



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET
FÖR UTBILDNINGSAUTVÄRDERING

OPETUSHALLITUKSEN KOKEILUKESKUKSEN KÄYNNISTYSVAIHEEN ULKONEN ARVIOINTI

Arviointiraportti

Jari Stenvall
Tarja Frisk
Kirsi Mustonen
Salla Venäläinen
Elina Ylikoski

23.1.2019

Sisällys

1. Johdanto.....	3
2. Opetushallituksen Kokeilukeskus.....	5
2.1 Hallitusohjelman linjaukset.....	5
2.2 Kokeilukeskuksen toiminnan lähtökohdat tulossopimuksessa ja työjärjestyksissä.....	5
3. Yleisarvio.....	7
3.1 Keskeiset vahvuudet.....	7
3.2 Keskeiset kehittämiskohteet.....	7
3.3 Muuta huomionarvoista.....	8
4. Kokeilukeskuksen käynnistysvaihe: tehdyt valinnat ja niiden tarkoituksenmukaisuus.....	9
4.1 Kokeilukeskuksen käynnistysvaihe.....	9
4.2 Keskeiset vahvuudet.....	15
4.3 Keskeiset kehittämiskohteet.....	16
5. Kokeilukeskus osana kasvatuksen ja koulutuksen hallinnon toimintakulttuurin muutosta.....	20
5.1 Keskeiset vahvuudet.....	23
5.2 Keskeiset kehittämiskohteet.....	24
6. Prosessinomainen työskentely.....	25
6.1 Keskeiset vahvuudet.....	28
6.2 Keskeiset kehittämiskohteet.....	29
7. Kokeilukeskus ja systeeminen muutos.....	31
7.1 Keskeiset vahvuudet.....	32
7.2 Keskeiset kehittämiskohteet.....	34
LIITE Arviointivierailun ohjelma 20.-21.11.2018 ja puhelinhaastattelut 23.11.2018.....	37

1. Johdanto

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) toteutti Opetushallituksen Kokeilukeskuksen käynnistysvaiheen ulkoisen arvioinnin 11.9.2018 – 31.1.2019. Arviointi toteutettiin riippumattoman ja kehittävän arvioinnin periaatteiden mukaisesti. Arviointiryhmän muodostivat seuraavat henkilöt:

- Professori Jari Stenvall, Tampereen yliopisto (puheenjohtaja)
- Toimitusjohtaja Elina Ylikoski, Jyväskylän Yritystehdas Oy (1.11.2018 alkaen kehitysjohtaja, Diakonia-ammattikorkeakoulu)
- Arviointiasiantuntija Tarja Frisk, Kansallinen koulutuksen arviointikeskus
- Arviointiasiantuntija Kirsi Mustonen, Kansallinen koulutuksen arviointikeskus
- Arviointiasiantuntija Salla Venäläinen, Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.

Tavoitteena oli arvioida 15.5.2017 toimintansa aloittaneen Opetushallituksen Kokeilukeskuksen onnistumista tehtävässään varhaiskasvatuksen ja koulutuksen järjestäjien toimintakulttuurin uudistamisessa ja innovaatioiden syntyemisessä sen ensimmäisen toimintavuoden aikana. Arvioinnissa muodostettiin kokonaisvaltainen kuva Kokeilukeskuksen toiminnasta ja prosessimaisen työn vaiheista, tuotettiin tietoa Kokeilukeskuksen toiminnan kehittämiseksi ja lisättiin ymmärrystä Kokeilukeskuksen toimintaan liittyvistä vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Toimintaa arvioitiin paitsi suhteessa tavoitteisiin, myös merkitykseen opetushallinnon alalla sekä laajemmin kokeilemisen kenttään. Koska Kokeilukeskuksen toiminta oli arviointia toteutettaessa vasta alkuvaiheessa, ei toiminnan vaikuttavuudesta ollut saatavissa riittävästi tietoa.

Kokeilukeskuksen valitsemat arvioinnin kohteet olivat seuraavat:

1. Kokeilukeskuksen käynnistysvaihe, ensimmäinen vuosi
2. Prosessinomainen työskentely
3. Tehdyt valinnat ja niiden tarkoituksenmukaisuus
4. Toiminta systeemisen muutoksen kontekstissa
5. Kokeilukeskus osana kasvatuksen ja koulutuksen alan hallinnon toimintakulttuurin muutosta.

Ajallisesti arviointi eteni seuraavasti:

- Arvioinnin suunnittelu ja arvioitavan kohteen erityispiirteiden kartoittaminen (8–9/2018, Karvi)
- Arviointiaineiston kokoaminen ja itsearviointin toteuttaminen (9–10/2018, Kokeilukeskus)
- Arviointivierailun suunnittelu ja toteutus (9–11/2018, Karvi ja Kokeilukeskus)

- Arviointiraportin laatiminen (11–12/2018, Karvi)
- Arviointiraportin asiantarkastus (12/2018–1/2019, Kokeilukeskus)
- Arvioinnin palautetilaisuus (2/2019, Karvi ja Kokeilukeskus).

Itsearviointilla tarkoitetaan tässä Kokeilukeskuksen omaan toimintaan ja sen kehittämiseen kohdistuvaa arviointia, jonka keskus toteutti arviointiryhmän laatimien itsearviointiohjeiden mukaisesti. Kehittävän arvioinnin periaatteen mukaisesti itsearviointi toimi Kokeilukeskukselle työkaluna oman toiminnan kehittämiseen ja oli samalla osa arviointitiedon keruuta. Itsearviointin tarkoituksena oli tuottaa arviointiryhmälle tietoa kokonaiskuvan muodostamista varten arvioinnin kohteena olevista teemoista. Itsearviointi sisälsi arviointikohteiden kuvauksen ja toteutuksen arvioinnin (vahvuudet ja kehittämiskohteet) Kokeilukeskuksen ensimmäiseltä toimintavuodelta eli 2017–2018. Lisäksi Kokeilukeskus toimitti Karviin erikseen pyydetyn tausta- ja lisämateriaalin.

Kokeilukeskuksen toimittamaan itsearviointi- ja taustamateriaaliin pohjautuen arviointiryhmä toteutti kaksipäiväisen *arviointivierailun* ryhmähaastatteluineen (katso liite). Haastattelujen tavoitteena oli tuottaa monipuolista tietoa arviointikohteiden vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Arviointivierailun ja sitä täydentävien puhelinhaastattelujen aikana haastateltiin Kokeilukeskuksen henkilökuntaa sekä keskuksen toimintaan osallistuvien organisaatioiden edustajia sekä muita toimintaan sidoksissa olevia tahoja. Arviointiryhmä esitti haastatteluryhmille arviointiaineiston pohjalta räätälöimiään kysymyksiä, jotka kohdentuivat edellä mainittuihin arvioinnin kohteisiin (N=5). Haastatteluissa painotettiin reflektointia ja analyttistä toiminnan tarkastelua. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin myös etukäteen vastaukset kahteen arvioinnin tematiikkaan liittyvään ennakkokysymykseen: 1. Mikä suhde sinulla on Kokeilukeskuksen toimintaan? ja 2. Miten haluaisit kehittää Kokeilukeskuksen toimintaa?

