



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

OPETUSHALLITUKSEN KOEILUKESKUKSEN ARVIOINTI

1/2021

Tarja Frisk | Jari Salminen | Anna-Mari Summanen | Elina Ylikoski |

Sisällys

1. Johdanto	3
2. Opetushallituksen rooli ja tulevaisuus	7
3. Kokeilukeskus ja kokeilut osana Opetushallituksen organisaatiota ja toimintakulttuuria	9
3.1 Kokeilukeskus Opetushallituksen kokeiluna - yleisiä havaintoja	9
3.2 Kokeilukeskuksen vaikutukset Opetushallituksen hallinnossa ja toimintakulttuurissa	13
4. Kokeilukeskus kentällä	14
4.1 Keskeiset vahvuudet	14
4.2 Kehittämiskohteet.....	15
5. Johtopäätökset ja suositukset	17
Liitteet	21
Liite 1. Kokeilukeskuksen toimittama arviointiaineisto	21

1. Johdanto

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) toteutti Kokeilukeskuksen ulkoisen arvioinnin ajalla 1.10.2020–31.1.2021. Arviointi toteutettiin riippumattoman ja kehittävän arvioinnin periaatteiden mukaisesti.

Arvioinnin tarkoituksena oli tarkastella Opetushallituksen (OPH) Kokeilukeskuksen toimikautta kokonaisuutena ja Kokeilukeskusta hallinnonalan kokeiluna. Arvioinnin painopiste oli toiminnan vaikutuksissa sekä johtopäätösten laatimisessa tulevaisuutta varten. Arviointi koskee Kokeilukeskuksen tämän toimikauden arviointia. Kokeilukeskus ei sellaisenaan kuitenkaan jatka. Kokeilutoiminta jatkuu Opetushallituksessa kokonaisjohtamisen osana.

Arvioinnin tehtävänä oli tuottaa alustavia johtopäätöksiä siitä, minkälaisia vaikutuksia Kokeilukeskuksen toiminnalla on ollut toimintakulttuurin muutoksessa ja miten kokeilu- ja kehittämistoimintaa tulisi edelleen kehittää. Arvioinnin tehtävänä on antaa Opetushallitukselle suosituksia kokeilu-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan edelleen kehittämiseksi opetusalailla.

Arvioinnin tarkoituksena oli tuottaa tietoa Kokeilukeskuksen toiminnan alustavista vaikutuksista toimintakulttuurin muutoksessa, uuden yksikön vaikutuksiin hallinnossa ja Kokeilukeskuksesta systemisen muutoksen edistäjänä. Arvioinnin kohteena olivat Kokeilukeskuksen keskeiset tehtävät ja niiden alustavat vaikutukset opetusalan toimintakulttuurin muutokseen.

Arviointiryhmän muodostivat seuraavat henkilöt:

- Johtava arviointiasiantuntija Tarja Frisk, Kansallinen koulutuksen arviointikeskus
- Yliopistonlehtori Jari Salminen, Helsingin yliopisto
- Sivistysjohtaja Anna-Mari Summanen, Taipalsaaren kunta
- Kehitysjohdaja Elina Ylikoski, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Ajallisesti arviointi eteni seuraavasti:

- Arvioinnin suunnittelu ja arvioitavan kohteen erityispiirteiden kartoittaminen (10-11/2020, Karvi)
- Arviointiaineiston kokoaminen ja itsearvioinnin toteuttaminen (10/2020, Kokeilukeskus)
- Arviointihaastattelujen suunnittelu ja toteutus (11/2020, Karvi ja Kokeilukeskus)
- Arviointiraportin laatiminen (11-12/2020, Karvi)
- Arviointiraportin asiantarkastus (1/2021, Kokeilukeskus)

Kokeilukeskuksen toimittamaan taustamateriaaliin pohjautuen arviointiryhmä haastatteli kokeiluohjelman osallistujia. Haastatteluissa painotettiin refleктоivaa ja analyttistä toiminnan tarkastelua. Arviointiraportti johtopäätöksineen perustuu Kokeilukeskuksen toimittamaan aineistoon (liite 1) ja haastatteluihin. Haastatteluista toteutettiin yhteensä 10 ja haastateltavia oli yhteensä 23 henkilöä. Haastateltavina oli Opetushallituksen johdon ja henkilöstön edustajia, Kokeiluohjelman osallistujia, Paraskoulukiihdyttämön edustajia, sidosryhmien edustajia ja Kokeilukeskuksen henkilöstöä. Haastateltavat valittiin Kokeilukeskuksen toimittamaa listaa hyödyntäen.

Arvioinnin tulokset esitetään tässä raportissa seuraavalla jäsenyyksellä:

- Opetushallituksen rooli ja tulevaisuus
- Kokeilukeskus ja kokeilut osana opetushallituksen organisaatiota ja toimintakulttuuria
- Kokeilukeskus kentällä (Kentällä tarkoitetaan tässä yhteydessä laajasti kouluja, kuntia ja sidosryhmiä)
- Johtopäätökset ja suositukset

Kokeilukeskuksen käynnistysvaiheen arvioinnin 2018–2019 arvioinnin tuloksia

Karvi arvioi vuosina 2018–2019 Kokeilukeskuksen käynnistysvaihetta (Stenvall ym. 2018). Arviointiryhmän työn yhtenä lähtökohtana olivat aikaisemman arviointiraportin johtopäätökset, vahvuudet ja kehittämissuosituksset. Arvioinnin kohteena aikaisemmassa arvioinnissa olivat Kokeilukeskuksen käynnistysvaihe, ensimmäinen vuosi, prosessinomainen työskentely, tehdyt valinnat ja niiden tarkoituksenmukaisuus, toiminta systemisen muutoksen kontekstissa ja Kokeilukeskus osana kasvatuksen ja koulutuksen alan hallinnon toimintakulttuurin muutosta.

Aikaisemmassa arvioinnissa Kokeilukeskuksen yleisiksi vahvuuksiksi arvioitiin Kokeilukeskuksen sitoutunut ja osaava asiantuntijatiimi ja kokeilukeskuksen aktiivinen ja avoin vuorovaikutus kentän toimijoiden kanssa. Lisäksi Kokeilukeskuksen arvioitiin toimivan systeemiseen muutokseen rohkaisijana. Kokeilukeskuksen tiimi arvioitiin systeemiseen muutokseen sysääjäksi ja rohkaisijaksi. Erityisesti vahvuudeksi havaittiin Kokeilukeskuksen tiimin tinkimätön tapa toimia. Myös tämän arvioinnin tulokset vahvistivat aikaisemmassa arvioinnissa havaittuja vahvuuksia.

Yhtenä kehittämiskohteena oli Kokeilukeskuksen tavoitteenasettelun täsmentäminen. Arvioinnissa pohdittiin melko pieniä resursseja ja systeemisiä muutoksia kokeilukulttuurin keinoin. Kokeilukeskuksen tavoitteeksi ehdotettiin mm. esimerkkinä toimimista systeemisen muutoksen kokeilukulttuurin sysääjänä ja pienin askelin etenemistä, joilla tähdittäisiin isojen asioiden liikkeelle sysäämiseen. Kokeilukeskuksen todettiin osoittaneen omalla toiminnallaan, miten Opetushallituksesta käsin voidaan pienelläkin tiimillä lähteä edistämään ja sysäämään liikkeelle laajoja, systeemisiä muutoksia kokeilukulttuurille ominaisin keinoin.

