja asiakkaiden kokemuksia, joiden kautta osallisuuden vaikutuksista voidaan viestiä.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin julkisen sektorin palveluiden kehittämistä opettajille suunnattujen palveluiden osalta. Opinnäytetyössä opettajat nähtiin lähinnä Opetushallituksen asiakkaina ja arvon muodostajina, kun taas kansalaiset nähtiin julkisten palveluiden

loppukäyttäjänä. Muotoiluajattelu nähtiin opinnäytetyössä julkisten palveluiden kehittämisen yhtenä lähestymistapana ja muotoilun hyödyntämistä organisaatiossa kuvattiin muotoilulähtöisen organisaation näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja lähestymistapana oli palvelumuotoilu. Kehittämistyössä hyödynnettiin monipuolisesti erilaisia laadullisia menetelmiä, joiden avulla kerrytettiin asiakasymmärrystä, määriteltiin ongelmaa sekä kehitettiin ratkaisuja yhteiskehittämisen työpajoissa. Lopulta ratkaisusta muodostettiin konsepti, joka testattiin ja viimeisteltiin. Kehittämistyön tuloksina esiteltiin kaksi tulosta; toimenpide-ehdotukset ja konsepti osallisuuden oppaasta.

5.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön keskiössä oli opettajien arvon muodostuminen ja julkisen organisaation asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen. Opinnäytetyön **tarkoituksena** oli luoda ymmärrystä opettajien arvonmuodostumisesta ja julkisten palveluiden asiakaskeskeisestä kehittämisestä. Opinnäytetyön **tavoitteena** oli muodostaa Opetushallituksen sisäiseen käyttöön konsepti asiakaskeskeisen palveluiden kehittämisen tueksi. Kehittämistyötä ohjaavia kysymyksiä oli kaksi ja niihin tuli tarkennuksia prosessin edetessä.

- 1) Miten opettajat haluavat ja pystyvät osallistua Opetushallituksen palveluiden kehittämiseen ja miten he haluavat tulla kuulluiksi?
- 2) Miten Opetushallitus voi entistä paremmin tukea opettajien arvonmuodostusta organisaation palveluiden kehittämisessä?
 - Kuinka Opetushallituksella voitaisiin viestiä osallisuuden vaikutuksista?

Miten opettajat haluavat ja pystyvät osallistua Opetushallituksen palveluiden kehittämiseen ja miten he haluavat tulla kuulluiksi?

Ensimmäiseen kehittämiskysymykseen ratkaisuna tuotettiin Opetushallituksen henkilökunnalle organisaation sisäiseen käyttöön toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla opettajien tarpeet voidaan huomioida. Toimenpide-ehdotukset pohjautuivat asiakasperustaisen liiketoiminta logiikan mukaiseen asiakaskeskeiseen kehittämiseen. Asiakaskeskeistä logiikkaa noudattaen opettajat asetettiin palveluiden kehittämisen keskiöön ja opettajien tarpeiden ymmärtämiseksi haastateltiin seitsemää peruskoulun opettajaa.

Toimenpide-ehdotukset syntyivät opettajien haastatteluissa esiin nousseista havainnoista, joiden mukaan opettajat pystyivät osallistumaan palveluiden kehittämiseen, mikäli he saavat

riittävästi ja oikea-aikaisesti tietoa mahdollisuuksista osallistua Opetushallituksen palveluiden kehittämiseen. Lisäksi sähköinen osallistuminen mahdollistaisi sen, että tapahtumat ja tilaisuudet eivät ole oppituntien kanssa samanaikaisesti. Opettajat myös kokivat, että osallistumisen mahdollisuuksiin vaikuttaa koulun johto ja johdon osallisuusosaamisen tukeminen helpottaa opettajien osallistumista.

Miten Opetushallitus voi entistä paremmin tukea opettajien arvonmuodostumista organisaation palveluiden asiakaskeskeisessä kehittämisessä?

- *Kuinka Opetushallituksella voitaisiin viestiä osallisuuden vaikutuksista?*

Toiseen kehittämiskysymykseen kehitettiin ratkaisuksi Opetushallituksen työntekijöiden sisäiseen käyttöön konsepti osallisuuden oppaasta. Konsepti toimii ratkaisuna kehittämistä ohjaviin kysymyksiin, sillä konseptin avulla voidaan viestiä osallisuuden vaikutuksista organisaation henkilökunnalle. Osallisuuden opas myös tukee opettajien arvon muodostusta, sillä Opetushallituksen työntekijöiden selkeä ja yhtenäinen ymmärrys asiakkaiden ja sidosryhmien osallistamisesta palveluiden kehittämiseen asettaa opettajat jatkossa palveluiden kehittämisen keskiöön entistä paremmin.

Konsepti vastasi myös opinnäytetyön tavoitteeseen, joka oli tuottaa Opetushallituksen sisäiseen käyttöön konsepti asiakaskeskeisten palveluiden kehittämisen tueksi. Konsepti osallisuuden vahvistamiseksi pohjautuu opettajien tarpeisiin ja se on tuotettu yhteiskehittämisen työpajassa Opetushallituksen henkilökunnan toimesta. Konseptia testattiin konseptin validoinnin menetelmin. Testauksen perusteella voitiin todeta, että konsepti oli myös käyttäjien mukaan tarpeellinen, sillä yhteiselle ymmärrykselle osallisuuteen liittyen on tarvetta.

5.2 Pohdinta

Opinnäytetyön aihe osoittautui erittäin tärkeäksi ja merkitykselliseksi, sillä opinnäytetyössä toteutettujen haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että tarvetta asiakaslähtöiselle kehittämiselle opettajille suunnattujen palveluiden osalta Opetushallituksella on. Opettajat osoittautuivat haastatteluiden perusteella yleisesti ottaen kehittämismyönteisiksi ja yhteistyöhaluisiksi. Myös toimeksiantaja eli Opetushallitus oli halukas kehittämään vuoropuhelua ja osallisuutta ja ottamaan asiakkaat entistä enemmän mukaan kehittämistyöhön.

Palvelumuotoilu soveltui hyvin tämän kehittämistyön lähestymistavaksi, sillä sen avulla voitiin tuottaa uusia ideoita nopeasti. Palvelumuotoilun prosessi auttoi myös keskittymään ongelman määrittelyyn ja siten voitiin varmistaa, että oltiin ratkaisemassa oikeaa ongelmaa. Asiakaskeskeisen lähestymistavan ansiosta kehittämistyön tulokset perustuivat asiakkaiden tarpeisiin ja kehittämistyössä syntyneet tulokset vastasivat kehittämistyölle asetettua tavoitetta eli

konseptin muodostamista. Tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiossa myös laajemminkin, sillä syntynyt konsepti on tarkoitettu hyödyntämään koko organisaatiossa.