Tämä arviointiryhmän laatima *arviointiraportti* johtopäätöksineen perustuu seuraavaan aineistoon: Kokeilukeskuksen toimittama itsearviointiaineisto ja muu taustamateriaali, haastateltavien laatimat ennakkotehtävät, arviointivierailu haastatteluineen (8 kpl), puhelinhaastattelut (2 kpl) sekä näiden pohjalta tehdyt muistiinpanot.

Tätä johdantoa seuraavassa arviointiraportin toisessa luvussa kuvataan Kokeilukeskuksen toiminnan lähtökohtia ja toiminnanohjausdokumenteja. Kolmannessa luvussa esitetään lyhyt yleisarvio Kokeilukeskuksen ensimmäisen vuoden toiminnasta. Neljännessä luvussa keskitytään arviointikohteisiin 1 ja 2, viidennessä luvussa arviointikohteeseen 5, kuudennessa luvussa arviointikohteeseen 2 ja seitsemännessä luvussa arviointikohteeseen 4. Kehittävän arvioinnin periaatteiden mukaisesti arviointiryhmä on koontanut raportin kuhunkin lukuun Kokeilukeskuksen toiminnan keskeisiä vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Keskeiset teemat toistuvat eri arviointikohteissa, minkä vuoksi eri luvuissa esiintyy osittain samoja asioita, tosin hieman eri näkökulmista.

Kokeilukeskuksella oli mahdollisuus tarkistaa arviointiraportti asiantietojen osalta ennen sen lopullista valmistumista.

2. Opetushallituksen Kokeilukeskus

2.1 Hallitusohjelman linjaukset

Kokeilutoiminnan perusta on valtakunnallisessa politiikassa. Pääministeri Sipilän hallitusohjelmassa (2015) todetaan, että hallituskauden tavoitteena on nostaa tutkimus- ja innovaatiotoiminnan laatua ja vuorovaikutusta. Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi 2015-2019 sisältää kuusi painopistealuetta. Osaamisen ja koulutuksen painopistealueen yhtenä kärkihankkeena kuudesta on ”Uudet oppimisympäristöt ja digitaaliset materiaalit peruskouluihin”. Kärkihankkeen tavoitteena on tehdä Suomesta modernin ja innostavan oppimisen kärkimaa. Tavoitteen saavuttamiseksi kuvataan kolme toimenpidettä, joista toimenpide 1 ”uudistetaan peruskoulu 2020-luvulle” pitää sisällään myös seuraavan viittauksen arvioinnin kohteena olevaan Kokeilukeskukseen: *”Lisäksi perustetaan Opetushallitukseen ’kokeilukeskus’, jonka tehtävänä on koordinoita kokeiluja ja huolehtia parhaiden käytäntöjen leviämisestä.”*

Kärkihankkeiden toteutussuunnitelman mukaisesti Opetushallitus perusti Kokeilukeskuksen. Kokeilukeskuksella on vahva ja merkittävä asema Suomessa viedä eteenpäin kokeilutoimintaa ja –kulttuuria.

2.2 Kokeilukeskuksen toiminnan lähtökohdat tulossopimuksessa ja työjärjestyksissä

Kokeilukeskuksen toiminnan tavoitteita on täsmennetty Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen välisessä tulossopimuksessa (2017), jonka mukaan Kokeilukeskuksen yhteiskunnalliset tavoitteet liittyvät kokeilukulttuurin käyttöönottoon sekä Kokeilukeskuksen ja kehittämisverkostojen rooliin varhaiskasvatuksen ja koulutuksen järjestäjien toimintakulttuurin kehittäjänä ja innovaatioiden levittäjänä. Tavoitteet on kuvattu vuoden 2017 tulossopimuksessa seuraavasti:

- Kokeilukulttuuri on otettu käyttöön.
- Kokeilukeskus ja kehittämisverkostot tukevat varhaiskasvatuksen ja koulutuksen järjestäjien toimintakulttuurin kehittämistä ja innovaatioiden syntymistä sekä niiden levittämistä kansallisesti ja kansainvälisesti.

Opetushallituksen sisäisen suunnittelun mukaan Kokeilukeskuksen toiminnalla tuetaan samalla Opetushallituksen tehtävään kuuluvien koulumuotojen (ml. varhaiskasvatus) kehittämistä. Kokeilukeskus kehittää kokeilu- ja hanketoiminnan rakenteita ja vaikuttavuutta. Vaikuttavuutta lisätään kokoamalla toimijat, kuten opetuksen/koulutuksen järjestäjät, koulut ja oppilaitokset, yritykset, järjestöt ja muut toimijat toteuttamaan kokeiluja yhdessä.

Edelleen Opetushallituksen työjärjestyksissä (33/020/2016 ja 3042-2017) todetaan, että välittömästi pääjohtajan alaisena Kokeilukeskuksena toimivan yksikön tehtävänä on huolehtia

viraston toimialaan kuuluvien kokeilujen, kehittämisen ja innovaatioiden tukemisesta ja koordinoinnista sekä niissä syntyneiden toimintamallien ja tiedon levittämisestä sekä innovatiivisuutta tukevan toimintakulttuurin edistämisestä yhteistyössä Opetushallituksen muiden yksiköiden kanssa.

Kokeilukeskuksen toimittama arviointiaineisto sisälsi viittauksia edellä mainittuihin keskeisiin dokumentteihin, jotka luovat perustan määräämisenä hankkeena vuosina 2017 – 2020 toteutettavalle Kokeilukeskukselle. Näissä dokumenteissa innovatiivisuutta tukevan toimintakulttuurin edistäminen nousee keskeisesti esille. Itsearviointiraportissaan Kokeilukeskus analysoi ja määrittelee käsitettä *toimintakulttuuri* suhteessa systeemiseen muutokseen (katso luvut 5 ja 7).

Yhteenvedon todettakoon, että itsearviointiaineistossa Kokeilukeskus määrittelee tehtäväkseen *”tukea kasvatuksen ja koulutuksen järjestäjien toimintakulttuurin muutosta. Toimintakulttuurin muutos toimii vipuvartena kokonaisvaltaiselle systeemin muutokselle. Olemme rajanneet toimintakenttäämme perusopetukseen ja varhaiskasvatukseen, mutta tästä näkökulmasta tarkastelemme koulutusjärjestelmän eri tasoja: valtio, opetuksen, koulutuksen ja varhaiskasvatuksen järjestäjät, koulut, oppilaitokset ja varhaiskasvatuksen toimijat. Kokeilukeskus osana valtionhallintoa on myös osa systeemiä eikä toimi siitä erillisenä.*

Systeemisen muutoksen edistäminen voi tarkoittaa toimintaa hyvin konkreettisella tasolla. Pyrimme omassa toiminnassamme toteuttamaan ’think big, act small’ -ajattelutapaa. Muutos voi saada alkunsa eri kohdista systeemiä, mutta sen täytyy osua johonkin ydinasiaan, jonka muutos kasvaessaan vaikuttaa systeemiin laajemmin kuin itse interventio sinällään.”