Toinen kehittämiskohde oli oppimismallin kehittäminen systeemiseen muutokseen. Esiin nousi myös Kokeilukeskuksen tehtävän muutos suunnittelijasta tekijäksi, jotta toiminta olisi vaikuttavaa. Kokeilukeskus on arvioinnin jälkeen kehittänyt muun muassa arviointimallia. Oppimismallin kehittäminen jäi tässä arvioinnissa epäselväksi.

Kolmas kehittämiskohde oli viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen, jotta toiminta tulisi paremmin näkyviin. Kokeilukeskus on kehittänyt merkittävästi viestintäänsä muun muassa viestimällä toiminnastaan asiakastarinoilla. Lisäksi Kokeilukeskuksen käyttämät ”kokeilukielen” käsitteet ovat avautuneet helpommin ymmärrettäviksi.

Neljäs kehittämiskohde oli uusien toimintatapojen ja -mallien selkiyttäminen. Arvioinnissa nostettiin esiin, että johdonmukaisen ja avoimen dialogin ja viestinnän kautta tapahtuva toimintatapojen ja -mallien selkiyttäminen vahvistaisi Kokeilukeskuksen ja eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Toimintatavat ja -mallit näyttäisivät olevan helpompi hyväksyä teoriassa kuin käytännössä. Tämä koskee myös Kokeilukeskusta. Keskustelun tasolla on helppo todeta, että ”tällaiset uudet avaukset ovat tärkeitä” – käytännön tasolla erilaiset tavat toimia kuitenkin aiheuttavat mm. epämuukavuutta ja jopa vastarintaa.

Aikaisemman arvioinnin arviointiryhmä nosti esiin myös Kokeilukeskuksen sisäisen toiminnan systematisoinnin ja dokumentoinnin tarpeen, jotta toiminnan näkyvyys ja luotettavuus vahvistuisivat. Tässä uudemmassa arvioinnissa havaittiin, että Kokeilukeskus on kehittänyt systemaattisuutta ja dokumentointia merkittäväällä tavalla.

Lisäksi arvioinnissa nostettiin esiin Kokeilukeskuksen toiminnallisten kytkösten vahvistaminen opetusalan ennakointi-, innovaatio- ja kehittämistoimintaan, jotta

vaikutusten ja uusien toimintatapojen pysyvyys voitaisiin varmistaa. Suosituksissa ehdotettiin myös erityisen ohjausryhmän muodostamista. Tämän kehittämiskohteen edistäminen oli otettu huomioon ja Kokeilukeskuksen sparrausryhmä toimi Kokeilukeskuksen toiminnan loppuun saakka.

Lähde:

Stenvall, J., Frisk, T., Mustonen, K., Venäläinen, S., Ylikoski, E., 2019. Opetushallituksen kokeilukeskuksen käynnistysvaiheen ulkoinen arviointi. Arviointiraportti. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.

2. Opetushallituksen rooli ja tulevaisuus

Kokeilukeskuksen perustaminen voidaan nähdä osana laajempaa yhteiskunnallista muutosta, joka koskettaa kaikkia opetusalan organisaatiota. Tässä murroksessa Opetushallituksessa on lähdetty etsimään uusia toimintamuotoja uuden yksikön perustamisen avulla. Kuten jo Karvin tammikuussa 2019 julkaisemassa väliraportissa arvioitiin, Kokeilukeskukselle asetettuja tavoitteita voi pitää muutoksen edistämisen osalta erityisen vaativina. Aikaisemman tutkimustiedon perusteella tiedetään, kuinka haastavaa ja hidasta pysyvän tavoitteellisen laadullisen muutoksen aikaan saaminen on koulutussektorista riippumatta.

Yksikön toiminnasta tähän asti saadut kokemukset ovat erilaisia ja perustuvat erityyppisiin tilanteisiin sekä Opetushallituksen sisällä että eri yhteistyöverkostojen osalta. Näiden vuorovaikutustilanteiden ja toimintojen aikajänne on ollut myös erilainen. Arvioinnit ja kokemukset ovat subjektiivisia ja tilannesidonnaisia, niiden keskinäinen vertailtavuus on monelta osin vaikeaa.

Kokeilukeskukselle alun perin asetetuista tavoitteista, arviointiryhmän käyttöön saadusta materiaalista sekä tehdyistä haastatteluista ilmenee selkeä jännite jatkuvuuden ja muutoksen välillä. Yksikön perustamisstrategian ja Opetushallituksen oman pitkän historian välillä voi tulkita selkeän dilemman. Uusi kehittämysyksikkö sai alusta lähtien varsin paljon liikkumatilaa uusien toimintamuotojen ja -tapojen etsimisessä. Innovaatioiden synnyttämisen näkökulmasta ratkaisu on ollut perusteltu. Samalla yksikkö on jo lähtökohtaisesti toiminut hyvin erilaisessa toimintakulttuurissa kuin varsinainen koko virasto, jolla on pitkä historia, paljon lakisääteisiä sidottuja tehtäviä ja ison organisaation asettamat rajoitteet. Seurauksena on loogisesti ”perinteisen toimintakulttuurin” (virasto) ja ”uuden toimintatavan” (kokeileva yksikkö) kohtaaminen, paikoin jopa törmääminen. Näitä määreitä ei kuitenkaan tule ylitulkita. Perinteisessä virastossa on myös tehty aikaisemminkin kehittämistyötä ja uudella yksilöllä on myös omat rajoitteensa ja reunaehdonsa.

Eri toimijoiden, sekä Opetushallituksen sisällä että yhteistyöverkostoissa, erilaisia kokemuksia selittää osin myös kehittämistoiminnan ideologinen perusta. Kokeiluyksikkö on edellisen keskusta-oikeisto -hallituksen muodostamien kärkihankkeiden osa ja sen yksi pilotointi. Rahoittajan hankkeelle asettamat tavoitteet olivat puolestaan varsin väljät. Tämä jätti runsaasti tulkinnanvaraa itse toiminnan tasolle. Suhtautuminen tähän muutokseen ja muutoksen taustalla vaikuttaviin arvoihin on aina riippuvaista toimijoiden omasta maailmakatsomuksesta: mitä arvoja muutoksella edistetään, kuinka muutosta edistetään ja mitä muutoksessa priorisoidaan.

Kokeilukeskukselle asetettu tavoite edistää systeemistä muutosta on ollut vaativa tehtävä. Tavoitetta voi arvioida aineiston perusteella kolmella eri tasolla: koko Opetushallituksen osana, yhteistyöverkostoissa oppilaitosten osalta ja kokeiluyksikön oman toimintatavan kehittämisen osana. Saadut tulokset on suhteutettava käytössä olleisiin pieniin resursseihin ja toiminnan lyhyeen aikajänteeseen. Eri toimijoiden ja yksiköiden antamat näkemykset kokeiluyksikön toiminnasta ovat jo lähtökohtaisesti kovin erilaisia, koska eri sektoreilla on käynnissä monia samanaikaisia prosesseja, jotka eivät välttämättä etene samassa rytmissä tavoitellun muutoksen kanssa. "Muutoksen" edistäminen ja "ketteryys" eivät myöskään sovellu kaikkiin toimintoihin. Jos muutokselle ei nähdä selkeää syytä, se muodostuu rasitteeksi. Opetushallitus tai erityisesti koulujärjestelmä ei muodosta mitään yhdensuuntaista ekosysteemiä, jossa on helppoa siirtää osaamista eri osien välillä.