Palvelumuotoilu osoittautui myös toimivaksi tavaksi kehittää palveluita asiakaslähtöisemmäksi. Palvelumuotoilun menetelmiä on hyödynnetty myös aikaisemmin Opetushallituksella, sillä konseptin validoinnin yhteydessä kävi ilmi, että Opetushallituksen henkilökunta on hyödyntänyt useita palvelumuotoilulle tyypillisiä menetelmiä, kuten haastatteluita, työpajoja ja jopa design sprinttiä. Palvelumuotoilun hyödyntämistä tässä kehittämistyössä helpotti toimeksiantajan aktiivinen osallistuminen kehittämisprosessiin ja toimeksiantaja oli mukana prosessin jokaisessa käänteessä, mikä helpotti nopeiden päätösten muodostamista.

5.2.1 Kehittämistyön tulosten luotettavuus

Kehittämistyön luotettavuuden arviointia lähestytään laadullisten tutkimusmenetelmien luotettavuuden näkökulmasta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään usein käsitteitä validius ja reliabelius. Ne soveltuvat erityisesti kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, sillä niiden avulla voidaan arvioida, tutkitaanko juuri sitä ilmiötä, jota on tarkoitus tutkia ja tutkitaanko ilmiötä valituilla mittareilla luotettavasti. Laadullisen tutkimuksen yhteyteen validius ja reliabelius eivät sovellu yhtä hyvin, mutta käsitteitä voidaan kuitenkin soveltaen käyttää luotettavuuden arviointiin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on kuitenkin ymmärrettävä näitä käsitteitä laajemmin. (Aaltio & Puusa 2020, 179-180.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta mitataan usein tulosten läpinäkyvyyden ja yleistettävyyden näkökulmasta. Luotettavuutta mitataan parhaiten arvioimalla laadullisen tutkimuksen analyysin systemaattisuutta ja tulkinnan luotettavuutta. Systemaattinen analyysi on sellaista, jossa kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat ja rajaukset kuvataan läpinäkyvästi. Luotettavuutta lisää se, että aineiston kokonaisuus näytetään lukijalle. Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa viittaa siihen, voidaanko valitulla aineistolla ja sen tulkinnalla vastata tutkimuskysymykseen. Myös validiteettiä voidaan arvioida analyysin näkökulmasta pohtimalla, miten järjestelmällisesti ja laadukkaasti analyysi on tehty. (Kuula & Tiitinen 2010, analyysin validiteetti ja reliabiliteetti.)

Kehittämistyön tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä kehittämistyön prosessi on kuvattu läpinäkyvästi ja systemaattisesti. Palvelumuotoilun kehittämisprosessi on iteratiivinen ja inkrementaalinen ja prosessille tyypillinen ongelman uudelleen määrittely ja tehdyt rajaukset on tuotu tutkimuksessa esille. Tutkimuksesta syntynyt aineisto on lisäksi analysoitu läpinäkyvästi ja aineisto vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin. Tutkimusaineistoa kertyi opinnäytetyöprosessin aikana paljon ja aineiston analysointimenetelmät valittiin huolellisesti ja analysoinnissa annettiin ilmiöiden nousta aineistosta, eikä nousseita teemoja oltu valittu etukäteen. Kehittämistyössä hyödynnettiin myös runsaasti erilaisia menetelmiä, mikä

lisää tulosten luotettavuutta. Kehittämistyön tuloksia syntyi prosessin aikana useassa vaiheessa ja vaiheet on avattu tarkasti opinnäytetyössä.

Laadullista tutkimusta voidaan myös arvioida siirrettävyyden näkökulmasta ja pohtia, voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossakin toisessa tutkimusympäristössä ja voisiko aiheet tutkia uudelleen (Aaltio & Puusa 2020, 181). Siirrettävyyden näkökulmasta pohdittuna tämän tutkimuksen osalta tutkimustulokset voisivat hyvin olla mahdollisia toisessa kontekstissa, jos haastateltavaksi valikoituisi eri henkilöitä tai tutkimus tehtäisiin eri ympäristössä. Toimeksiantajalla eli Opetushallituksella julkisena virastona on kuitenkin merkitystä sen kannalta, millainen ratkaisu tutkimuksen tuloksena syntyi, sillä toimeksiantaja organisaatio kehitti ratkaisut omasta näkökulmastaan käsin.

Kehittämistyössä hyödynnettiin monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä ja asiakasymmärryksen kerryttämiseksi erityisesti haastattelut toivat relevanttia ja asiakkaiden oikeaan elämään perustuvaa ymmärrystä. Asiakasymmärryksen kerääminen on tärkeää, sillä se auttaa organisaatioita ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja sitä todellisuutta, jossa asiakkaat elävät (Tuulaniemi 2011, 71).

Mikäli asiakasymmärrystä olisi kerrytetty strukturoidulla haastattelulla tai kyselyllä, niin vastauksissa ei olisi päästy saamaan sellaista tietoa, jota ei suoraan osattu haastattelussa kysyä, vaan joka kumpusi haastateltavalta itseltään. Haastatteluiden osalta luotettavuutta lisää se, jos haastatteluiden aikana tai niiden jälkeen voidaan varmistaa, että tutkija ja tutkittava ovat tulkinneet keskustelun aikana esille tulleet seikat yhtenevästi (Aaltio & Puusa 2020, 184). Tämän opinnäytetyön osalta opinnäytetyöntekijän tekemä tulkinta ei ole jälkikäteen ollut tutkittavien vahvistamaa, mikä voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen.

Opettajien haastatteluiden osalta seitsemän opettajan otosta voidaan laadullisessa tutkimuksessa sekä tämän opinnäytetyön puitteissa pitää sopivana määränä. Haastateltavien ja aineiston riittävyttä puoltaa myös saturaatio, joka tarkoittaa tilannetta, jossa aineisto alkaa jo toistaa itseään. On tärkeä huomata, että saturaatio ei yksissään kuitenkaan vaikuttanut haastateltavien määrään tässä opinnäytetyössä, mutta haastattelujen määrää olisi kasvatettu, mikäli aineiston kannalta se olisi havaittu olennaiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99-102; Aaltio & Puusa 2020, 184.).

Haastateltavat opettajat olivat usealta eri paikkakunnalta kotoisin, mutta alueellisesti tietyt paikkakunnat korostuivat. Tässä tutkimuksessa se ei kuitenkaan heikentänyt tutkimuksen luotettavuutta, sillä paikkakunnalla ei ollut merkitystä tämän tutkimuksen puitteissa. Luotettavuutta hieman heikentävänä tekijänä voidaan kuitenkin pitää sitä, että moni haastatelluista opettajista mainitsi suorittaneensa rehtoriopinnot, joka vuoksi voidaan pohtia, onko otokseen valikoitunut tavallista valveutuneempia ja kehittämismyönteisempiä opettajia.