Arviointiryhmän näkemyksen mukaan Kokeilukeskusta koskevat tavoitteet ovat kaiken kaikkiaan kunnianhimoisia.

3. Yleisarvio

3.1 Keskeiset vahvuudet

- *Kokeilukeskuksen asiantuntijatiimi.* Kokeilukeskuksessa on sitoutunut ja osaava asiantuntijatiimi. Tiimi on onnistuneesti kehittänyt omaa toimintaansa.
- *Systeemiseen muutokseen rohkaisija.* Kokeilukeskukseen on kehittynyt osaamista systeemisen muutoksen ymmärtäjänä ja kehittäjänä. Tietoperusta systeemisestä muutoksesta on vahvistunut. Kokeilukeskus on päässyt alkuun roolissaan systeemiseen muutokseen sysääjänä ja rohkaisijana. Kokeilukeskuksen tinkimätön ”toimimme kuten ope- tamme” -tapa on merkittävä vahvuus.
- *Vuorovaikutus toimijoiden kanssa.* Kokeilukeskuksesta on kehittymässä toimija, joka on kasvattamassa vuorovaikutustaan opetusalan toimijoiden kanssa. Kokeilukeskuksen aktiivinen ja avoin vuorovaikutus kentän toimijoiden kanssa on tunnistettu vahvuudeksi.

3.2 Keskeiset kehittämiskohteet

- *Kokeilukeskuksen tavoitteenasettelun täsmentäminen.* Kokeilukeskuksen kannattaa harkita tavoitteenasettelunsa täsmentämistä suhteessa siihen, mitä toiminnasta on käynnistysvaiheessa jo opittu. Kokeilukeskuksen tavoitteena voisi olla toimia esimerkkinä, joka osoittaa omalla toiminnallaan, miten Opetushallituksesta käsin voidaan pienelläkin tiimillä lähteä edistämään ja sysäämään liikkeelle laajoja, systeemisiä muutoksia kokeilukulttuurille ominaisin keinoin. Tällöin tavoite jo itsessään pitäisi sisällään rajatut resurssit ja pienet askeleet, joilla tähdätään isojen asioiden liikkeelle sysäämiseen sekä sen, että toiminnan vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi on haasteellista.
- *Oppimismallin kehittäminen systeemiseen muutokseen.* Kokeilukeskus on luonteva organisaatio kehittämään kokeilevaan oppimiseen liittyvää toimintamallia. Tämä myös profiloisi Kokeilukeskusta osana laajempaa valtakunnallista kokeilutoimintaa. Systeemisessä muutoksessa Kokeilukeskuksen tulisi ylipäänsä siirtyä suunnittelijasta tekijäksi, jotta toiminta vastaisi puhuttua ja olisi vaikuttavaa.
- *Viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen.* Kokeilukeskuksen toiminta on tällä hetkellä vielä liian näkymätöntä. Viestintää olisi kehitettävissä esimerkiksi systemaattisesti rakennettavilla asiakastarinoilla. Verkostoitumista varten Kokeilukeskuksen kannattaa määrittellä selvät kohderyhmät ja kohdentaa viestintää niille. Kokeilukeskuksen viestintäsuunnitelman tulisi tukea vuorovaikutusta kaikkien yhteistyötahojen kanssa.
- *Uusien toimintatapojen ja -mallien selkiyttäminen.* 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. epä-mukavuutta ja jopa vastarintaa.

- *Kokeilukeskuksen sisäisen toiminnan systematisointi.* Sisäisessä toiminnassa tulisi olla enemmän dokumentointia ja systematiikkaa. Tällä myös varmistettaisiin toiminnan näkyvyys ja luotettavuus.
- *Kokeilukeskuksen toiminnallisten kytkösten vahvistaminen.* Jatkossa kannattaa harkita, tulisiko Kokeilukeskuksen toiminta kytkeä paremmin opetusalan ennakointi-, innovaatio- ja kehittämistoimintaan. Tällä varmistettaisiin vaikutusten ja uusien toimintatapojen pysyvyys. Integraatiota voisi edesauttaa myös erityisen ohjausryhmän muodostaminen.

3.3 Muuta huomionarvoista

- Kokeilukeskuksen käyttämä terminologia on osin vaikeasti ymmärrettävää. Käytetty terminologia on aikaansaanut uutta ajattelua, mutta toisaalta myös vaikeuttanut sitä, miten eri toimijat ymmärtävät Kokeilukeskuksen toiminnan.
- Kokeilukeskuksen tekemiin valintoihin on kohdentunut runsaasti odotuksia niin Opetushallituksen sisältä kuin ulkopuolelta. On ymmärrettävää, että uudenlaisen toiminnan ja ajattelun jäsentäminen vie aikaa. Seuraavassa vaiheessa Kokeilukeskuksen on erityisen tärkeä verkostoitua sekä Opetushallituksen sisällä että koulutuskentän toimijoiden kanssa.

4. Kokeilukeskuksen käynnistysvaihe: tehdyt valinnat ja niiden tarkoituksenmukaisuus

Tässä luvussa tarkastellaan ja arvioidaan Kokeilukeskuksen käynnistysvaihetta, sen aikana tehtyjä valintoja ja niiden tarkoituksenmukaisuutta (arviointikohteet 1 ja 3).

4.1 Kokeilukeskuksen käynnistysvaihe

Kokeilukeskuksen toiminnan tavoitteiden hahmottelu

Kokeilukeskuksen toiminnan tavoitteiden määrittely näyttäytyy siltä, että asiasta on käyty jatkuvaa keskustelua. Tästä johtuen arviointiaineistosta ei käynyt suoranaisesti ilmi, miten Kokeilukeskus määrittelee arvioinnin kohteeksi valitsemansa "ensimmäisen toimintavuoden". Arviointiryhmä teki aineiston pohjalta ajallisen rajauksen, jonka mukaan Kokeilukeskuksen käynnistysvaihe (ensimmäinen vuosi) katsottiin alkavaksi Kokeilukeskuksen perustamisesta 15.5.2017 ja päättyväksi lokakuussa 2018, jolloin 12 hanketta sisältävä kokeiluohjelma käynnistyi. Arviointiryhmä vastaanotti tuolloin myös Kokeilukeskuksen itsearviointiaineiston.

Kokeilukeskuksen käynnistysvaiheen toimintaa raamittavat luvussa 2 kuvatut dokumentit, joista keskeisimmät ovat Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi 2015–2019 (päivitys 2016), Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen välinen tulossopimus (2017) sekä Opetushallituksen työjärjestykset (33/020/2016 ja 3042-2017).