Tähän asti saatuja monia myönteisiä kokemuksia ja toimintatapaa on mahdollista hyödyntää Opetushallituksen toiminnan kokonaisstrategiassa ja tulevaisuusvisiossa. Samalla on tiedostettava tämän tyyppisen kehittämistyön laajentuessa sen skaalautumisen haasteet suhteessa koko viraston toimintaan ja tehtäviin ja erityisesti koko koululaitoksen kehittämisen problematiikkaan. Näitä asioita käsitellään seuraavissa luvuissa.

3. Kokeilukeskus ja kokeilut osana Opetushallituksen organisaatiota ja toimintakulttuuria

Arvioitaessa Kokeilukeskuksen toiminnan alustavia vaikutuksia toimintakulttuurin muutoksessa, hallinnossa ja muutoksen edistämisessä, yksi keskeisistä konteksteista on Opetushallituksen organisaatio, sen hallinto ja toimintakulttuuri.

Tässä kontekstissa Kokeilukeskus on ollut kokeilu itsessään ja sen onnistumisen/epäonnistumisen sekä mahdollisten vaikutusten arvioinnissa merkittävässä roolissa ovat Opetushallituksen johto ja muu henkilöstö - Kokeilukeskuksen omaa roolia unohtamatta.

Arviointiryhmän ensimmäisessä kokouksessa käytiin vilkasta keskustelua arvioinnin aineistoksi tuotusta mittavasta materiaalista, jonka Kokeilukeskus oli koontanut ja pääosin itse myös tuottanut dokumentaatioksi ensimmäistä arviointikierrosta seuranneilta kahdelta vuodelta. Arviointiryhmä oli kahlannut aineistoa läpi ennen kokousta ja purki sen pohjalta ensivaikutelmiaan tulevasta tehtävästään. Keskustelun kuluessa arvioinnin lähtökohtaa verrattiin mm. teatteriesitykseen, jossa vahvasti valaistulla lavalla on valtava määrä värikästä toimintaa, vaihtelevia tilanteita ja monimutkaisia juonikuvioita (Kokeilukeskus dokumentaation valossa). Valaistua esitystä on helppo seurata ja kuvailla monin eri tavoin, mutta itse asiassa kriitikon (Arviointiryhmä) tehtävänä olisikin kuvata niitä vaikutuksia ja vaikutelmia, joita esitys synnyttää pimeään peittoon jäävässä yleisössä (OPH, koulutuskenttä, systeemi).

Teatteri-metafora toi heti arviointityön alussa esille kaksi tärkeää asiaa Kokeilukeskuksesta kokeiluna. Ensinnäkin Kokeilukeskus on alusta saakka asettanut itse itsensä hallinnonalalleen kenties vielä poikkeuksellisella tavalla alttiiksi jatkuvalle palautteelle ja ulkopuoliselle arvioinnille - tässäkin arvioinnissa kyseessä on jo toinen nelivuotiskaudelle ajoittuva ulkoinen arviointi. Toiseksi metafora viittaa siihen, että Opetushallituksen kokeilua kiinnostuksella seuraava (ja esitystä innolla katseleva) yleisö on varsin monitahoinen, moniääninen ja monesta eri tulokulmasta Kokeilukeskuksen toimintaan kiinnittyvä. Tämän johdosta arviointiryhmän toimesta koottiin Kokeilukeskuksen taustamateriaaliksi toimittaman aineiston rinnalle tärkeäksi arviointia tukevaksi materiaaliksi haastatteluaineisto, jotta myös "yleisön" ääni saataisiin riittävän vahvasti mukaan arviointiin.

3.1 Kokeilukeskus Opetushallituksen kokeiluna - yleisiä havaintoja

Opetushallituksen toimintakulttuurissa tavoitellut muutokset, joita Kokeilukeskuksen odotettiin edistävän liittyivät osaltaan laajempiin strategiaan muutoksiin, joita organisaatiossa vietiin läpi Kokeilukeskuksen olemassaolon aikana. Aineiston perusteella Opetushallituksessa on tavoiteltu eri toimintojen välisten sillojen purkamista, yhteistyön esteiden purkamista sekä asiantuntijuuden näkyväksi tekemistä, jakamista ja laajempaa hyödyntämistä yli yksikkörajojen. Yhtenä mahdollisena kehityspolkuuna on nähty mm. asiantuntijoiden perinteisen roolin muuttuminen suhteessa kentän toimijoihin vahvemmin valmentajiksi tai sparraajiksi. Muutoksen tavoitteiksi haastatteluissa

mainittiin myös sellainen toimintakulttuuri ja työilmapiiri, jossa olisi sallittua kyseenalaistaa käytettyjä toimintatapoja ja jossa asiantuntijoita ja tiimejä kannustettaisiin kokeiluihin ja haastettaisiin innovointiin matalalla kynnyksellä.

Koska tehtävänä oli arvioida Kokeilukeskuksen onnistumista ja vaikutuksia Opetushallituksen hallintoon ja toimintakulttuuriin, arviointiryhmää kiinnostivat mm. seuraavat kysymykset: Kokeilun nyt lähestyessä loppuaan, onko se käynnistäjiensä mielestä onnistunut vai ei? Tekikö kokeilu tehtävänsä? Jatkuuko keskuksen toiminta entisellään, laajeneeko se vai lakkaako kokonaan? Vakiintuiko joku uudenlainen tekeminen hallinnossa? Muuttuiko toimintakulttuuri odotetulla tavalla? Mikä Opetushallituksessa muuttuu tämän kokeilun seurauksena?

Käytettävissä oleva aineisto ei antanut eväitä yksiselitteisiin vastauksiin, mutta seuraavat yleiset havainnot aineistosta oli johdettavissa:

Kokeilukeskus on ollut kokeiluna tinkimätön ja johdonmukainen omassa toimintatavassaan ja uskollinen sille annetulle roolille osana systeemistä muutosta niin yksilöiden, organisaatioiden kuin laajemman systeemin tasolla.

Etenkin haastatteluaineiston, mutta myös Opetushallituksen sisäisen dokumentaation perusteella tietty tinkimättömyys ajoittaisista vastoinkäymisistä tai vastarinnasta huolimatta on ollut mahdollista onnistuneen tiimikokoonpanon, mutta myös johdon tuen ansiosta. Kokeilukeskus on saanut kokeiluna sen vaatiman mandaatin, mahdollisuudet ja valtuudet. Kokeilijoiksi Opetushallituksen sisällä tapahtuviin kokeiluihin on saatu asiantuntijoita, jotka ovat Kokeilukeskuksen sparrauksessa lähteneet mukaan tekemään asioita toisin, katsoneet asioita totutusta poikkeavista näkökulmista ja omaksuneet uusia työmenetelmiä oman työnsä tueksi. Kokeiluille tyypillisesti uudenlaista toimintakulttuuria ollaan näiden kokeilujen sisällä jo tehty ja eletty, ei ainoastaan toivottu tai suunniteltu.

Kokeilukeskuksen toimintaa seuranneiden tai siinä tiiviisti mukana olleiden henkilöiden haastattelujen perusteella Opetushallitus näyttäytyy kokeilunsa johdosta rohkeana kokeilijana - jossain määrin jopa yhtenä julkisen sektorin edelläkävijöistä - joka on ottanut vakavasti vaateet kokeilukulttuurin edistämisestä toiminnassaan, omalla hallinnonalallaan ja jopa yli hallinnonalojen. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna voidaan todeta, että Kokeilukeskus on ollut kokeiluna varsin onnistunut.