Haastatteluaineiston analysoinniksi teemoittelu soveltui erittäin hyvin, sillä aineistosta nousi esiin selkeästi tiettyjä teemoja, jotka alkoivat toistua haastatteluissa. Oli kiinnostavaa havaita, että myös sellaisia teemoja esiintyi ja toistui, joita ei haastattelussa oltu erikseen kysytty. Aineisto koostettiin keskeisiksi löydöksiksi sekä empatiakartan muotoon, jotka yhdessä sekä lisäsivät ymmärrystä asiakkaan kokemuksista ja haasteista että nostivat ne ymmärrettävään muotoon Opetushallituksen hyödynnettäväksi.

Ongelman ratkaisua kehitettiin asiakasymmärryksen pohjalta toimeksiantajan kanssa. Tässä vaiheessa olisi ollut hedelmällistä ottaa myös opettajia mukaan yhteiskehittämisen työpajoihin määrittelemään ongelmaa ja kehittämään ratkaisuja. Työpajan tarkoituksena oli kuitenkin tuottaa ratkaisuja toimeksiantajaorganisaation sisäiseen käyttöön, jolloin organisaation ulkopuolisten tahojen osallistaminen voi olla haastavaa. Lisäksi myös käytettävissä olevat resurssit, aikataulut sekä opinnäytetyön rajallisuus vaikuttivat siihen, että työpajaan osallistui ainoastaan Opetushallituksen työntekijöitä. Työpaja perustui kuitenkin asiakasymmärrykseen, sillä työpajan alussa osallistujille esiteltiin opettajien haastatteluiden tulokset.

Yhteiskehittämisen työpajat olivat toimiva menetelmä ja osallistujia oli riittävästi ja otos oli riittävän monipuolinen. Yhteiskehittämisen työpaja mahdollisti eri osastoilla työskentelevien työntekijöiden keskustelun ja erilaiset näkökulmat. Työpajassa hyödynnettyihin palvelumuotoilulle tyypillisiin menetelmiin suhtauduttiin erittäin positiivisesti ja innolla. Palaute työpajasta oli positiivinen ja eräs osallistuja sanoi, että nopeampoinen ideointi ja ideoiden priorisointi ja valitseminen pakottivat osallistujat etenemään ja sen myötä myös saamaan asioita tehdyksi. Työpaja onnistui kokonaisuudessaan myös hyvin ja kehitystyölle asetettuun tavoitteeseen eli konseptin muodostamiseen päästiin. Konseptin muodostumista ohjasi vahvasti prioriteetti matriisi, jossa konseptiksi valikoitui toteuttamiskelpoinen, mutta vaikuttava ratkaisu. Tämän osalta voidaankin pohtia, palveleeko toteuttamiskelpoisuus enemmän asiakasta vai toimeksiantajaorganisaatiota ja olisiko tulos hyvinkin erilainen, mikäli matriisissa olisi ollut toisenlaiset muuttujat.

Suurimmaksi haasteeksi työpajojen osalta muodostui se, että työpajat olivat kaksi ajallisesti erillistä kokonaisuutta, jotka liittyivät kuitenkin toisiinsa. Kaikki osallistujat eivät päässeet molempiin työpajoihin ja se asetti haasteita toisessa työpajassa, joka oli rakennettu ensimmäisen työpajan varaan. Ensimmäisen työpajan alustus jäi kuulematta vain toiseen työpajaan osallistuneelta ja myös ryhmädynamiikka vaihtui osallistujien vaihtuessa. Tähän haasteeseen ei oltu riittävästi osattu varautua etukäteen, mutta haasteiden tullessa ilmi ryhmää pyrittiinkin tukemaan parhaalla mahdollisella tavalla ja fokusta ohjaamaan olennaiseen suuntaan. Nämä haasteet olisi voitu välttää, jos niihin olisi osattu varautua paremmin etukäteen. Toisaalta toisessa työpajassa esiintyneistä haasteista huolimatta työpajassa syntyi riittävä määrä uusia ideoita ja ratkaisuja, joten haasteen ei voida katsoa vaarantaneeksi syntyneiden tulosten luotettavuutta.

Aikataulu oli molemmissa työpajoissa tiivis, mutta erityisesti toinen työpaja vaati hieman pus-kemista, jotta konsepti saatiin toteutettua. Aikataulusta viivästyminen aiheutti myös sen, että konseptin työstämiselle ja loppukeskustelulle jäi suunniteltua vähemmän aikaa. Työpaja-ajan lopussa oli mahdollisuus antaa palautetta fasilitaattorin teettämän kyselyn avulla tai suul-lisesti tai chattiin. Palaute oli ennen kaikkea positiivinen ja työpajat koettiin osallistujien mielestä onnistuneeksi ja hyvin fasilitoiduksi. Myös työpajan visuaalisesta ilmeestä tykättiin kovasti ja sitä pidettiin selkeänä. Ainoastaan toisen työpajan aikataulutus ei ollut täysin on-nistunut, sillä työpajaan oli mahdutettu monta tehtävää lyhyeen aikaan. Kokonaisuudessaan työpajassa yllettiin sen asettamiin tavoitteisiin eli konseptin muodostamiseen opettajien osal-lisuuden kehittämisen vahvistamiseksi.

Opinnäytetyöstä syntyneitä tuotoksia testattiin käyttäjien kesken, jotta tulokset voitiin vali-doida. Alun perin testaustilaisuus oli tarkoitus järjestää ainoastaan kyselynä, mutta lopuksi yhteinen keskustelutilaisuus saatiin myös järjestettyä ja osallistujia oli enemmän kuin ole-tettu, sillä kyselyä haluttiin vielä jakaa muutamalle tilaisuuteen osallistumattomalle henki-lölle. Testausmenetelmänä kysely tuki hyvin muita käytettyjä menetelmiä, sillä kyselyn avulla saatiin suurempi vastaajien otos. Kyselyyn vastaaminen madalsi osallistumisen kynnystä myös, sillä se pystyttiin toteuttamaan täysin anonyyminä ja sen täyttämiseen meni keskimäärin vain viisi minuuttia. Tutkimusten tulosten luotettavuutta lisääkin usein triangulaation periaate, jonka mukaan aineistoanalyysin kokonaisvaltaisempaa tulkintaa parantaa monien eri menetel-mien käyttö (Aaltio & Puusa 2020, 185).