Toiston välttämiseksi arviointiryhmä on päätenyt käsittelemään arviointikohteita 1 ja 3 sillä olevassa luvussa 4. Näihin kahteen arviointikohteeseen liittyvät vahvuudet ja kehittämiskohteet esitetään tämän luvun lopussa.

Kokeilukeskuksen toiminnan ja kokeilemisen tavoitteiden määrittelylle ei ole ollut aikaisempia esimerkkejä, joten Kokeilukeskus on joutunut tekemään paljon työtä asian parissa. Samanaikaisesti Kokeilukeskuksen toimintaan on kohdistunut runsaasti odotuksia niin Opetushallituksesta kuin sen ulkopuoleltakin. Toisaalta on odotettu mukanaoloa konkreettisesti toiminnassa, toisaalta ajattelun ja ymmärryksen kehittämistä kokeiluista.

Arviointiryhmälle Kokeilukeskuksen toiminnan tavoitteiden ja eri valintojen perustelujen hahmottaminen ei ollut helppoa, vaikka käytössä oli luvussa 1 kuvattu aineisto. Itsearviointiaineistosta ja haastatteluista ilmeni, että Kokeilukeskuksen toiminnan tavoitteiden määrittely ja valintojen tekeminen ovat olleet ensimmäisen toimintavuoden aikana jatkuvassa muutostilassa. Kokeilukeskuksen henkilökunta on kuvannut tavoitteita vaihtelevasti ja eri yhteyksissä erilaisin painotuksin. Joissakin yhteyksissä todettiin, ettei Kokeilukeskuksella ole valmiiksi määriteltäviä konkreettisia tavoitteita, toisaalla Kokeilukeskuksen tavoitteeksi määriteltiin "tukea koulutuksen järjestäjien toimintakulttuurin muutosta ja edistää systeemistä muutosta ja että kokeilut nähdään välineinä toimintakulttuurin muutokselle."

Arviointiryhmä halusi arviointivierailun aikana peilata edellä lueteltuun dokumentaatioon tehtyjä fokusointeja ja saada täsmennystä siihen, minkälaisina Kokeilukeskus ja sen sidosryhmät näkivät mm. keskuksen toiminnan tavoitteet, tehdyt valinnat, kohderyhmän ja ensimmäisen toimintavuoden aikana luodun toimintamallin.

Kokeilukeskuksen henkilöstön haastattelussa 1. toimintavuoden tavoitteeksi kiteytettiin keskuksen perustaminen ja sen perustehtävän määrittelyminen, toimintamallin luominen ja toiminnan käynnistäminen. Myös toiminnan kohderyhmän ja keskuksen henkilökunnan roolin määrittelyminen nostettiin esille.

Opetushallituksen ylimmän virkamiesjohdon mukaan perusteluna Kokeilukeskuksen olemassaololle on se, ”miten kyetään yleistämään ja juurruttamaan suomalaiseen koulutusjärjestelmään innovatiivisesti adaptiivisen muutoksen tekemiseen liittyvää toimintatapaa. Kokeilu on yksi muoto tähän pääsemiseksi, ja Kokeilukeskuksen kautta hankitaan evidenssiä tähän. Toimintakulttuuriin vaikuttaminen on keskiössä.” Edelleen Kokeilukeskuksen toimintaan liittyvä toiveena on, että keskus löytäisi entistä vaikuttavamman roolin systeemisten muutosten edesauttajana ja luottamuksen rakentajana koulutuksen kehittämisen kentässä.

Kokeilukeskuksen toiminnan ja kokeiluohjelman käynnistyminen

Tulossopimusraporteissa (2017-2018) on kuvattu Kokeilukeskukselle asetettuihin tavoitteisiin kohdentuneet toimenpiteet.

Arviointiaineiston ja -vierailun pohjalta Kokeilukeskuksen ensimmäistä toimintavuotta voidaan luonnehtia keskuksen perustamisen, toimintaympäristöön orientoitumisen, toiminnan tavoitteiden hahmottelun, ensivalintojen tekemisen sekä kokeilevan kehittämisen kokeiluohjelmien käynnistämisen aikakaudeksi.

Kokeilukeskus on toteuttanut itsearviointiraportin mukaan seuraavia tekoja ensimmäisen toimintavuotensa (2017-2018) aikana:

- työskentelyä OPH:n valtakunnallisissa Loisto- ja Majakka-verkostoissa
- koulu- ja oppilaitosvierailuja
- puhelinhaastatteluita (N=40) kuntien sivistysjohdolle
- tapaamisia/työskentelyä kuntien edustajien kanssa, pieniä testauksia ja protoja
- AVlen asiantuntijoiden haastatteluita
- kokeilutoimijoiden benchmarkausta Suomessa ja kansainvälisesti
- kansainvälinen vierailu (UK), innovaatio- ja kokeilutoimijoiden tapaaminen
- kokeilujen (EduLab, Sitra) ja opettajien sparrausta
- työpajoja ja osallistumista tapahtumiin
- sidosryhmätapaamisia ja liittymistä sidosryhmäverkostoihin
- Kokeilukeskuksen järjestämät Erätauco-dialogit
- kokeiluohjelman rakentaminen Demos Helsingin sparrauksessa
- OPH:n sisäiset työpajat, OKM:n ja OPH:n johtoryhmän tapaaminen
- OPH:n verkostoissa työskentelyä ja OPH 3.0-muutokseen liittyminen.

Itsearviointiraportin mukaan nämä teot ovat liittyneet mm. ymmärryksen lisäämiseen Kokeilukeskuksen toimintaympäristöstä, kotimaisten ja kansainvälisten kumppanuuksien ja verkostojen luomiseen, moniammatillisen vuorovaikutuksen testaamiseen sekä kokeilevan kehittämisen käynnistämiseen, tukemiseen ja siitä viestimiseen. Nämä ovat tärkeitä ja perusteltuja tavoitteita.

Käänteisesti tavoitteiden monipolvisuus ja osittainen selkiytymättömyys ovat heijastuneet tehtyihin valintoihin ja niitä seuranneisiin toimenpiteisiin: aineistosta ei löytynyt kaikilta osin selkeitä perusteluja tehdyille valinnoille eikä niitä seuranneille toimenpiteille. Itsearviointiraportissa todettiin esimerkiksi, että keskuksen toimintakenttä on rajattu perusopetukseen ja varhaiskasvatukseen. Toisissa yhteyksissä ja haastatteluissa rajaukseksi todettiin kuntien perusopetus. Toisaalta haastatteluissa perusteltiin valintaa tarkoituksenmukaisuuteen liittyvillä syillä ja rajaustarpeella. Toisaalta selitykseksi esitettiin myös ohjelma, josta Kokeilukeskus on saatu rahoituksensa. Arviointiryhmän näkemyksen mukaan tavoitteiden ja rajausten perustelut eivät ole vielä riittävän selkeästi ilmaistuja.