Lisäksi Kokeilukeskus on oman dokumentaationsa perusteella kehittänyt systemaattisesti omaa toimintaansa edellisen arvioinnin kehittämissuosituksen pohjalta. Tämä määrätietoinen jatkuvan kehittämisen toimintamalliin sitoutuminen mahdollisti myös tällä kierroksella toiminnan alustavien vaikutusten arvioinnin, joka muuten näin lyhyellä toimintakaudella olisi ollut erittäin haastava tehtävä.

Opetushallituksen sisällä kokemukset Kokeilukeskuksesta ja arviot sen onnistumisesta kokeiluna ovat vahvasti polarisoituneita monella eri akselilla.

Polarisaatio nousi kaikkein vahvimmin esille opetushallituksen oman henkilöstön ja johdon haastatteluista ja jossain määrin - joskaan ei yhtä vahvasti - myös Kokeilukeskuksen tiimin tuottamasta materiaalista. Jyrkimmät vastakkainasettelut ja erot näkemyksissä rakentuivat seuraaville akseleille.

Taulukon otsikot ovat arviointiryhmän muotoiluja haastatteluaineistossa esille nousseista ääripäistä, kuvaukset taas ovat haastateltavien esille nostamia asioita ja arviointiryhmän tiivistelmiä niistä:

Kuvio 1. Kokeilukeskus polarisoituneita kokemuksia herättävänä kokeiluna

<p>Positiivinen kokemus Kokeilukeskuksen toimintatavoissa arvostettiin pyrkimystä dialogisuuteen, rakentavaa tapaa edistää vuorovaikutusta kysymysten kautta sekä jatkuvaa itsearviointia ja alttiutta asettautua arvioitavaksi. Positiivisina koetut asiat nähdään usein vastakkaisina Opetushallituksen "valtakulttuurille". Myönteisenä nähdään esimerkin antaminen, rohkaisu ja kannustaminen toimintaan, jota ei ole etukäteen "suunniteltu kuoliaaksi". Moni haastatteluista nosti esille valmentavan johtamisen toimintamallin ja yhteiskehittämisen kysymysten vs. valmiiden vastausten avulla.</p>	<p>Negatiivinen kokemus Kokeilukeskuksen toimintaa arvosteltiin jossain määrin suunnitteleottomaksi, sekavaksi ja vaikeaksi hahmottaa. Kokeiluille ominaiseen tapaan Kokeilukeskus ei ole prosesseissaan edennyt perinteisen kehittämisprosessin vaiheiden mukaisesti ja tämä näyttäytyi osalle haastatteluista negatiivisena työskentelytapana. Jos kokeilukulttuurin ja toiminnan ominaispiirteet olivat jäänyt epäselväksi tai kokeiluilla ei nähty olevan etuja oman työn kannalta, kokemus koko Kokeilukeskuksesta näytti jäävän negatiiviseksi.</p>
<p>Perustettu tunnistettuun tarpeeseen Kokeilukeskuksen merkitys tunnistettiin ja tunnustettiin Opetushallituksen sisällä ja sen roolin erityisyys hyväksyttään ja ymmärretään yleisellä tasolla. Sekä Opetushallituksen että kentän haastatteluissa nousi eri yhteyksissä esille tarve Kokeilukeskuksen tyyppisille avauksille sekä se, että tällaiset kokeilut edellyttävät toimijoilta kykyä kestää ristiinriittäviä odotuksia, lupaa tehdä toisin ja lupaa käyttää myös aikaa toisin. Haastatteluissa tähän otettiin vahvasti kantaa: Kokeilukeskuksen nähtiin vastaavan ajankohtaiseen tarpeeseen juuri oikeilla keinoilla.</p>	<p>Ei ymmärrettäviä perusteluja olemassaololle Kokeilukeskus koettiin haastattelijan mukaan edelleen myös muusta toiminnasta irrallisena yksikkönä, jonka roolia kokonaisuudessa ei ymmärretä. Arviointiryhmän huomiota kiinnitti se, että Kokeilukeskuksesta tunnuttiin odotettavan painavia perusteluja sekä olemassaololle että toimintatavoilleen, mutta muilta Opetushallituksen vakiintuneilta tai erilaisilta yksiköiltä tällaisia perusteluja ei tunnutta edellytettävän. Tämän takia arviointiryhmälle syntyi vaikutelma siitä, että Kokeilukeskus haastaa pelkällä olemassaolollaan koko muun organisaation, vaikka erilaisia toimintamalleja ja yksiköitä virastossa on lukuisia.</p>
<p>Tavoitteellinen ja ylityöllistetty Kokeilukeskuksen dokumentaation ja myös haastattelijan perusteella arviointiryhmälle syntyi kuva yksiköstä, jolle oli annettu eri tahojen toimesta lukuisia tavoitteita ja tehtäviä, ja johon kohdistui valtavasti odotuksia. Ehkä osin ristiinriittäisistäkin odotuksista johtuen nousi esille se, että yksikköön kohdistetut odotukset eivät olleet oikeassa suhteessa henkilöstömäärään. Haastattelijan mukaan yksikön koettiin olevan ylityöllistetty monien toimeksiantojen vaivakossa. Toiminnan koettiin kyllä olevan luonteeltaan tavoitteellista, joskin eri tavalla määriteltynä kuin perinteisen tarkkoihin suunnitelmiin pohjautuvan kehittämistoiminnan.</p>	<p>Elitistinen ja etuoikeutettu Toisessa ääripäässä tätä akselia haastatteluissa korostui kriittisyys Kokeilukeskuksen toimintafilosofiaa kohtaan. Kokeilukeskus kuvattiin elitistisenä toimintona, jonka henkilöstöllä on lupa käyttää poikkeuksellisella tavalla aikaa keskusteluun, oman toiminnan reflektointiin ja kehittämiseen. Aika, tai oikeastaan sen puute, nousi tekijäksi, jonka koettiin estävän kokeilut tietyissä tehtävissä. Tässä kerronnassa Opetushallituksen vakiintuneissa toimintoissa "millekään ylimääräiselle reflektoinnille ei jää aikaa."</p>
<p>Onnistunut kokeilu Kokeilukeskuksen onnistuminen kokeiluna välittyi kentän haastatteluista, mutta jossain määrin myös Opetushallituksen henkilöstön haastatteluista. Kentän viesteissä Kokeilukeskusta ei suoraan sanoitettu kokeiluna, enemmänkin merkinä Opetushallituksen positiiviseksi koetusta toimintakulttuurin muutoksesta. Aineistossa oli myös suoraa viittauksia hanke- ja kehittämistoiminnan muutoksiin, joissa Kokeilukeskuksen kaltaisen toimijan integrointia hankkeisiin pidettiin toivottavana ja jopa käänteentekevästä ajurina laajemmille, jopa systeemisille muutoksille. Tällaiset arviot antavat viitteitä siitä, että kokeilu on täyttänyt tietyille asetetut tavoitteet ainakin kentällä. Opetushallituksen sisällä taas yhdeksi kokeilun onnistumisen indikaattoriksi nostettiin se, että kokeilutoiminnan jatko on jo tuotu näkyväksi osaksi uutta strategiaa ja organisaatiota.</p>	<p>Epäonnistunut kyhäelmä Kriittisimmät arviot Kokeilukeskuksesta eivät kohdistuneet oikeastaan lainkaan yksikköön, sen henkilöstöön tai toimintaan, vaan enemmänkin tapaan, jolla kokeilu oli käynnistetty ja jolla siitä oli viestitty sisäisesti. Tässä kritiikissä Kokeilukeskuksen perustamisen lähtökohdat nähtiin epämieluisinä ja toiminnan tavoitteiden, tarkoituksen ja tulosten viestinnän koettiin olleen liian vähäistä tai epäonnistunutta. Tämä kritiikki nousi esille joissain haastatteluissa.</p>