Testaustilaisuus ja kysely soveltuivat hyvin pienimuotoiseen testaamiseen ja konseptin vali-dointiin, sillä ne antoivat erittäin olennaista tietoa alkutekijöissään olevan idean hyödyllisyy-destä ja lopullisen konseptin toteutukseen. Testausmenetelmänä kysely oli onnistunut ja ky-selyn avulla konsepti pystyttiin validoimaan. Kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, minkä avulla vastaajien omille näkemyksille jätettiin myös tilaa. Kyselystä saatu informaatio osoittautui erittäin oleelliseksi ja se vahvisti osaltaan myös sitä, että Opetushallituksella on käytetty mo-nipuolisesti erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä aikaisemmin ja osallistamisen haasteet piilevät muualla kuin menetelmällisessä osaamisessa.

5.2.2 Tulosten merkitys

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda ymmärrystä opettajien arvonmuodostumisesta ja julkis-ten palveluiden asiakaskeskeisestä kehittämisestä. Tässä kehittämistyössä opettajia tarkastel-tiin Opetushallituksen asiakkaina ja julkisen organisaation työntekijöinä, joille Opetushallituk-sen palveluita tarjottiin. Opettajan asema kehittämisasetelmassa ei ole yksiselitteinen, sillä opettajat toimivat myös arvon luojana oppilaille, jotka ovat julkisten palveluiden loppukäyt-täjiä.

Julkisten palveluiden ekosysteemi soveltui kuvaamaan tämän tutkimuksellisen kehittämistyön asetelmaa. Mesotaso, joka kuvastaa organisaatiotason toimijoita ja prosesseja, joissa arvo muodostuu, kuvastaa arvon muodostumista Opetushallituksen toimesta. Tällä tasolla erityisesti organisaation johto mahdollistaa arvon muodostumisen. Arvoa muodostettiin tässä kehittämistyössä yhteiskehittämällä palveluita käyttäjien ja sidosryhmien kanssa. (Osborne ym. 2022, 640.) Opetushallituksen palveluiden kehittäminen voi lisätä julkista arvoa, sillä jos tuotetut palvelut vastaavat paremmin tarpeita, niin toiminta tehostuu ja Basonin mukaan tämä lisää julkista arvoa (Bason 2017, 168).

Opettajien arvon voidaan nähdä muodostuvan mikrotasolla, joka kuvastaa yksilöiden arvon muodostumista osana todellista elämää. Tällä tasolla julkisten palveluiden käyttäjät yhdistävät palveluiden käytön osaksi omaa elämäänsä ja omia tarpeitaan. Opettajille syntyvä arvo on myös riippuvainen heidän kokemuksistaan ja odotuksistaan. (Osborne ym. 2022, 640.) Opettajien asema julkisen organisaation systeemien sisällä, mutta samanaikaisesti todellisessa koulumaailmassa on haastava. Schaminée (2018, 92) näkemys opettajista rajan ylittäjinä on hyvin kuvaava, sillä opettajat toimivat julkisen hallinnon työntekijöinä, mutta toisaalta myös suorassa kontaktissa loppukäyttäjien eli oppilaiden kanssa.

Opettajien voidaan siten nähdä myös toimivan arvon fasilitoijina oppilaille. Parhaimmillaan myös opettajat voivat luoda julkista arvoa osallistumalla Opetushallituksen palveluiden kehittämiseen, mikäli sen seurauksena palvelut vastaavat paremmin opettajien tarpeita. Schaminéen (2018, 92) mukaan julkisen sektorin työntekijät, jotka toimivat sekä julkisen organisaation systeemeissä, että julkisten palveluiden loppukäyttäjien kanssa, tulevat harvinaisen vähän kuulluksi julkisessa päätöksenteossa. Tätä näkemystä kuvastaa hyvin erään haastattelun opettajan pohdinta; ”Meitä opettajia kuullaan, mutta kuullaanko oikeasti?”

Kehittämistyön tuloksena syntyneet toimenpide-ehdotukset ja osallisuuden opas tuovat asiakkaan ja osallisuuden kehittämisen keskiöön. Toimenpide-ehdotukset kuvasivat sellaisia asioita, joita Opetushallituksen henkilökunnan tulisi huomioida osallistaessaan opettajia palveluihin tai palveluiden kehittämiseen. Toimenpide-ehdotukset kumpusivat asiakkaiden eli opettajien tarpeista, joissa arvo muodostui asiakkaan omassa elämässä (Voima ym. 2010.). Asiakkaan todellisuuden huomioiminen ja tarpeiden kuuleminen oli erittäin kriittistä, sillä kehittämistyössä tehtyjen tutkimusten perusteella voitiin todeta, ettei opettajat osallistuneet riittävästi palveluiden kehittämiseen. Tätä haastoivat erityisesti se, ettei tietoa osallistumisesta ollut riittävästi, ja jos tapahtumat olivat oppituntien kanssa samaan aikaan.

Ensimmäisen toimenpide-ehdotuksen ytimessä oli viestinnällisiä teemoja ja toisen sähköisen osallistumistavan mahdollistaminen. Kolmas toimenpide-ehdotus, jonka mukaan koulun johdon osallisuusosaamista tulee tukea, syntyi myös asiakasymmärryksen pohjalta. Koulun johon liittyviä kysymyksiä ei haastatteluissa kysytty opettajilta, mutta teema silti toistui

useassa haastattelussa. Johdon osallisuusosaamisen tukeminen on olennaista, sillä Toikko & Rantanen (2009, 94) mukaan johtamistavalla voidaan vaikuttaa osallisuuteen ja sosiaalisten prosessien tukemiseen.

Osallisuuden oppaan myötä Opetushallituksen työntekijöiden jakama yhteinen ymmärrys osallisuudesta mahdollistaa sen, että organisaatiolla on yhtenäiset tavat toimia. Konseptina syntyneen osallisuuden oppaan onkin tarkoitus toimia yhteisenä viitekehyksenä organisaation jäsenille ja taata yhteinen ymmärrys ja toimintapa koko organisaatiossa. Toimintatapojen muuttuessa organisaatioissa on tärkeää, että sillä on selkeä näkemys, organisaation oma lähestymistapa tai viitekehys, jonka myötä yhteinen kieli ja ymmärrys syntyvät (Maula & Maula 2019). Osallisuuden yhtenäiset raamit mahdollistavat myös muotoilulähtöisemmän otteen organisaatiossa.

Julkinen organisaatio hyödyntää muotoilua, jotta julkinen arvo lisääntyisi (Bason 2017, 77). Kehittämistyössä selvisi, että Opetushallituksella hyödynnetään entuudestaan muotoilun menetelmiä monipuolisesti ja työntekijät kävivät aktiivisesti vuoropuhelua asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden mukaan ottamista kehittämistyöhön kuitenkin haastoivat resurssit, joita usea Opetushallituksen työntekijä koki olevan liian vähän. Eräs työntekijä nosti esiin myös työn kuormituksen, joka voi lisääntyä, jos kehittämistyötä ei ole resursoitu kunnolla;

Se, että ylipäätään kehittämistyö olisi resursoitu kunnolla. Osallistaminen vaatii aikaa ja paneutumista. Se tuo liiallista kuormitusta työhön, jos jo valmiiksi täyteen työpalettiin lisätään vielä osallistaminen. Yksi osallistamisen työläs vaihe on hankkia ja kontaktoida osallistettavia ja miettiä viestintäkanavat.