Kokeilukeskuksen 1. toimintavuoteen sisältyi myös lokakuussa 2018 käynnistynyt, perusopetuksen innovatiivisille hankkeille (12 kpl) kohdennettu kokeiluohjelma.

Itsearviointiraportin mukaan *"kokeilut voivat olla hyvin erilaisia laajuudeltaan ja kestoltaan, esim. prototyyppien nopeasta testaamisesta useiden kuukausien pituisiin kokeiluihin. Kokeiluilla haetaan tekemisestä oppimisen kautta uutta tietoa ja testataan hypoteeseja käytännössä, mahdollisimman alkuvaiheessa, nopeasti, halvasti, yksinkertaisesti, jotta saadaan merkityksellistä tietoa. Toisaalta kokeilujen kautta voidaan siirtyä suuremmasta epävarmuudesta kohti karttuvaa tietoa ratkaisuidean toimivuudesta. Silloin kokeilujen luonne muuttuu ratkaisuidean pilotoinniksi sen sijaan, että haetaan monista erilaisista ideoista toimivia ja suljetaan pois toimimattomia. Innovaatioiden syntyä edeltävät kokeilut."*

Käynnistynyt kokeiluohjelma on osa Kokeilukeskuksen testiluontoista toimintaa, jonka avulla etsitään erityisesti opetuksen ja koulutuksen alalle soveltuvia keinoja uudistaa toimintakulttuuria kestävästi. Kokeilukeskuksen tiimin tukena kokeiluohjelman suunnittelussa toimivat Demos Helsingin kokeiluasiantuntijat.

Arviointiryhmä haastatteli kokeiluohjelman käynnistysjaksolle osallistuneita hanketoimijoita, jotka suhtautuivat erittäin innostuneesti rooliinsa kokeiluohjelmassa sekä Kokeilukeskuksen henkilöstöltä samaansa tukeen. Kokeiluohjelman laajemmat vaikuttavuustavoitteet – eli millaista muutosta vallitsevaan toimintakulttuuriin laajemmin tavoitellaan – eivät kuitenkaan olleet selkeät haastatelluille. Syynä on osin ehkä se, että ohjelma oli vasta käynnistynyt ja haastateltavat edustivat pitkälti yksittäisiä kokeilijoita, eivät esimerkiksi koulutuksen järjestäjätasoa. Kiinnostavaa olisikin seuraavaksi arvioida niiden kokeilujen ja pilotointien tuloksia, joihin Kokeilukeskus on ollut välillisesti vaikuttamassa.

Kokeilukeskuksen toiminnan arviointi ja kehittäminen

Useista haastatteluista kävi ilmi, että Kokeilukeskuksen toiminta ei ole ensimmäisen toimintavuoden aikana ollut riittävän näkyvää Opetushallituksen sisällä tai ulkopuolella. Toi-

saalta tämä on taannut keskuksen henkilökunnalle "työrauhan". Uutta toimintaa on voitu kehittää omaehtoisesti.

Kokeilukeskuksen ensimmäisen vuoden suunnittelupainotteinen kausi jakoi haastatte- luissa näkemykset. Toisaalta uudenlaisen toiminnan tekeminen on vaatinut aikaa. Toi- saalta monen haastatellun mukaan Kokeilukeskuksen toiminnan suunnittelu- ja käynnistä- misvaihe venyi suhteettoman pitkäksi suhteessa keskuksen 4-vuotiseen toimikauteen. Myös Kokeilukeskuksen viestintä toiminnastaan koettiin riittämättömäksi eikä sen arvioitu tavoittaneen kohderyhmiä. Viestintää toiminnan tavoitteista ja niitä tukevista toimenpi- teistä olisi toivottu huomattavasti varhaisemmassa vaiheessa. Kuntatason toimijat toivoi- vat aktiivista ja kohdennettua viestintää. Nyt Kokeilukeskukselta odotetaan jo konk- reettisia tuloksia.

Useat samassa toimintaympäristössä Kokeilukeskuksen kanssa toimivat haastatellut toi- voivat jatkossa lisää systemaattista yhteistyötä Kokeilukeskuksen kanssa. Kokeilukeskuk- sen toivottiin myös vahvistavan näkyvyyttään ja tunnettuuttaan erilaisilla kansallisilla kou- lutuksen kehittämisen ja tutkimuksen foorumeilla.

Kokeilukeskuksen tiimin haastattelun mukaan keskuksen toimintaa oli suunniteltu arvioita- van kvartaaleittain. Tämä ei kuitenkaan ole toteutunut suunnitellusti: tähän mennessä ar- viointia on toteutettu kerran lukukaudessa. Reflektointia, aktiivista keskustelua on kuiten- kin käyty tiimin sisällä säännöllisesti. Tiimin toiminnan ja tehtyjen valintojen vaikutusten arviointi on perustunut toistaiseksi tiimin omaan tulkintaan. Kokeilukeskus oli tunnistanut itsearviointinsa, että siltä puuttuu uudenlaisen toimintakulttuurin muutoksen arvioinnin viitekehys. Arviointiryhmä on samaa mieltä arvioinnin viitekehyyksen tarpeellisuudesta. Tämä voisi edesauttaa "pienien tekojen ja ison kuvan" välisen yhteyden löytämistä. Viite- kehys voisi jatkossa toimia myös työkaluna toiminnan suuntaamiseen sekä vaikuttavuuden ja tulosten mittaamiseen ja arviointiin.

Kokeilukeskuksen tiimi summaa ensimmäistä toimintavuottaan seuraavasti: *"Ensimmäisen vuoden vaikutukset muodostuivat pienten tekojen sarjoista ja niiden yhteisvaikutuksista. Vaikutusten aikaansaamisessa positiomme OPH:n sisällä on tärkeä. Meillä on suorat yhtey- det kehittämisverkostoihin ja mahdollistajiin hallinnossa ja kunnissa. Toimimalla tiiviisti OPH:ssa ja samalla kuntien kanssa olemme voineet rakentaa kokeilualustoja vuorovaiku- tuskelle ja kokeilevalle kehittämiselle."*

Tehdyt valinnat ja niiden tarkoituksenmukaisuus

Kokeilukeskus on tehnyt toiminnan käynnistymisvaiheessa useita rajauksia ja valintoja. Osalle valinnoista perustelu on tullut ulkoapäin, esimerkiksi kärkihankerahoituksesta tai kansallisista kehittämislinjauksista, ja osan Kokeilukeskus on tehnyt hankkimalla tietoa ja refleктоimalla sitä.

Selvää on, että valintoihin on liittynyt paljon keskustelua ja pääosin ne on tehty harkitusti ja punnitusti. Samalla on korostettava, että valintojen tekeminen ei ole ollut helppoa, koska Kokeilukeskukseen on kohdistunut hyvinkin erilaisia odotuksia.