Taulukkoa tarkasteltaessa on tärkeää huomata, että laadullinen aineisto ja sen pohjalta syntynyt kuvaus polarisoituneista näkemyksistä ei kerro siitä, miten yleisiä tai harvinaisia kokemukset tai näkemykset eri ääripäiden tai niiden keskelle jäävien neutraalien mielipiteiden välillä ovat. Taulukko kertoo ainoastaan siitä, mistä asioista eri aineistot tuovat esille vahvasti polarisoituneita mielipiteitä tai näkemyksiä arvioinnin kohteena olleesta Kokeilukeskuksesta.

3.2 Kokeilukeskuksen vaikutukset Opetushallituksen hallinnossa ja toimintakulttuurissa

Kuten jo aiemmin on todettu, Kokeilukeskuksen toiminnan suoria vaikutuksia eri konteksteissa on varsin vaikea arvioida näin lyhyen toimintakauden ajalta. Siitä huolimatta nyt käytettävissä oleva aineisto kertoo yksiselitteisesti siitä, että Kokeilukeskus on tässä lyhyessäkin ajassa omalla toiminnallaan tehnyt näkyväksi Opetushallituksen vaikiituneita ja kenties itsestään selvinä pidettyjä käytäntöjä sekä tuonut keskusteluun avauksia, joiden johdosta eri foorumeilla on jouduttu perustelemaan muutostarpeita tai tarpeita säilyttää olemassa olevia rakenteita tai toimintamalleja. Tämä on ollut todennäköisesti merkityksellistä niissä muutosprosesseissa, joita Opetushallituksen koko Kokeilukeskuksen toimintakauden ajan on ollut käynnissä muutenkin.

Opetushallituksen asiantuntijoiden ja johdon haastatteluissa Kokeilukeskuksen koetaan vaikuttaneen myönteisesti käynnissä olevien laajempien muutostavoitteiden toteutumiseen ja kenties jopa vauhdittaneen niitä avartamalla ajattelua sekä tuomalla mukanaan raikkaita uusia näkökulmia ja yllättäviäkin lähestymistapoja, joiden pohjalla on vahvat perustelut ja tutkittu tieto. Kokeilukeskuksen "can do"-asenteen ja "Jos et kokeile ja erehdy, et voi tietää"-periaatteen mukaisen toiminnan katsotaan tuoneen sisäiseen kehittämiseen arvokkaita impulsseja siitä, miten kokonaisuutta ja virastoa johdetaan ja muutetaan tässä ajassa.

4. Kokeilukeskus kentällä

Tässä luvussa tarkastellaan ja arvioidaan Kokeilukeskuksen toimintaa ja vaikutuksia kentällä. Kokeilukeskuksen keskeisenä tavoitteena oli saada koulusysteemin toimijat kouluista kuntiin ja opetushallintoon, oivaltamaan kokeilujen ja yhteiskehittämisen voima ja vahvuus oppimisessa sekä toimintakulttuurin uudistamisessa. Tämän avulla pyrittiin sekä edistämään systeemistä muutosta että tuottamaan tietoa päätöksentekoon. Keskeisenä ohjenuorana nähtiin ajatus siilot murtavasta, hallinnonalojen rajat ylittävästä toiminnasta. Kokeilujen merkityksellisyyttä painotettiin haasteiden luonteen paremmassa ymmärryksessä ja uudenlaisten sekä innovatiivisten ratkaisujen kehittämisessä. Muutoksen aikaansaaminen edellytti aitoa ja aktiivista toimintaa, tekemällä oppimista.

Kokeilukeskuksen toiminnassa keskityttiin kärkihanketavoitteiden pohjalta kuntiin ja niiden toimintaympäristöjen ymmärtämiseen, perusopetukseen ja kokeilevan kehittämisen malliin. Vapaaehtoiset tiimit eri kunnista määrittivät itse paikalliset muutostaasteet ja muovasivat niistä yhteisesti kehittämällä muutoksen polkuja, joilla he etenivät Kokeilukeskuksen sparrauksessa. Kokeilukeskuksen rooli kuntien ja koulujen työn tukijana, kokemusten vastaanottajana ja keskustelukaverina sekä vertaisoppijana oli merkityksellinen. Tämän yhteistyön myötä vahvistui näkemys siitä, että *kokeilemisessä ei ole kyse vain uusista menetelmistä ja työkalupankin päivittämisestä – kokeilukulttuurilla on voima muuttaa tekemisen tapoja, ajattelua ja rakenteita paljon syvällisemmin.*

Tässä arvioinnissa haastattelimme Kokeilukeskuksen kokeiluohjelmaan osallistuneita kuntien ja koulujen sekä sidosryhmien edustajia. Haastattelujen valossa Kokeilukeskus näyttöytyy varsin positiivisessa valossa kentällä. Toki kehitettävääkin löytyy.

4.1 Keskeiset vahvuudet

Positiivinen, arvostava näkökulma. Kokeilukeskus nähtiin varsin yhdenmukaisesti myönteisenä, uudenlaista innovatiivista buustia koulu- ja kuntasektorille tuovana toimijana. Keskuksen linkittymistä kansallisiin tavoitteisiin ja toimimista merkittävän opetusalan asiantuntijaorganisaation yksikkönä arvostettiin. Kokeilukeskuksen nähtiin toimivan suunnannäyttäjänä, ovien avaajana ja yhteistyön mahdollistajana kentän suuntaan myös muulle Opetushallituksen henkilöstölle.

Kokeilukeskuksen toiminnat käytettyjen toimintatapojen kyseenalaistajana, kokeiluihin kannustajana ja innovointiin haastajana olivat pidettyjä. Osallistujat antoivat myös positiivista palautetta yhteistyöverkostojen luomisesta ja uusiin ihmisiin tutustumisesta. Lisäksi Kokeilukeskuksen kentälle tuomat kehittäjä- ja teoriamallit koettiin hyödyllisiksi, tutkittuun tietoon perustuviksi. Kentän palaute Kokeilukeskukselle oli

kaikkinensa kannustavaa – nyt meiltä löytyy opetuksenjärjestäjiä ja kouluja, joissa on saatu aikaan positiivista pöhinää, joustavaa liikettä ja iloista kehittämishenkeä Kokeilukeskuksen toiminnan ja tuen myötä. Monin paikoin kokeilukäytänteet ovat jääneet elämään, osin pienemmällä intensiteetillä kuin varsinaisen kokeilun aikana.

