

Kulttuurituotannon työpapereita

ARVIOINTI KEHITTÄMISEN JA JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Ota 3x3-malli käyttöösi

Leena Björkqvist & Johanna Niemi



© Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020

| | |
|--------------|--|
| JULKAISIJA | Metropolia Ammattikorkeakoulu |
| KIRJOITTAJAT | Leena Björkqvist , tutkinto- ja tiimivastaava, lehtori, FM, kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma, Metropolia Ammattikorkeakoulu Johanna Niemi , asiantuntijalehtori, VTM, kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma, Metropolia Ammattikorkeakoulu |
| TAITTO | Juhana Salminen, Kristina Vasileva ja RE:start-työryhmä (kansi) |

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja
TAITO-sarja 58
Helsinki 2020
ISBN 978-952-328-234-6 (pdf)
ISSN 2669-8021 (pdf)



Tämä julkaisu on lisensoitu Creative Commons Nimeä-EiKaupallinen-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä.

metropolia.fi/julkaisut
metropolia.fi/kulttuurituotanto
osuma.metropolia.fi

Julkaisu on toteutettu Metropolia Ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon koulutusohjelmassa osana Osuma – Osallistamalla osaamista -hanketta, joka vuosina 2018–2020 lisää ja vahvistaa oppilaitosten sekä nuorten kanssa toimivien julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden monialaista yhteistyöosaamista ja yhteistyötä. Tehtävänä on tiedontuotannon, viestinnän ja teemaseminaarien avulla kehittää oppilaitosten sekä kulttuuri-, liikunta- ja nuorisovalmiuksien toimijoiden sellaista osaamista, joka vahvistaa monipuolisesti nuorten opiskeluvaihtoehtoja ja -motivaatiota. Osuma saa Pohjois-Pohjanmaan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselta Euroopan sosiaalirahaston tukea.



Opetus- ja
kulttuuriministeriö



Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
Närings-, trafik- och miljöcentralen

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Oletko suunnittelemassa tai toteuttamassa kehittämishanketta? Oletko projektipäällikkö tai projektityöntekijä? Haluatko johtaa tiedolla? Tässä työpaperissa kerrotaan, miten toteutat 3x3-mallin arvioinnin hankkeen alussa, puolivälissä ja lopussa.

3x3-arviointimalli on yksinkertainen ja helppo toteuttaa. Se tehdään kolme kertaa hankkeen aikana ja jokaiseen arviointikertaan kuuluu kolme vaihetta:

1. **Alussa** arvioidaan suunnitellut toimenpiteet ja työnjako suhteessa tavoitteisiin. Tavoitteena on varmistaa, että kaikilla toimijoilla on yhteisymmärrys projektin tavoitteista, odotetuista tuloksista sekä toimenpiteistä, joilla nämä tavoitteet saavutetaan.
2. **Keskivaiheilla** tehdään tilannekatsaus ja arvioidaan tulosten kannalta keskeiset prosessit. Tavoitteena tehdä tarvittavia muutoksia ja kehittää työskentelyä.
3. **Lopussa** arvioidaan tulokset ja niiden hyödyntämismahdollisuudet. Pohditaan, miten edesautetaan hankkeessa tuotetun osaamisen ja käytäntöjen soveltamista ja jalostamista tulevaisuudessa.

Arviointikerroilla on mukana ulkopuolinen fasilitaattori. Ulkopuolinen henkilö voi tulla esimerkiksi toisesta hankkeesta. Fasilitointia voidaan tehdä ristiin, jolloin kaikki hyötyvät uusista näköaloista. Ulkopuolisen henkilön luotsatessa prosessia myös sekä positiivisia että negatiivisia asioita voi olla helpompi tuoda esiin. Näin saadaan etäisyyttä hankkeen arkeen ja päästään keskittymään hankkeen toteuttamisen kannalta keskeisiin asioihin. (Björkqvist 2019.)

1. Arvioiminen on osa projektityön arkea

Projektiarvioinnin salaisuus on arvioinnin arkipäiväistäminen. Arviointi on luonnollinen osa projektin toimintaa, ja sitä toteutetaan selkeiden työvaiheiden jäsentämänä. Ratkaisevaa kehittävä arvioinnin onnistumiselle on projektipäällikön kyky johtaa arviointia ja tuoda sen tuloksia ohjausryhmälle ja hankkeen hallinnoijalle.

Jos arviointi on mukana alusta asti, arvioinnin tulokset ja niiden reflektointi ovat mahdollisuus tehdä asiat vieläkin paremmin. Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeitä oppimisen paikkoja, ja niitä varten on rakennettava luottavainen ja epäonnistumisenkin mahdollistava työskulttuuri.

Kaikki arvioinnin tulokset ovat arvokkaita. Arviointi on ensisijaisesti tietoa siitä, miten toiminta on onnistunut. Arvioinnin myötä voidaan tehdä korjausliikkeitä. Arviointi on myös mahdollisuus saada palautetta omasta työstä ja saada näkyväksi oman työn merkityksellisyys.