Toisaalta koettiin, että asiakkaiden osallisuutta helpottaisi tiedon lisääminen asiakkaiden osallisuuteen liittyen, joka oli vahvasti osa ratkaisua eli osallisuuden opasta. Lisäksi työntekijät kokivat, että valmiit verkostot voisivat helpottaa asiakkaiden osallistamista palveluiden kehittämiseen, jotta asiakkaita ja sidosryhmiä voisi helpommin tavoittaa. Valmiiden verkostojen rakentamisessa ja hyödyntämisessä on kuitenkin tärkeää pohtia, ovatko verkoston jäsenet varmasti niitä, joita palvelu aidosti koskettaa, jotta palvelun kehittämiseen osallistetaan aidosti niitä, joille arvoa palvelusta muodostuu. Stickdorn ym. (2018, 40) nostaa esiin, että mikäli tutkittua tietoa ei ole hyödynnetty työssä, perustuu se usein jonkun tekemiin oletuksiin tiedon sijaan.

Työpajoissa ja testaustilaisuudessa Opetushallituksen työntekijät osallistuivat myös aktiivisesti keskusteluun ja nostivat myös esiin tärkeitä kriittisiä näkökulmia esiin, kuten pohdintaa siitä, miten eri tahojen intressit voitaisiin paremmin huomioida;

Kaikkea on kokeiltu, mutta myös se ongelma on, että välillä intressit eroavat. Opiskelijoilla voi esimerkiksi olla eri toiveet kuin opettajilla kuin tutkijoilla kuin rahoittajalla. Meidän tehtävämme on toimia tässä välimaastossa, ja se johtaa väistämättä siihen, että kaikkea ja kaikille ei voi tarjota. Mieluusti näkisi, että asia olisi toisin.

Kehittämistyössä käytettyihin palvelumuotoilun menetelmiin suhtauduttiin Opetushallituksella lähtökohtaisesti positiivisesti. Muotoilun lähestymistavat, kuten innovaatioiden luominen päätöksenteon prosesseihin (Bason 2014, 3-5) tai visuaalisten työkalujen ja leikillisten mallinnusten hyödyntäminen (Halse 2014, 203) istuivat hyvin Opetushallituksen palveluiden kehittämiseen opettajille suunnattujen palveluiden kontekstissa. Tätä kuvasi hyvin yhteiskehittämisen työpajaan osallistuneen Opetushallituksen työntekijän kommentti, jonka mukaan tehtävien nopea tempo auttoi siihen, että päästiin etenemään.

Muotoilulähtöisen organisaation tunnuspiirteisiin kuuluu Maulan & Maulan (2019, 19-20) mukaan muotoiluajattelun hyödyntäminen laajasti ja poikkifunktionaalisesti organisaatiossa. Opetushallituksella voisi olla suotuiset valmiudet muotoilun juurruttamiseksi laajemminkin osaksi organisaatiota (van Buuren ym. 2023, 226), sillä muotoilun hyödyntämistä organisaation sisällä näyttäisi olevan. Tämä opinnäytetyö osoitti myös sen, että Opetushallitus haluaa osallistaa sidosryhmiään ja asiakkaitaan palveluidensa kehittämiseen ja pyrkii sisällyttämään muotoilun osaksi kehitysprosessien eri vaiheita. Danish Design Centre (2018) luoman mallin mukaan muotoilu strategiana viittaa sellaiseen organisaatioon, jossa muotoilu on keskeinen osa liiketoimintamallia ja organisaation toimintaa.

Tässä opinnäytetyössä syntyneitä tuloksia voitaisiin hyödyntää laajemminkin julkisella sektorilla, sillä palveluiden kehittäminen muotoilua hyödyntäen osoittautui toimivaksi menetelmäksi uusien ideoiden ja ratkaisujen kehittämisessä. Tästä ei kuitenkaan voida tehdä yleistystä, jonka mukaan julkisessa organisaatiossa voitaisiin aina hyödyntää muotoilun menetelmiä, sillä on hyvin mahdollista, että muotoilun soveltuvuuteen vaikuttaa paljon myös toimiala.

Kehittämistyössä syntynyttä osallisuuden opasta voidaan hyödyntää Opetushallituksella laajasti koko organisaation tasolla. Vaikka opettajien arvon muodostuminen oli tämän opinnäytetyön kehittämisen keskiössä, niin osallisuuden opasta voidaan hyvin hyödyntää myös muilla asiakasryhmillä. Toisaalta osallisuuden opas on hyvin siirrettävissä muihinkin organisaatioihin, sillä sen avulla voidaan yhtenäistää työntekijöiden toimintatapoja ja luoda yhteistä ymmärrystä.

5.2.3 Kehittämistyön eettinen ulottuvuus

Laadullisen tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita läpi tutkimuksen tekemisen. Tutkimuksen tulisi myös pyrkiä aikaansaamaan hyviä asioita tutkimuksen kohteena oleville ihmisille, eikä se saa missään vaiheessa vaarantaa tutkimuksen kohteena olevien ihmisten elämää. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Puusa & Julkunen (2020, 197) viittaavat tutkimuseettiseen neuvottelukuntaan (TENK), joka kuvaa eettiset periaatteet, jotka koskevat ihmisiin ja inhimilliseen toimintaan liittyviä

tutkimuksia. TENK painottaa kansallisessa ohjeistuksessa, että tutkimuksen peruslähtökohtana tulee olla tutkittavien henkilöiden luottamus tutkijoihin ja tieteeseen. Luottamuksen kulmakivenä on tutkijan eettinen toiminta ja tutkittavien ihmisarvon ja oikeuksien kunnioittaminen.

Opinnäytetyön osalta eettisiä periaatteita on noudatettu tarkasti. Huomioita on kiinnitetty aineistohallinnan suunnitelmaan, jossa on kuvattu, miten aineistoa käsitellään ja säilytetään. Erityistä huomiota on kiinnitetty esimerkiksi henkilötietojen käsittelyyn, tutkittavien anonyymiteetin säilyttämiseen, osallistumisen vapaaehtoisuuteen ja tutkimukseen osallistumisen suostumuksen dokumentointiin. Tutkittavia on myös tiedotettu tutkimuksesta ja sen sisällöstä asianmukaisesti ennen, kuin tutkittavat ovat osallistuneet tutkimukseen.