Laskeutuminen ”norsunluutornista”, siirtyminen tarkastajasta mentoriksi, sparraajaksi ja tukijaksi. Kokeilutoimintaan osallistuneille kunnille ja kouluille oli suuri hyöty ja lisäarvo Kokeilukeskuksesta saamastaan sparrauksesta ja tuesta. Tämä on erilainen toimintatapa perinteisen asiantuntijaorganisaation käytänteissä. Tällainen nähtiin rohkeana ja raikkaana toimintana, jossa Kokeilukeskus sai tasapainoilla asiantuntija- ja kokeilijaroolien välillä. Tämä voi saada aikaan sisäistä pohdintaa ja osin ristiriitaa omassa roolissa: voiko asiantuntija olla kokeilija, jolta ei välttämättä löydy valmista vastausta? Kentällä tätä arvostettiin ja sen koettiin yhdistävän kenttää ja Opetushallitusta sekä parantavan Opetushallituksen mainetta.

Oppimismatkalla olemista: Jos et kokeile ja erehdy, et voi tietää. Kokeilukeskuksen kannustaminen rohkeuteen ja uskallukseen koettiin merkitykselliseksi kentällä. Itsensä haastaminen sekä ymmärryksen vahvistuminen siitä, että virheitä ei kannata pelätä, ja että pienilläkin asioilla on merkitystä, nähtiin myös Kokeilukeskuksen toiminnan anteina. Kentällä vahvistui Kokeilukeskuksen sparrauksen myötä myös ymmärrys siitä, että jos kokeillaan jotain uutta, ei se ole merkki siitä, että on tehty jotain väärää.

4.2 Kehittämiskohteet

Tietoisuus Kokeilukeskuksesta ja sen toiminnasta. Kokeilukeskus on tuttu erityisesti niille toimijoille, jotka ovat olleet mukana kokeilutiimeissä ja muissa keskuksen toimissa. Sen sijaan sen tunnettuus ja näkyvyys laajemmin mietitytti haastateltavia. Toisaalta on ymmärrettävää, että kyseessä on hallituksen kärkihankekauden mittainen kokeilu, jonka tarkoituksena ei ollut kansallinen näkyminen. Kyseessä oli kokeilu, ei toimintakulttuurin muutos. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa myös Kokeilukeskuksen resurssit; ei pienellä porukalla ja pienillä resursseilla pystytä ”koko pankkia räjäyttämään”. Kyseessä oli kuitenkin hyvä tienaus opetuslalla, joten vahvempi panostaminen näkyvyyteen, tunnettavuuteen ja hienon toiminnan rummuttamiseen ja tietoiseksi tekemiseen olisi voinut saada aikaan vielä enemmän hyvää. Kokeilutiimien lisäksi muillekin olisi voinut mahdollistaa idean ja inspiraation saamisen oman toimintansa kehittämiseen.

Miten pysyvyys taataan? Lyhytkestoisesta toiminnasta pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. Kokeilutoiminnassa opeteltiin nopeaa ja ketterää kehittämisen tapaa, jossa otettiin aina tarvittaessa uusia suuntia. Kentän väki koki kuitenkin kokeiluohjelman osin turhan lyhytkestoiseksi. Lyhytkestoinen toiminta ei mahdollista tulosten mittaamista ja seuranta. Siihen tarvitaan enemmän järkevyyttä. Valtakunnallinen vaikuttavuus vaatii isompia hankkeita eikä pieniä pistemäisiä kokeiluja. Näin pystytään pureutumaan vahvemmin systeemiseen muutokseen ja sen edistämiseen.

Kentän haastatteluissa nousi esiin toive siitä, että Opetushallituksessa oltaisiin laajemmin sitoutuneita Kokeilukeskuksen toimintamalleihin ja -käytänteisiin. Olisiko tällaisen toiminnan hyöty ja vaikuttavuus laaja-alaisempaa, jos Opetushallituksen asiantuntijat toimisivat omilla vastuualueillaan sparraavasti? Tässä on miettimistä ja puntaroimista: tarvitaanko kentällä tietotaitoa vai kehittämistä? Kummasta on enemmän hyötyä?

Vähemmän on enemmän. Toiminnan runsaus ja paisuminen näkyy Kokeilukeskuksen tekemässä dokumentaatiossa. Karvin (2019, 8) toteuttamassa Kokeilukeskuksen käynnistysvaiheen ulkoisessa arvioinnissa nostettiin yhdeksi keskeiseksi kehittämiskohdeksi sisäisen toiminnan systematisointi ja toiminnan dokumentointi. Tämä näkyy arviointimateriaalissa. Toiminnan ja yhteisten tapaamisten täyteläisyys tuli esille myös haastatteluissa. Asioiden syvällisempi käsittely jäi paitsioon. Tavoitteiden priorisoinnilla ja kirkastamisella olisi voitu saada enemmän aikaan konkreettisia vaikutuksia. Toimiminen on haastavaa, jos tavoitteet eivät ole kirkkaat. Tosin tässä on huomioitava se, että kokeilujen luonne eroaa tavanomaisesta tavoite-tuotos-tulos -toiminnasta, sillä kokeiluissa ei välttämättä tiedetä lopputulosta, jota voitaisiin perinteisellä tavalla kehittämällä odottaa.

Terminologian haastavuus. Karvin (2019, 8) aiemmassa arvioinnissa nostettiin esille Kokeilukeskuksen käyttämän terminologian ymmärtämishaasteet. Tietoisesti valituilla, uutta ajattelua herättävillä käsitteillä pyrittiin osin korostamaan Kokeilukeskuksen toimintaa. Tässäkin arvioinnissa nousi esille vaikeasti ymmärrettävä terminologia ja asioiden uudenlainen sanoittaminen. Toisaalta uusien käsitteiden käyttäminen voi henkiä muutoshalukkuutta ja erottumista, mutta se voi vaikeuttaa laajempaa yhteistä ymmärrystä. Voiko olla niin, että jos käsittemuutoksille ei nähdä selkeää syytä, niin ne ja niiden laajempi käyttö voi jopa saada kielteisen leiman? Yhteinen ymmärrys on kuitenkin olennaista asioiden eteenpäin viemisessä.

5. Johtopäätökset ja suositukset

Tässä luvussa vedetään yhteen arvioinnin johtopäätöksiä ja suosituksia.

Edellä on käyty läpi arvioinnin tulokset Opetushallituksen ja kentän kontekstissa. Systeemisen muutoksen osalta voidaan todeta, että se on jo terminä haastava. Kuten Karvin (2019, 31) toteuttamassa Kokeilukeskuksen ensimmäisen vaiheen ulkoisessa arvioinnissa todettiin. Systeeminen muutos voidaan monimerkityksellisyydessään tulkita eri tavoin. Laajasti tarkasteltuna opetusalan systeeminen muutos voidaan nähdä erilaisten toimintamallien ja -tapojen, rakenteiden ja työkalujen sekä näiden vuorovaikutusten samanaikaisena muutoksena, jolla pyritään luomaan edellytyksiä muun muassa tulevaisuuden digitaalisen ekosysteemin, kokonaisoppimisen polun ja kokonaisuhyvinvoinnin rakentamiseen. Tällaiset suuret muutokset eivät tapahdu hetkessä. Ne ovat isoja haasteita, joissa edetään askel kerrallaan.

Systeemisen muutoksen arviointia ei ole mahdollista tehdä näin lyhyen kokeilujakson ja käytössä olleen aineiston pohjalta. Se edellyttäisi huomattavasti kattavampaa ja monipuolisempaa arviointimateriaalia sekä Opetushallituksen että kokeiluun osallistuneiden oppilaitosten osalta. Eri sidosryhmissä tapahtuneiden todellisten muutosten tunnistaminen edellyttäisi myös osallistuvaa pitkäkestoista seurantaa pysyvämpien muutosten tunnistamiseksi.