Itsearviointiraportista ja arviointiryhmälle toimitetuista dokumenteista eivät kuitenkaan ilmene selkeästi valintojen perustelut. Haastatteluista ilmeni, että Opetushallituksen sisällä ja ulkopuolella ei ole selkeää tietoa siitä, millaisia valintoja on tehty ja mihin ne perustuvat. Arviointiryhmän näkemys on samansuuntainen. Opetushallituksen haastateltavat toivat esiin, että valintojen ja rajausten tekemiseen tarvitaan enemmän asioiden perspektiiviä laajentavaa dialogia. Haastateltavat korostivat, että keskusteluun tarvitaan myös lisää eri tasoja ja erilaisia asiantuntijatahoja. Dialogia tarvitaan sekä Opetushallituksen sisällä että eri asiakastahojen kanssa. Haastatteluista tuli esille, että Kokeilukeskus testaili ideoitaan alkuvaiheessa Opetushallituksen sisällä mm. johtotiimin kanssa, mitä pidettiin hyvänä käytänteenä. Tämän jälkeen haastateltavat kokivat "pyörien lähteneen pyörimään", mutta keskustelua ei jatkettu eikä Opetushallitus ollut enää riittävästi mukana rajauksia ja valintoja koskevissa keskusteluissa. Opetushallituksen sisällä ei olla kovin hyvin tietoisia, millaisessa prosessissa Kokeilukeskuksen tekemät valinnat ja rajaukset ovat syntyneet.

Kokeilukeskus on tehnyt kärkihanketavoitteen pohjalta muun muassa seuraavia valintoja, joita seuraavassa käsitellään yksityiskohtaisemmin:

- liikkeellelähtö kunnista ja kuntien toimintaympäristöjen ymmärtämisestä
- keskittyminen perusopetukseen
- kokeilevan kehittämisen malli
- keskittyminen tiimin toimintaan.

Liikkeellelähtö kunnista ja kuntien toimintaympäristön ymmärtämisestä

Kokeilukeskus päätti toimintansa käynnistysvaiheessa työskennellä sekä Opetushallituksen sisällä että ulkopuolella: *"suunta ulkoa sisäänpäin ja kenttätyöskentelystä syötettä Opetushallituksen sisäiseen työskentelyyn"*.

Kokeilukeskus lähti kokeiluissa liikkeelle kunnista ja kuntien toimintaympäristön ymmärtämisestä, mitä pidettiin haastatteluissa hyvänä valintana. Kokeilukeskuksen alkuperäinen painopiste oli kuitenkin kunnissa, jotka eivät osallistu kehittämiseen. Tavoitteena oli panostaa näihin ns. valkoisiin alueisiin. Kokeilukeskuksen tiimi teki 50 kunnan soittokierroksen selvittääkseen kuntien tilanteita.

Kokeilevan kehittämisen testaus kuntien kanssa ja vuorovaikutteisuus Opetushallituksen kollegojen kanssa toivat tiimille tärkeitä oppeja ja syötteitä kokeiluohjelman muotoutumiseen syksyllä 2018. Sen sijaan usealle haastateltaville jäi epäselväksi se, millä tavoin Kokeilukeskus on ollut mukana eri alueilla tapahtuvassa kehittämistyössä ja mikä on ollut Kokeilukeskuksen rooli näiden alueiden sparraamisessa.

Keskittyminen perusopetukseen

Kokeilukeskuksen toiminnan alkuvaiheessa 2017 linjattiin, että Kokeilukeskuksen toiminta kattaa laajasti elinikäisen oppimisen, mutta keskittyy ensisijaisesti varhaiskasvatukseen ja perusopetukseen, joiden yhteiskunnallisen vaikutuksen koettiin olevan oppijan polulla tutkitusti suurin. Innovaatioiden jakamista linjattiin kuitenkin siten, että niitä voidaan jakaa ja

kokeiluja käynnistää tarvelähtöisesti oppijan polun eri vaiheissa ja eri koulutusasteiden ja/tai uusien toimijoiden kanssa yhteistyössä.

Kokeilukeskus rajasi kuitenkin kokeilut perusopetukseen ja on pitänyt rajausta hyvänä. Tiimi perusteli valintaa mm. vahvimmalla muutospaineella ja sivistystoimenjohtajille kohdennetun soittokierroksen pohjalta tulleella tahtotilalla. Tosin soittokierroksella olivat nousseet esiin toiveet myös varhaiskasvatukseen ja esiopetuksen liittämistä keskuksen toiminnan kohderyhmäksi. Toinen perustelu valinnalle oli saada koko ikäluokka kokeilujen piiriin. Perusteluna rajaukselle oli myös tarve ja mahdollisuus päästä käytännön tason toimintaan kiinni. Lähes kaikki haastateltavat toivat kuitenkin esiin, että laajemman systeemisen muutoksen aikaansaamiseksi olisi tärkeää ottaa mukaan kokeiluihin ainakin varhaiskasvatus, koska vaikutukset olisivat silloin laajempia. Systeemisen muutoksen vaikutusten aikaansaamiseksi useat haastateltavat nostivat esiin myös tarpeen toisen asteen mukaan ottamiseksi kokeiluihin.

Kokeilevan kehittämisen malli

Kokeilukeskuksen tiimi on itsearviointiraportin mukaan valinnut työtään ohjaavaksi toimintamalliksi kokeilevan kehittämisen mallin. Mallin keskiössä ovat erilaisten pienten kokeilujen tekeminen, niistä oppiminen ja useiden asioiden iteroiminen eli tehdään uudestaan ja tarkennetaan samanaikaisesti. Haastattelujen mukaan tiimi on myös toiminut valitsemansa kokeilevan kehittämisen mallin mukaan. Arviointiryhmälle jäi kuitenkin epäselväksi tiimin käsitys ja malli kehittämisestä ja sen vaikutuksista. Esimerkiksi mitä kehittäminen kunnassa tarkoittaa ja millaisia vaikutuksia sillä on tai voisi olla? Millaisia vaikutuksia pienistä kokeiluista jää kuntiin lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä? Miten pienten kokeilujen tulokset tuottavat vaikutuksia?

Edellä esitettyihin kysymyksiin vastaaminen edellyttää laajempaa pohdintaa kuntien päätöksenteosta.

Keskittyminen tiimin toimintaan

Kokeilukeskus on keskittynyt itsearviointiraportin mukaan työn substanssin ohella tiimin toimintaan ja pitää valintaa hyvänä ratkaisuna. Omaan rooliin keskittymisen perusteluna on ollut "fokuksen hakeminen vaikuttavuudelle". Perusteluna valinnalle Kokeilukeskus on esittänyt pyrkimyksen harjoitella ja toteuttaa tiimin työskentelyssä uudenlaista toimintakulttuuria. Tiimi on kokenut oman toimintansa kehittämisen syventävän ymmärrystä siitä, millaisia konkreettisia, arjen tason haasteita koulujen tasolla toimintakulttuurin muutoksessa on.