Objektiivisuutta on pidetty usein yhtenä tieteellisen tutkimuksen ihanteena. Sen toteutuminen täysin laadullisen tutkimuksen yhteydessä on lähes mahdotonta, sillä tutkimuksessa tehdyt ratkaisut perustuvat tutkijan subjektiivisiin valintoihin. (Puusa & Julkunen 2020, 197.) Opinnäytetyön objektiivisuutta paransi se, että opinnäytetyöntekijä ei ollut työsuhteessa toimeksiantaja organisaatioon, jolloin organisaatiota ja tutkittavaa ilmiötä tarkasteltiin ikään kuin ulkopuolelta käsin. Asetelma saattoi edistää myös luottamuksen syntymistä haastattelussa, sillä opinnäytetyöntekijällä ei ollut organisaatioon liittyviä intressejä.

Tutkimusten mukaan tutkittavien päätökseen osallistua tutkimukseen vaikuttavat useat eri seikat, kuten mahdollisuus vaikuttaa tutkimuksen kautta, mahdollisuus kertoa tavallisen ihmisen kokemuksista ja tilaisuus tehdä jotain uutta. Toisaalta myös tutkimusaihe tulisi mieltää tärkeäksi tai itseä koskettavaksi, mutta silti osa tutkittavista voi kokea osallistumisen velvollisuudekseen. (Kuula & Tiitinen 2010, Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö.)

5.2.4 Jatkokehittämissuhteet

Toimenpide-ehdotusten hyödyntäminen sekä osallisuuden opas konseptin käytäntöön vieminen jäävät Opetushallituksen päätettäväksi. Konseptin työstäminen valmiiksi oppaaksi vaatii työtä, jota muotoilun prosessin avulla voisi olla hedelmällistä jatkaa. Kehittämistyön aikana tehty löydös koulutustarpeiden ennakoinnista on toinen jatkokehittämisen arvoinen ja opettajia aidosti palveleva kokonaisuus. Käsitteiden määrittely, joka tunnistettiin opinnäytetyön aikana haasteeksi useaan otteeseen, toisi lisäarvoa Opetushallituksen työntekijöille, sillä yhteisesti määritetyillä käsitteillä voidaan tuottaa myös selkeää ja tasalaatuista palvelua.

Toikko & Rantanen (2009, 172-173) tuovat esiin, että julkishallintoa koskeva kehittämistoiminta on usein sidoksissa poliittisiin päätöksiin, mutta kehittämistoiminnan tutkimuksellisuus saattaa jäädä irralliseksi. Vaikka toimintaa ohjaa käytännön ongelmien ratkaisu tutkimuksen logiikan sijaan, on mahdollista, että toimivia käytäntöjä luodaan, mutta niiden juurruttaminen ei ole yhtä onnistunutta. Tästä näkökulmasta käsin toimeksiantajan olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kuinka toimenpide-ehdotukset sekä osallisuuden opas saadaan

juurrutettua osaksi organisaation toimintaa ja toisaalta, kuinka sen hyödyntäminen linkittyy myös jatkossa asiakkaiden arvon muodostumiseen.

Julkisena organisaationa Opetushallitus voisi vahvistaa muotoilun asemaa laajemminkin yhteiskunnassa, mikäli muotoilu juurrutettaisiin osaksi organisaation työskentelytapoja. Mietti- sen mukaan (2014, 21) muotoilun asemaan laajemmin yhteiskunnassa vaikuttaa muun muassa se, miten julkinen sektori osaa hyödyntää muotoilua toiminnassaan. Ymmärryksen lisääminen muotoilun hyödyntämisestä julkisella sektorilla on tärkeää, sillä muotoilun avulla ongelmaa voidaan ymmärtää paremmin ja se haastaa myös nykyisiä toimintoja ja rakenteita (Junginger 2016, 8).

Kansallisen muotoiluohjelman visio, jonka mukaan *”vuonna 2020 muotoilu on mahdollistanut hyvinvoinnin kasvun epävarmassa maailmassa” ja ”muotoilusta on tullut osa elinkeinoelämän ja julkisen sektorin ydinosaaamista”* (Muotoile Suomi. Kansallinen muotoiluohjelma 2013, 16) on antanut sysäyksen muotoilun hyödyntämiseen julkisella sektorilla. Kuten tämä opinnäyte- työ osoitti, muotoilun avulla arvoa ja sitä kautta hyvinvointia voidaan yhteiskunnassa luoda.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi huomioida? Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, O. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. 177-188.
- Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- Andersen, H., Ronex, K. & Nelson, I. 2021. Virtual Facilitation: Create More Engagement and Impact. E-kirja. United Kingdom: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Arnstein, S. 2019. A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Planning Association. 85(1), 24-35.
- Banerjee, B. 2014. Innovating Large-scale Transformations. Teoksessa Bason, C. Design for Policy. 1. painos. Routledge.
- Bason, C. 2014. Introduction: The design for Policy Nexux. Teoksessa Bason, C. Design for Policy. 1. painos. Routledge.
- Bason, C. 2017. Leading public design. Iso-Britannia: Policy Press.
- Bentley, T. 2014. Design in Policy: Challenges and Sources of Hope for Policymakers. Teoksessa Bason, C. Design for Policy. 1. painos. Routledge.
- Brown, T. 2008. Design thinking. Harvard Business Review. , 1-10.
- van Buuren, A., Lewis, J., Peters, B. & Voorberg, William 2023. Improving public policy and administration: exploring the potential of design. Teoksessa Policy-Making as Designing. Iso-Britannia: Bristol University Press.
- Danish Design Centre 2018. Design Delivers. How design accelerated your business. Danish Design Centre. Viitattu 20.5.2025. <https://ddc.dk/wp-content/uploads/2021/09/Design-Delivers-How-design-accelerates-your-business.pdf>
- Design Council. 2025. (2025). The Double Diamond. Viitattu 20.5.2025. <https://www.design-council.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>
- Design Sprint kit. 2025. Crazy 8's. Viitattu 20.5.2025 <https://designsprintkit.with-google.com/methodology/phase3-sketch/crazy-8s>
- Ehn, P. 2008. Participation in Design Things. Yhdysvallat.
- eoppiva. 2020. (2020). Palvelu- ja oppimismuotoilua valtionhallinnolle. Viitattu 20.5.2025. <https://www.eoppiva.fi/palvelu-ja-oppimismuotoilua-valtionhallinnolle/>
- Giménez, J. 2018. Customer-Centricity: The New Path to Product Innovation and Profitability. E-kirja. Iso-Britannia: Cambridge Scholars Publishing, ProQuest Ebook Central.
- Halse, J. 2014. Tools for Ideation: Evocative Visualization and Playful Modelling as Drivers of the Policy Process. Teoksessa Bason, C. Design for Policy. 1. painos. Routledge.