2. Mitä arvioimme?

Arviointi tehdään aina suhteessa yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin.

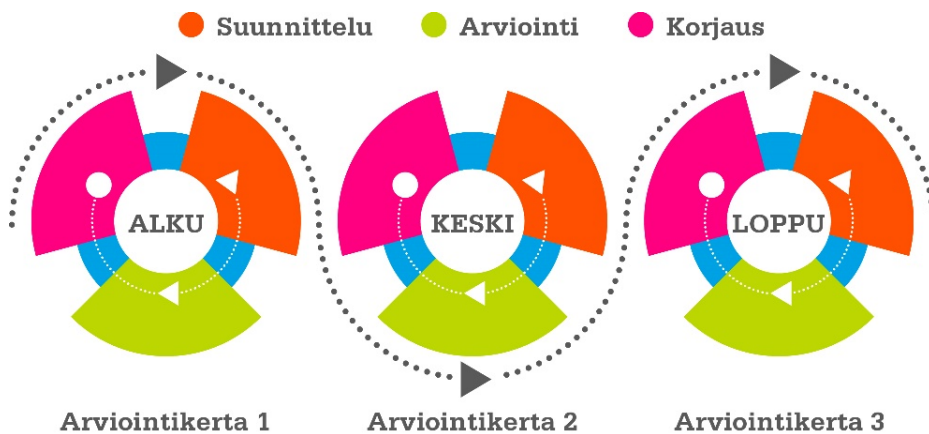
Kun otamme lähtökohdaksi, että arvioiminen on hyödyllistä kehittämistyöllemme, meidän täytyy päättää, mitä arvioimme. Arvioimmeko toimintaa, tuloksia, itseämme vai jotain muuta? Jos arvioimme leivän leipomista, tarkastelemmeko siinä leipojien sosiaalista vuorovaikutusta, taikinan laatua vai reseptin käytettävyyttä?

3x3-mallia voi soveltaa monenlaiseen kehittämistoimintaan. Tärkeintä on toteuttaa arviointi suhteessa tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmaan. Mitä on luvattu tehdä ja onko toiminnan avulla saavutettu tavoitteet?

Arviointikysymyksiä voivat olla esimerkiksi, onko kohderyhmä tavoitettu,

toimiiko kumppaneiden yhteistyö ja onko toiminnalla edellytykset juurtua. Arviointi voi koskea laadullisia tavoitteita (esimerkiksi onko osallistujien osaaminen vahvistunut, nuorten nuuskankäyttö vähentynyt tai muovijätteen kierrätys tehostunut) tai numeerisia tavoitteita (esimerkiksi kuinka monta osallistujaa tai tapahtumaa projektin aikana on toteutunut). Systeminen seuranta on onnistuneen arvioinnin edellytys.

3x3-mallissa arvioidaan tehtyjä suunnitelmia, toimenpiteitä ja tuloksia. Projektiryhmä käy yhdessä läpi, missä asioissa ollaan onnistuttu/epäonnistuttu ja miksi. Sen jälkeen päätetään, miten toimintaa jatketaan. 3x3-mallin ensimmäisellä arviointikerralla arvioidaan suunniteltuja toimenpiteitä ja työnjakoa. Onko tällä suunnitelmalla ja kokoonpanolla mahdollista saavuttaa luvattuja tuloksia?



Kuvio 1. 3x3-mallin kulku alusta loppuun. Kristina Vasileva 2020.

3. Näin toteutat 3x3-mallin mukaisen arvioinnin

Arviointi aloitetaan heti projektin alussa, ja se jatkuu säännöllisin väliajoin loppuun asti.

Arvioinnin ajankohta on yhtä tärkeää kuin sen sisältö. 3x3-mallin mukainen arviointi tehdään projektin **alussa, puolivälissä ja lopussa**. Hankkeen alussa ja puolivälissä tehtävä arviointi mahdollistaa korjausliikkeet ja pitää toiminnan tavoitteen mukaisena. Arviointi perustuu kerättyyn aineistoon, joka voi olla esimerkiksi itsearviointilomake, toimintaan osallistujilta saatu palaute tai kumppaneiden palaute. Aineisto käydään läpi ulkopuolisen fasilitoijan avulla, ja arviointikerran tulokset dokumentoidaan jatkoa varten.