Vaikka tiimin toiminnan kehittämiseen keskittymistä voidaan pitää uuden, sisäisen toimintakulttuurin luomisessa perusteltuna, on se haastattelujen pohjalta näyttäytynyt ulospäin näkymättömänä toimintana. Muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta Opetushallituksen sisällä ei ole ollut tietoa siitä, että tiimi kehittää omaa toimintaansa ja miten se tapahtuu.

Useat Opetushallituksen sisäiset haastateltavat toivat myös esiin, että tiimin toiminta on jäänyt paikoin tuntemattomaksi. Haastatteluissa tuli esille, että Kokeilukeskuksella olisi paljon annettavaa koko Opetushallitukselle ja että tiimin asiantuntemusta systeemisestä kehittämisestä ja kokeilufilosofian toteuttamisesta voisi hyödyntää laajemminkin.

Osa haastateltavista piti hyvänä käytänteenä sitä, että Kokeilukeskuksen henkilöstöllä ei ole selkeitä toimenkuvia ja se kokeilee tiiminä myös roolien vaihtelua. Osa haastateltavista esitti, että näitä kokemuksia voisi levittää laajemminkin Opetushallituksen sisällä.

Tiimin resurssien rajallisuus ja priorisointi ja verkostot

Kokeilukeskus nosti kehittämiskohteeksi tiimin resurssien rajallisuuden hyväksymisen ja toiminnan rajaamisen. Toiminnan rajaaminen ja priorisointi on koettu vaikeaksi, kun suunta ei ole ollut riittävän selkeä. Tiimi nosti itsearviointinsa esiin, että päätökset ja valinnat ovat useimmiten muutettavissa, jos osoittautuu, että ollaan tehty ns. väärä valinta. Kuten tiimi itsekin arvioi, myös arviointiryhmä kannustaa tiimiä tekemään jatkossa valintoja aiempaa tietoisemmin ja proaktiivisemmin.

4.2 Keskeiset vahvuudet

Kokeilukeskus on itsearviointiraportissaan tunnistanut onnistuneesti toimintaansa liittyviä keskeisiä vahvuuksia ensimmäisen toimintavuoden päättyessä. Vahvuudet kohdentuivat seuraaville osa-alueille:

- Kokeilukeskuksen positio Opetushallituksessa
- Prosessinomainen työskentelytapa
- Mahdollisuus perehtyä huolellisesti koulutuksen ja kasvatuksen toimialan tilanteeseen
- Toiminnan kohderyhmän rajaaminen kuntatason perusopetukseen
- Kokeilukeskuksen asiantuntijatiimi
- Yhteisen käsityksen muodostaminen systeemin muutoksen tarpeesta ja tavoitteista yksittäisten kokeilujen sijaan
- Teemarajaukset yhtenevät kansallisten kehittämislinjausten kanssa.

Arvioinnin aikana kertyneen aineiston pohjalta arviointiryhmä kiteyttää arviointikohteiden 1 ja 3 osalta vahvuudet seuraavasti:

• **Kokeilukeskuksen selkeä asema**

Kokeilukeskuksella on selkeä asema Opetushallituksessa hallitusohjelman kärkihankkeena (2017-2020), ja myös rahoituspohja on turvattu. Keskus on voinut hyödyntää Opetushallituksen verkostoja toimintaa käynnistäessään. Synergiaa on lisännyt se, että Kokeilukeskuksen päällikkö on rekrytoitu Opetushallituksesta. Pääjohtajan alaisena yksikkönä toimissaan keskuksella on myös suora ja toimiva yhteys viraston ylimpään johtoon. Kokeilukeskuksen tiiminvetäjä raportoi pääjohtajalle ja pääjohtaja sparraa tiimiä säännöllisesti. Opetushallituksessa meneillään oleva organisaatiouudistus kuitenkin muuttanee joiltakin osin Kokeilukeskuksen toimintamallia vuonna 2019, mistä saatiin viitteitä arviointivierailun aikana.

- **Teemarajaukset yhtenevät kansallisten kehittämislinjausten kanssa**

Kokeilukeskuksen valitsemissa keskeisissä teemoissa ovat mm. johtajuus ja yhdenvertaisuus. Nämä teemat ovat linjassa kansallisen koulutuspolitiikan kanssa. Yhteneviä teemoja pidettiin haastatteluissa tärkeinä ja kansallista kehittämistä vahvistavina.

- **Kohderyhmän ja toimintamallin valinta**

Kokeilukeskuksen henkilökunta on ensimmäisen toimintavuotensa aikana eri tavoin syventänyt ymmärrystään tutustumalla koulutusjärjestelmän eri tasoihin ja perehtymällä niiden nykytilanteeseen. Kokeilukeskus on tehnyt selkeän valinnan kohderyhmän osalta ja päättänyt rajata työskentelynsä kuntatasolla toteutuvaan perusopetukseen. Myös loka-kuussa 2018 käynnistynyt kokeiluohjelma kohdentuu kuntatason perusopetuksen toimiin.

Kokeilukeskus on valinnut prosessimainen toimintatavan keskeiseksi työskentelymetodikseen (katso luku 6). Keskus jatkaa tavoitteellisesti toimintaansa lukuvuonna 2018–2019 systeemisen muutoksen mahdollistajana valitsemansa kohderyhmän kanssa. ”Kokeilukeskus on Opetushallituksen korva kentälle”, mikä koettiin selkeänä vahvuutena myös Opetushallituksen näkökulmasta.

- **Kokeilukeskuksen asiantuntijatiimi**

Kokeilukeskuksen henkilökunta muodostaa asiantuntijatiimin, joka kuvaa itseään ”sitoutuneeksi, oppivaksi ja itseohjautuvaksi ja jolla on vahva rajapinta toimijakenttään”. Selkeiden toimenkuvien puuttuminen on tuonut vapautta toimintaan ja mahdollistanut ketterän toiminnan niin Opetushallituksen sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Tiimin oman ymmärryksen lisääminen ja sisäinen oppiminen ovat tapahtuneet monipuolisesti usealla saralla, ja refleктоivat keskustelut ovat edistäneet yhteisen näkemyksen muodostamista ja arjessa käytettävän terminologian omaksumista. Tiimin jäsenten erinomaiset sosiaaliset taidot, jaettu osaaminen ja yhteinen käsitys toiminnan tavoitteista ovat selkeitä vahvuuksia.

Tiimillä on selkeä tahtotila toimia Kokeilukeskukselle asetettujen laajojen tavoitteiden suuntaisesti, selkeitä rajauksia tehden ja pienin askelin edeten.