Helsingin kaupunki. 2025. (2025). Keskustakirjasto Oodi. Viitattu 20.5.2025. <https://design.hel.fi/muotoilutarinat/keskustakirjasto-oodi>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2010a. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. (E-kirja.).

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2010b. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Haastattelun analyysi. E-kirja. Tampere: Vastapaino. (Tampere. Vastapaino.).

Ideapakka, palvelumuotoilu. 2025. Ideapakka.

iso.org. 2025. (2025). ISO 9241-210:2019(en) Ergonomics of human-system interaction – Part 210: Human-centred design for interactive systems. Viitattu 20.5.2025. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9241:-210:ed-2:v1:en>

Jaakkola, E. & Hakanen, T. 2013. Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*. 42, 47-58.

Junginger, S. 2016. Transforming Public Services by Design: Re-Orienting Policies, Organizations and Services Around People. E-kirja. Oxford: Taylor & Francis Group.

Jäppinen, T. & Sorsimo, J. 2014. Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työkaluna julkisten palveluiden uudistamisessa. Teoksessa Miettinen, S. Muotoiluajattelu. E-kirja. 1. painos. Teknologiateollisuus ry., 81-92.

Kaner, S. 2014. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. E-kirja. John Wiley & Sons.

Kelly, G., Mulgan, G. & Muers, S. 2002. Creating Public Value. Viitattu 20.5.2025. <https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/dp4080.pdf>

Kuula, A. & Tiitinen, S. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelun jatkokäyttö. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Haastattelun analyysi. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Lean service creation. 2025. Futurice. Viitattu 20.5.2025. <https://www.futurice.com/lean-service-creation>

Lehtonen, K. & P. Lehti 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Miettinen, S. Muotoiluajattelu. E-kirja. 1. painos. Teknologiateollisuus ry., 18-27.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Michaelson, L., Rozelle, M. & Sarno, D. 2025. Advancing the practice of public participation. Viitattu 20.5.2025. <https://www.iap2.org/page/SpectrumEvolution>

Michlewski, K. & Buchanan, R. 2015. Design attitude. Lontoo: Routledge.

Miettinen, E. 2014. Muotoiluajattelu kansainvälisenä kilpailukykytekijänä. Teoksessa Miettinen, S. Muotoiluajattelu. E-kirja. 1. painos. Teknologiateollisuus ry., 177-184.

Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Tampere: Teknologiateollisuus ry.

Moore, M. 2013. *Recognizing Public Value*. E-kirja. England: Harvard University Press.

Muotoile Suomi. Kansallinen muotoiluohjelma. 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 20.5.2025. <https://tem.fi/documents/1410877/2901871/Kansallinen%20muotoiluohjelma/57768a95-f3a9-4397-88a4-6cdae8f20e01?t=1465991154000>

Ng, I., Parry, G., Smith, L., Maull, R. & Briscoe, G. 2012. Transitioning from a Goods-Dominant to a Service-Dominant Logic: Visualising the Value Proposition of Rolls-Royce. *Journal of Service Management*. 23(3), 416-439.

OECD 2018. *Effective Teacher Policies: Insights from PISA*. OECD. <https://www.oecd-ilibrary.org/education/effective-teacher-policies_9789264301603-en>. DOI: 10.1787/9789264301603-en.

Opetushallituksen strategia 2024-2027. 2025. Opetushallitus. Viitattu 20.5.2025. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/oph-strategia_FI.pdf

Opetushallitus. 2025a. (2025). Tietoa meistä. Viitattu 20.5.2025. <https://www.oph.fi/fi/tietoa-meista/opetushallituksen-tehtavat>

Opetushallitus. 2025b. (2025). Asiakaskokemus ja osallisuus. Viitattu 20.5.2025. <https://www.oph.fi/fi/tietoa-meista/asiointi-ja-asiakaskokemus>

Opetushallitus. 2025c. (2025). Opettajille. Viitattu 20.5.2025. <https://www.oph.fi/fi/opettajille>

Opetushallitus. 2025d. (22.2.2025). Näin voit osallistua kehittämistyöhön. Viitattu 20.5.2025. <https://www.oph.fi/fi/tietoa-meista/nain-voit-osallistua-kehittamistyohon>

Osborne, S. 2020. *Public Service Logic : Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society Through Public Service Delivery*. E-kirja. New York: Routledge.

Osborne, S., Powell, M., Cui, T. & Strokosch, K. 2022. Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework. *Public Administration Review*. 82(4), 634-645.

Pennington, D. 2002. *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Helsinki: Gaudeamus.

Pirttilä, T. & Tuomala, M. 2012. *Julkisrahoitteiset palvelut osana uudelleenjako- ja hyvinvointijärjestelmää: Pohjoismainen malli*. Teoksessa Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. *Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos*. Tampere University Press.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Gaudeamus.

Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. , 189-201.

Sanders, E. & Stappers, P. 2008. Co-creation and the New Landscapes of Design. *Co Design*. 4(1), 5-18.

Schaminée, A. 2018. *Designing with and within public organisations*. Amsterdam: BIS Publishers.

Sipponen-Damonte, M. 2020. *Varmuutta fasilitointiin*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. *This Is Service Design Doing*. Sebastopol, UNITED STATES: O'Reilly Media, Incorporated.

Strandvik, T., Heinonen, K. & Vollmer, S. 2019. Revealing business customers' hidden value formation in service. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 4(6), 1145-1159.

Suomi.fi. 2025. (22.2.2025). Opetushallitus. Viitattu 20.5.2025 <https://www.suomi.fi/organisaatio/opetushallitus/f2cd3921-f478-47f2-883c-50a7b782fd22>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. E-kirja. Temapere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Vargo, S. & Lusch, R. 2015. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 44(1), 5-23.

Vargo, S., Maglio, P., & Akaka, M. 2008. On value and value co-creation: A service systemsand service logic perspective. *European Management Journal*. 26, 145-152.

Virtanen, P. 2018. Palvelujen yhteiskunta. Helsinki: Tietosanoma.

Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. Hanken School of Economics.

Yu, E. 2016. A Reflection on and Suggestion of Service Design Processes: from Activity-Centered Descriptions toward Outcome-Oriented Demonstrations. *Archives of Design Research*. 30(1), 25-39.