Projektin kuluessa toteutetaan **kolme arviointikertaa** (alussa, keskivaiheilla ja lopussa), joista jokainen sisältää **kolme työvaihetta**:

1. **Suunnittelu** — Suunnittele arviointipäivän ohjelma esimerkiksi alla olevan mallin avulla. Kerää tarvittava aineisto ja lähetä itsearviointilomake ajoissa, valmistaudu esittämään tulokset. Sovi ulkopuolisen fasilitoijan kanssa päivän ohjelma. Sopikaa yhdessä myös vertaisarvioijan roolista hyödyntämällä itsearviointilomaketta.
2. **Arviointi** — Yhteistoiminnallinen arviointipäivä, johon osallistuu projektihenkilökunta, ohjausryhmä sekä mahdollisia muita keskeisiä toimijoita. Ulkopuolinen fasilitaattori johtaa päivän työskentelyä ja osallistujista valitaan sihteeri, joka kirjaa muistiin päivän työskentelyn tulokset.
3. **Korjausliikkeet** — Analysoikaa arvioinnin tulokset ja tehkää käytännön päätökset siitä, miten toimintaa tarvittaessa muutetaan. Dokumentoikaa tulokset ja keskustelussa esiin nousseet asiat, niihin palataan seuraavan arviointikerran yhteydessä. Arviointikerrassa sovittujen asioiden toteutuminen on projektipäällikön vastuulla.

Arviointisuunnitelman teon voi aloittaa kuvaamalla keskeiset asiat taulukkomuodossa, joita on koottu kuvioon 2. Saat ladattua [arviointisuunnitelman käyttöösi Google-dokumenttimuodossa.](#)

Hankkeen arviointisuunnitelma

| | Tavoitteet | Toimenpiteet | Kohderyhmä | Arviointikriteerit, milloin tietää onnistuneensa? | Toteutusaika | Tulokset | Juurruttamisen suunnitelmia? |
|---|------------|--------------|------------|---|--------------|----------|------------------------------|
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |

Kuvio 2. Ladattavan arviointisuunnitelman havainnekuva.

Projektipäällikkö laittaa kalenteriin kolme arviointikertaa ja lähettää kutsut projektityöntekijöille jo projektin alussa. Hän sopii vertaisfasilitoinnista toisen projektipäällikön tai muun ulkopuolisen henkilön kanssa.

Lopussa arvioidaan hankkeen tulokset ja mahdolliset vaikutukset.

Pohditaan, miten edesautetaan hankkeessa tuotetun osaamisen ja käytäntöjen soveltamista ja jalostamista tulevaisuudessa. Viimeisellä arviointikerralla voidaan toteuttaa myös tulevaisuustyöpaja.

Itsearviointilomakkeen täyttämistä suositellaan jokaiselle arviointikerralle.

[Kopioi tästä koko Google-lomaketyökalulla rakennettu itsearviointikysely käyttöösi.](#)

4. Vertaisfasilitointi arvioinnin tukena

Arviointikertaan on suositeltavaa ottaa mukaan ulkopuolinen fasilitoija. Helpon saat ulkopuolista apua sopimalla toisen hankkeen projektipäällikön ja työntekijän kanssa vertaisfasilitoinnista.

Arviointi ja asioiden läpikäyminen on helpompaa vertaistyöskentelyä – ulkopuolinen henkilö suuntaa työskentelyä ja antaa myös projektipäällikölle mahdollisuuden osallistua tasavertaisena keskusteluun. Ulkopuolisen henkilön läsnäolo tuo keskusteluun tilaa ja voi helpottaa sekä positiivisten että negatiivisten asioiden esiin tuomista.

Fasilitaattorin roolin ottaminen toisessa hankkeessa antaa mahdollisuuden oppia arviointia sekä tutustua toisen hankkeen kehittämistoimintaan. Vertaistyöskentelyä kokeiltiin OSUMA- ja Sokra-koordinoitihankkeiden yhteistyössä. Näihin arviointityöpajoihin osallistuneet arvostivat vastavuoroisuutta, ja he kokivat olevansa tasavertaisina yhteisen asian äärellä. Näin tilanteista saatiin rakentavia ja rentoja. Fasilitoija auttoi työryhmää keskittymään olennaiseen ja näkemään oman työn arvon. Samalla uskallettiin olla itsekriittisiä ja tunnistaa kehittämisen paikkoja.

Kehittämistyön vastavuoroisen fasilitointiyhteistyö kannattaa aloittaa etsimällä projektipäällikkökollega toisesta saman tyyppistä kehittämistyötä tekevästä hankkeesta. Samalla vertaistyöskentely auttaa pitämään kiinni arvioinnin 3x3-mallin mukaisesta säännöllisestä arvioinnista. arviointisuunnitelmasta. Lisää vertaisfasilitoinnista voit lukea artikkelista Kehittämishankkeiden arviointityöpajat – projektipäälliköt vuoroin fasilitoimassa (Björkqvist 2019).

LÄHTEET

Björkqvist, Leena 2014. [Kartta, kompassi ja kalenteri projektiarvioinnin opas](#). Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Björkqvist, Leena 2019. Kehittämishankkeiden arviointityöpajat – projektipäälliköt vuoroin fasilitoimassa. Teoksessa [Osallistaen – Heittäytymistarinoita fasilitoijilta](#). Kaihovirta, M, Raivio, A-M & Palojärvi, H-L (toim.). Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Rajahonka, Mervi 2013. [Vuorovaikutuksessa vaikuttamiseen Hyvinvointipalveluiden vaikuttavuus – caseja ja keinoja](#). Helsinki: Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus.

Virtanen, Petri 2007. Arviointi – Arviointityön luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.