Kokeilukeskuksen omassa toiminnassa on tunnistettavissa systeemisen muutoksen edellyttämiä toimintaperiaatteita ja tavoitteen mukaista kehittämistyötä sekä laajasti hyödynnettävää tietotaitoa systeemisestä muutoksesta. Tästä näkökulmasta voidaan olettaa, että jos kokeilutoiminta laajenee ja juurtuu Opetushallituksessa, sen vaikutukset todennäköisesti sysäävät liikkeelle tai vahvistavat myös kentällä laajempia, systeemisistä muutoksia, joita kokeilutoiminnalla erityisesti pystytään edistämään. Tällaisia voivat olla esimerkiksi hallinnonalat ja organisaatorajat erottavien silojen madaltaminen ja ne ylittävän yhteiskehittämisen edistäminen; ketteryteen ja rohkeisiin kokeiluihin kannustavan toimintakulttuurin vahvistaminen; sekä tutkitun tiedon soveltaminen nopeasti käytännössä.

Eryteisesti kentän palautteessa Kokeilukeskuksen toiminta koettiin kokonaisvaltaiseksi, toiminnan lähtökohtia ymmärtäväksi, luottamusta herättäväksi yhteistyöksi, joka kannusti kokeiluun osallistujia kriittisesti pohtimaan kehittämisen lähtökohtia. Tätä periaatetta pidettiin hyvänä ja uutena tapana ymmärtää koulujen monimutkaista toimintakulttuuria, samalla kun siihen annettiin myös asiantuntijatukea. Toimintatapa arviointiin suhteessa moniin aikaisempiin kokeiluihin hyvin myönteisenä ja Opetushallituksen toiminnan osalta onnistuneeksi ja uudenlaiseksi tavaksi toimia. Kokeilu tuotti tätä kautta myönteistä julkisuutta Opetushallitukselle. Näitä myönteisiä päätelmiä rajoittaa kuitenkin se, että kyseisten oppilaitosten osalta ei ole käytettävissä tehtyjen haastattelujen lisäksi muuta materiaalia kokeilujen onnistumisesta tai niiden siirtovaikutuksesta kunnan sisällä.

Koulun kehittämisen näkökulmasta saatu tulos on kuitenkin myönteinen. Arvioinnin perusteella tätä toimintatapaa kannattaisi edelleen jatkaa ja laajentaa. Kentällä tapahtuneilla kokeiluilla pyrittiin rohkeisiin, innovatiivisiin toimintatapoihin, jotka mahdollisesti sysäisivät aikaan systeemistä muutosta. Pidempiaikainen seuranta mahdollistaisi arvioinnin siitä, onko systeemistä muutosta tapahtunut. Nyt toiminta rakentui paikoin pirstaleisen pistotekniikan varaan. Kokeilujen vaikutuksia olisi mahdollista arvioida muutaman vuoden päästä; jäivätkö yksittäiset kokeilut paikallistason hankehumpan hetkellisiksi innovaatioiksi vai onko niillä ollut pysyvyyttä? Jälkeenpäin olisi mahdollista selvittää myös, saivatko kokeilut aikaan laajempaa toimintatapojen ja ajattelun uudistumista, ja onko niillä pystytty kehittämään ihmisten kyvykkyyttä ja toimijuutta asioiden sijaan?

Kokeilukeskus sai paikoin aikaan rohkeuden ja uskalluksen siemenen leviämisen paikallistasolle. Kokeilujen myötä syntyi useita käyttökelpoisia toimintamalleja ja -käytänteitä. Olisiko näitä mahdollista jakaa laajemmalle yleisölle esimerkiksi virtuaalisin kokeiluhankemessuin? Näin toimien Kokeilukeskuksen toiminnalla olisi laajempi yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

Kokeilukeskus on pureutunut ansiokkaasti niihin kehittämiskohteisiin, joita Karvi nosti esiin ensimmäisen vaiheen arvioinnissa. Kokeilukeskuksen tapa oman toiminnan arviointiin sekä pyytää ulkopuolista arviointia, on myös merkittävä muutos perinteisen viraston toimintakulttuurissa.

Kokeilukeskuksen nyt päättyessä kokeiluna, arviointiaineiston perusteella on hahmotettavissa kolme erilaista, mahdollista skenaariota, joiden puitteissa Kokeilukeskuksen liikkeelle sysäävät vaikutukset nimenomaan Opetushallituksen hallinnossa ja toimintakulttuurissa lopulta realisoituvat pidemmällä aikavälillä. (Skenaario tässä yhteydessä tarkoittaa skenaariota Kokeilukeskuksen/kokeilutoiminnan roolista Opetushallituksen kokonaisuudessa.). Kaikille näille eri skenaarioille löytyi aineistosta perustelunsa, kannattajansa ja vastustajansa. Näistä eri skenaarioista on valittavissa se, joka parhaiten istuu Opetushallituksen tavoittelemaan rooliin virastona, kehittäjänä ja systeemisen muutoksen edistäjänä.

Jos tässä kohdassa palataan kappaleen alussa esitettyyn metaforaan teatterista, nyt ollaan siis kohdassa, jossa esitys on päättynyt. Valokeila kohdistuukin lavan sijasta yleisöön, jonka reaktioista voidaan päätellä se, mitä vaikutuksia esitys yleisössä sai aikaan.



Skenaario 1. Tuli muuttuu tuhkaksi

Kokeilu päätty tiedoksi. Tulokset tallennetaan raportteihin, käsikirjoihin, intraan ja ne voi tarvittaessa etsiä sieltä. Tämä skenaario nousi vahvasti esille esimerkiksi niissä haastatteluissa, joissa suhtautuminen kokeiluihin oli myönteistä, mutta joissa kokeilutoiminnan soveltaminen omassa työssä nähtiin vaikeana, jopa mahdottomana. Yksilötasolla kokeilutoiminta nähdään ehkä tulevaisuudessa itsensä kehittämisen tai uusien työkalujen oppimisen mahdollisuutena, jolloin vaikutuksia voi syntyä sitä kautta. Vertaus tulen muuttumisesta tuhkaksi syntyi siitä, että tässä skenaariossa halua ja uskoa omakohtaiseen muutokseen ei välttämättä koeta olevan, vaikka sitä aidosti näyttään arvostettavan muiden tekemänä. Tässä skenaariossa Kokeilukeskuksen vaikutuksia voisi arvioida vaikkapa sen perusteella, kuinka paljon ja missä yhteyksissä kokeilun aikana tuottamaa tietoa ja toimintamalleja hyödynnetään jatkossa.



Skenaario 2. Tuli jatkuu ilotulituksenä

Kokeilu päättyy tunteeksi. Kokeilun tulokset herättävät tunteita – innostusta ja inspiraatiota - ja sen seurauksena kokeilusta syntyneitä tietoja saatetaan hyödyntää toiminnassa. Epämuodollinen verkostoituminen, keskusteleva arviointi ja vertaistuki voi löytää paikkansa talon sisällä ja kokeilut voivat jatkua ja vakiinnuttaa paikkansa yllättävissäkin konteksteissa. Kokeileminen ei kuitenkaan ole sisäänrakennettu osa johtamista tai toimintakulttuuria vaan ennemminkin yksilötason valinta työtöteessä. Tällaisessa skenaariossa vaikutuksia voisi kenties ajatella mitattavan henkilöstön osaamisen ja koetun työilmapiirin kautta.