Kuviot

Kuvio 1: Kehittämisasetelma	9
Kuvio 2: Julkisten palveluiden ekosysteemi (Mukaillen Osborne ym. 2022, 637)	11
Kuvio 3: Muotoilu osana organisaation toimintaa (Danish Design Centre 2018, 5-6)	19
Kuvio 4: Palveluiden kehittäminen julkisen palvelun ekosysteemissä (Mukaillen Osborne ym. 2022, 637)	20
Kuvio 5: Moninkertaiset tulkinnat (Mukaillen Hyvärinen ym. 2010, luku 7.4.4).....	24
Kuvio 6: Opinnäytetyön prosessi (mukaillen Design Council 2025)	28
Kuvio 7: Aineistosta esiin nousseet teemat	34
Kuvio 8: Opettajien haastatteluiden keskeiset löydökset (Stickdorn ym. 2018, 131)	35
Kuvio 9: Prioriteettimatriisi	43
Kuvio 10: Konseptin validointi	51
Kuvio 11: toimenpide-ehdotukset Opetushallitukselle	53

Kuvat

Kuva 1 Empatiakartta (mukaillen Ideapakka, palvelumuotoilu 2025)	36
Kuva 2: Konseptipohja (mukaillen Lean service creation 2025, concept and value proposition)	44
Kuva 3: Konseptikuvaus	45
Kuva 4: Havainnollistava kuva prototyypistä	46
Kuva 5: Kuva testaustilaisuudesta	48
Kuva 6: Konseptikuvaus osallisuuden oppaasta.....	52
Kuva 7: Havainnollistava kuva osallisuuden oppaasta	54

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko (opettajat).....	71
Liite 2 Konseptin testaus -kysely.....	72
Liite 3: Konsepti osallisuuden opas.....	73

Liite 1: Haastattelurunko (opettajat)

Haastateltavan alkutiedot

- Minkälainen tausta sinulla on opettajan työhön? (työtehtävä/ koulutus/ kokemus)

Lämmittelykysymykset

- Kerro lyhyesti minkälainen on tavallinen työpäiväsi? Minkälaisessa koulussa työskentelet? Mikä työssä on erityisen hyvää tai kiinnostavaa?
- Kerro millä tavalla kehität osaamistasi tällä hetkellä? Millaisia koulutuspalveluita olet käyttänyt?

Kysymykset

- Saatko tietoa Opetushallituksen toiminnasta tai palveluista? Mitä kautta tällä hetkellä saat tietoa? (esim. millaisia palveluita ja toimintoja on?)
 - Onko tiedon määrä sopiva? Minkälainen tiedonsaanti kuormittaa sinua? Minkälainen tiedonsaanti helpottaisi sinua?
- Oletko osallistunut Opetushallituksen järjestämiin tilaisuuksiin, esim. tapahtumiin, koulutuksiin, verkostotyöhön tms? Mihin?
 - Miksi olet, mikä on saanut/ motivoi osallistumaan? Jos et ole, miksi et?
 - Liittykö osallistumiseen mitään haasteita?
- Vaikutatko jollain tavalla / haluaisitko vaikuttaa opetushallituksen tuottamiin toimiin tai palveluihin (edellä keskustellut) tai antaa palautetta niistä?
 - Millaisia haasteita tai mahdollisuuksia koet, että siihen voisi liittyä?
- Mikä olisi sinulle ideaali tapa tai kanava, jonne haluaisit viestiä työhösi liittyvistä kehitystoiveista, kuten koulutusten sisällöistä?
- Minkälaisia koulutustarpeita sinulla on ollut viime aikoina? Oletko kertonut koulutustarpeistasi jollekin (esim. rehtori/ kollegat/ some/ Opetushallitus ym)?
 - Mikä on se taho, jolle viestisit, jos sinulla olisi koulutustarve?
- Ajatellaan tulevaisuuteen. Millä tavalla kehität osaamistasi ihanne tilanteessa? Miten se olisi kietoutunut arkeesi? Miten toiveesi ja osaamistarpeesi kuullaan ihannetilanteessa?
- Tässä on minun kysymykseni, jäikö sinulle vielä jotain mieleen, mitä jäi mainitsematta? Onko vielä jotain, mitä haluaisit lisätä?

Liite 2: Konseptin testaus -kysely

1. Osallistuvatko asiakkaat mielestäsi riittävästi Opetushallituksella valmisteilla oleviin asioihin?

- Kyllä
- Ei

2. Millä tavalla olet aikaisemmin ottanut asiakkaat mukaan Opetushallituksella valmisteilla oleviin asioihin? Jos et ole ottanut, miksi et?

Kirjoita vastaus

3. Opetushallituksen henkilökunnan työn tueksi on suunnitteilla osallistamisen opas. Oppaan tarkoituksena on luoda yhtenäinen käsitys ja toimintatavat osallistamisesta Opetushallituksen henkilökunnalle. Missä muodossa toivoisit oppaan olevan? Voit valita useamman vaihtoehdon halutessasi.

- Painettuna kirjana
- PDF-dokumenttina
- OPH:n verkkosivustolla
- Intranetissä
- Sovelluksena
- Verkkokurssina
- Muu

4. Osallisuuden oppaaseen on suunnitteilla seuraavia sisältöjä. Kuinka tärkeäksi koet seuraavat sisällöt?

	Ei ollenkaan tärkeää	Ei tärkeää	En osaa sanoa	Tärkeää	Erittäin tärkeää
Käytännön työkaluja (esim. lomakkeet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoa osallistamisen hyödyistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Case- esimerkkejä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoa erilaisista osallistavista menetelmistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden kokemuksia osallistamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoa osallisuuden viestinnästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oph:n sisäiset toimintaohjeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuulemisen käytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mitä muuta sisältöä toivoisit osallisuuden oppaaseen?

Kirjoita vastaus

6. Mikä helpottaisi sinua ottamaan asiakkaat entistä paremmin mukaan kehitteillä oleviin asioihin? Vapaa sana

Kirjoita vastaus

Liite 3: Konsepti osallisuuden opas

Osallisuuden opas

Osallisuuden opas on digitaalisesti toteutettu käytännön opas Opetushallituksen osallistamiskäytäntöihin liittyen. Se sisältää Opetushallituksen sisäiset toimintaohjeet ja linjaukset, tietoa osallisuudesta ja kuulemisen käytännöistä, työkaluja ja menetelmiä, case-esimerkkejä ja asiakkaiden kokemuksia.

Mikä?

Yhtenäinen käsitys ja toimintatavat, kuinka Opetushallituksella osallistetaan asiakkaita palveluiden kehittämiseen.

Kenelle?

Osallisuuden opas on suunnattu Opetushallituksen henkilökunnalle sisäiseen käyttöön.

Miksi?

Osallisuuden oppaan tavoitteena on saada asiakkaat entistä paremmin mukaan Opetushallituksen palveluiden kehittämisprosessiin.

Arvolupaus asiakkaille?

Osallisuuden oppaan tavoitteena on saada asiakkaat entistä paremmin mukaan Opetushallituksen palveluiden kehittämisprosessiin.