Skenaario 3. Tuli sytyttää roihun

Kokeilu päättyy toiminnaksi. Kokeileminen johdetaan osaksi toimintakulttuuria, tehtävänkuvat ja tekemisen tapa muutetaan. Kokeilevan kehittämisen keinojen systemaattinen hyödyntäminen tarkoituksenmukaisissa yhteyksissä on tietoinen valinta, josta seuraa kenties se, että myös muiden työtapojen, toimintamallien, kehittämistyökalujen ja lähestymistapojen toteuttaminen ja hyödyntäminen tulee perustelluksi uudelleen. Tässä skenaariossa vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi toteutuu lyhyellä ja pitkällä aikavälillä muuhun vaikutusten arviointiin sisällytettynä.

Liitteet

Liite 1. Kokeilukeskuksen toimittama arviointiaineisto

1. Tiimin toiminta ja itsearvioinnit, soveltuvin osin (2019-2020)

Kokeilukeskuksen tiimi on työskennellyt itseohjautuvasti, hyödyntäen erilaisia ohjautuvuutta tukevia itsearviointimenetelmiä ja työkaluja. Tästä osiosta löytyy poiminnolla esimerkkejä tiimin työskentelytavoista.

2. Sparrausryhmän aineistot (2019-2020)

Kokeilukeskus perusti Karvin kehittävän väliarvioinnin suositusten pohjalta sparrausryhmän, jonka tavoitteena on ollut tukea Kokeilukeskuksen työtä ja hallitun exitin rakentamista skenaariotyön tuella. Tässä osiossa on esimerkkejä ryhmän toiminnasta. Sparrausryhmä on tavannut 2-4 kertaa vuodessa tarpeen mukaan. Jäseniä ovat Opetushallituksen pääjohtaja Olli-Pekka Heinonen, johtaja Samu Seitsalo, Nurmijärven sivistystoimen johtaja Tiina Hirvonen ja Tampereen yliopiston professori Jari Stenvall. Ryhmän viimeinen tapaaminen järjestettiin lokakuussa 2020.

3. Kokeiluohjelman paketointi (2018-2019)

Kokeilukeskus toteutti Demos Helsingin tuella vuoden kestävän kokeiluohjelman, johon osallistui 12 kuntaa. Tässä osiossa on kuvattu kokeiluohjelman prosessi ja keskeiset opit.

4. Kokeiluohjelman paketointi (3. vaihe, 2020)

5. Arviointimallin kehittämisen paketointi (2019)

Kokeiluohjelman osana toteutettiin yhdessä VTT:n ja Työterveyslaitoksen kanssa moninäkökulmaisen, osallisuutta vahvistavan kokeilujen arviointimallin pilotti, jossa kehitettiin kriteereitä perusopetuksen kokeilujen arviointiin, sekä sovellettiin vuorovaikutteista akvaariomallia kokeilujen vaikutusten tunnistamiseen. Tässä osiossa on kuvattu pilotti ja sen opit.

6. #Paraskoulu-kiihdyttämön paketointi (2019-2020)

Kokeilukeskus toteutti osana peruskoulufoorumin hankekokonaisuutta kiihdyttämön, jonka tavoitteena oli tukea kokeilujen toteuttamista ja vertaisoppimista. Tässä osiossa on kuvattu kiihdyttämön prosessi ja opit.

7. Viestinnän paketointi (2019-2020)

Kokeilukeskus on systemaattisesti kehittänyt sisäistä ja ulkoista viestintäänsä Karvin väliarvioinnin suositusten perusteella. Tässä osiossa on kuvattu, miten viestintää on kehitetty toiminnan eri vaiheissa.

8. Skenaariotyö (2019-2020)

Kokeilukeskuksen toimikauden päättyessä 2020 lopussa olennainen kysymys on, miten Kokeilukeskuksen tapa toimia saadaan laajemmin käyttöön ja hyödyksi Opetushallituksessa. Osana tätä prosessia Kokeilukeskus käynnisti vuonna 2019 niin kutsutun skenaariotyön. Tässä koosteessa kuvataan skenaariotyön prosessi sekä havaintojen pohjalta luonnostellut skenaariot uusista kehittämisrooleista, jotka voivat toimia inspiraationa ja päätöksenteon tukena, kun Opetushallitus pohtii identiteettiään ja suuntaa jatkossa toimiaan valtakunnallisena alansa kehittäjänä ja merkittävänä osana systeemisen muutoksen mahdollistajana.

9. OPH:n kokeiluohjelma (käynnistyi 2020, päättyy joulukuussa 2020)

Kokeilukeskuksen vuoden 2020 tulossopimukseen liittyvä vaikutusteko on ohjata OPH:ssa kokeilukokonaisuus, jonka tavoitteena on saada yhteiskehittämisen kokeilusta oppeja hallinnon toimintakulttuurin muutoksen tueksi. Prosessi on vielä kesken, mutta tässä osiossa on kuvattu prosessin luonne ja yhteisten työskentelyjen aineistot.

10. Erasmus+ hankevalmistelun kuvaus ja tiivistelmä (2020)

Kokeilukeskus veti koordinaattorin roolissa vuonna 2020 laajaa, Erasmus+ hankekokonaisuuden valmistelua yhdessä Helsingin yliopiston ja kolmen kumppanimaan kanssa. Tässä osiossa on kuvattu hankevalmistelun taustat ja hakemuksen yhteenveto.

11. Development of an innovation friendly education system -julkaisu (2019 - 2020)

<https://hundred.org/en/articles/undefined>

Hundred toteutti selvityksen globaaleista ja suomalaisista koulutusalan innovaatioista. Kokeilukeskus osallistui kokonaisuuteen tunnistamalla selvitykseen sisällytettäviä, suomalaisia koulutusalan kokeiluja ja osallistui selvityksen ohjausryhmään.

12. Maailman Suurin Vanhempainilta – Suomen suurin virtuaalikokeilu (2020)

Kokeilukeskus konseptoi ja toteutti yhdessä YLE:n, Vanhempainliiton ja Opetushallituksen kollegojen kanssa keväällä 2020 verkkovälitteisen Maailman Suurin Vanhempainilta -tapahtuman, johon osallistui yli 9000 koulujen, kuntien, opetushallinnon ja perheiden edustajaa eri puolilta Suomea. Produktion kuvaus löytyy verkosta: <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2020/maailman-suurimmassa-vanhempainillassa-284-jaetaan-kokemuksia-etaopetuksesta>. Toteutuksen luento-osuudet löytyvät täältä: <https://www.youtube.com/watch?v=bqAk87iyRfE>



Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) on itsenäinen koulutuksen arviointiviranomainen. Se toteuttaa **koulutukseen** sekä opetuksen ja koulutuksen järjestäjien toimintaan liittyviä arvioiteja varhaiskasvatuksesta korkeakoulutukseen. Lisäksi arviointikeskus toteuttaa perusopetuksen ja toisen asteen koulutuksen ja oppimistulosten arvioiteja. Keskuksen tehtävänä on myös tukea opetuksen ja koulutuksen järjestäjiä ja korkeakouluja arviointia ja laadunhallintaa koskevilla asioilla sekä kehittää koulutuksen arviointia.

Kansallinen
koulutuksen arviointikeskus
PL 28 (Mannerheimin aukio 1 A)
00101 HELSINKI
Puhelinvaihte: 029 533 5500
Faksi: 029 533 550

karvi.fi