4.3 Keskeiset kehittämiskohteet

Kokeilukeskus on itsearviointiraportissaan erittäin onnistuneesti hahmotellut toimintaansa liittyviä keskeisiä kehittämiskohteita ensimmäisen toimintavuoden päätyttyä ja toisen käynnistyttyä. Kehittämiskohteet kohdentuivat seuraaviin asioihin:

- Toiminnan päätavoitteen terävöittäminen ja toiminnan rajaaminen
- Viestinnän kehittäminen ja asioiden dokumentointi
- Kokeilujen laajentaminen perusopetuksesta muihin koulutusasteisiin
- Valintojen tekemiseen enemmän dialogisuutta
- Kokeilukeskuksen tiimin työskentelytapojen kehittäminen

- Kehittämisen laajentaminen tiimin sisäisestä toiminnasta ulospäin
- Kokeilukeskuksen roolin vahvistaminen osallistajana
- Kokeilukeskuksen palvelutehtävän vahvistaminen.

Arvioinnin aikana kertyneen aineiston pohjalta arviointiryhmä kiteyttää arviointikohteiden 1 ja 3 osalta kehittämiskohteet seuraavasti:

- **Toiminnan tavoitteen kirkastaminen**

Systeemisen muutoksen aikaansaaminen on kunnianhimoinen tavoite, johon Kokeilukeskuksen henkilökunta on ennakkoluulottomasti tarttunut ja sitoutunut. Pää tavoitteen purkamisen selkeiksi osatavoitteiksi ja toimintasuunnitelman laatiminen keskuksen elinkaarelle 2017–2020 selkiyttäisi ja konkretisoisi tarvittavia toimenpiteitä kohti päätavoitetta edettäessä. Myös lokakuussa 2018 käynnistyneen kokeiluohjelman vaikuttavuustavoitteiden kirkastaminen hanketoimintaan osallistuville olisi tärkeää. Samalla tämä tukisi viestintää valitulle kohderyhmälle ja muille yhteistyökumppaneille.

- **Kokeilukeskuksen roolin täsmentäminen**

Opetushallituksen työjärjestyksissä 2016 ja 2017 Kokeilukeskuksen rooli ja toimintakenttä viraston toimialaan kuuluvine tahoineen on kuvattu varsin tarkasti. Keskus on toiminut perustamisestaan lähtien Opetushallituksessa ”toinen jalka sisällä ja toinen jalka kentällä”. Rajauksia ja täsmennyksiä tarvittaneen vielä esimerkiksi keskuksen kohderyhmän sekä palvelu-, kokeilu- ja kehittämistehtävän ja näihin liittyvien toimintamallien luomisen osalta. Myös Kokeilukeskuksen asema osana valtionhallintoa ja Opetushallituksen 3.0-ohjelmaa edellyttävät roolin kirkastamista ja päivittämistä, jotta rajalliset resurssit tulevat tarkoituksenmukaisimmalla tavalla hyödynnetyiksi.

- **Verkostoitumisen lisääminen**

Valinta keskittyä tiimin toiminnan sisäiseen kehittämiseen käynnistysvaiheessa on ollut perusteltua, mutta jatkossa Kokeilukeskuksen on tärkeää toimia laajasti eri tahojen ja verkostojen kanssa. Kokeilukeskuksen toiminnan käynnistysvaiheessa potentiaaliset yhteistyökumppanit ja tahot (esim. Opettajankoulutusfoorumi) olisivat toivoneet enemmän strategista yhteistyötä ja synergiaa. Kokeilukeskuksen nykyistä aktiivisempi verkostoituminen samassa toimintaympäristössä toimivien tahojen, kuten kuntakentän ja kansallisen tason keskeisten toimijoiden kanssa vahvistaisi toiminnallisia yhteyksiä ja jättevöittäisi yhteistyötä kohderyhmäksi valittuun kuntien perusopetukseen. Samalla keskuksen toiminnan tavoitteeksi asetetun systeemisen muutoksen kannalta keskeiset toimijat olisivat luontevasti mukana Kokeilukeskuksen toiminnassa omine asiantuntijarooleineen.

Kokeilukeskuksen nykyistä kiinteämmät yhteydet opettajien perus- ja täydennyskoulutukseen sekä alan tutkimukseen vahvistaisivat keskuksen toimintamallia ja -profiilia. Systemaattinen osallistuminen esimerkiksi Kasvatustieteen päiville ja alan muihin tapahtumiin lisäisi keskuksen tunnettuutta, näkyvyyttä ja vahvistaisi yhteistyöverkostoja. Jatkossa myös yhteydet Kokeilukeskuksen toiminnan kannalta keskeisiin kansainvälisiin verkostoihin voisivat tuoda toimintaan lisäarvoa ja tukea tavoitteiden saavuttamista.

- **Kokeilutoiminnan laajentaminen**

Toiminnan vaikuttavuuden lisäämiseksi ja vaikutusten laajentamiseksi on tärkeää, että Kokeilukeskus laajentaa jatkossa kokeilutoimintaansa varhaiskasvatukseen ja laajemmin muillekin koulutusasteille. Koulutuksen jatkumo varhaiskasvatuksesta toiselle asteelle on tärkeää huomioida kokeilevassa kehittämisessä nykyistä laajemmin.

- **Viestinnän ja kehittäminen**

Kokeilukeskuksen käynnistysvaiheen haasteena on ollut riittävä ja oikea-aikainen tiedottaminen keskuksen toiminnan tavoitteista (ml. systeeminen muutos) ja toimintamallista kohderyhmille ja myös Opetushallituksen toimijoille. Kotisivut on avattu toukokuussa 2018 eli vuosi keskuksen perustamisen jälkeen. Kokeilukeskus voisi – osin esimerkiksi yhdessä Opetushallituksen viestintäyksikön kanssa – päivittää viestintäsuunnitelmaansa ja kirkastaa siinä erityisesti keskeistä sanomaansa kokeilutoiminnan osalta, kuvata keskeisiä kohderyhmiään, sidosryhmiään sekä valita näille soveltuvimmat viestintäkanavat. Viestinnän lisääminen kasvattaisi tietoa kokeilevasta kehittämistoiminnasta ja hälventäisi samalla epätietoisuutta, jota Kokeilukeskuksen toimintaan on kohdentunut 1. toimintavuoden aikana.

- **Kokeiluohjelman vaikuttavuustavoitteet, toiminnan arviointi ja kehittäminen**

Olemassa olevien kansallisten verkostojen ja/tai koulutuksen järjestäjien osallistaminen lokakuussa 2018 käynnistyneeseen kokeiluohjelmaan nykyistä laajemmin voisi lisätä toimintaan vaikuttavuutta koulukohtaisten kokeilutiimien kanssa työskentelyn rinnalla. Laajemman yhteistyöverkoston rooli osana kokeiluohjelmaa voisi myös edistää Kokeilukeskuksen tavoittelemaa systeemistä muutosta.

Jatkossa on syytä terävöittää ja systematisoida kokeilevana kehittämisenä etenevän toiminnan arviointia, jotta Kokeilukeskus saa riittävästi tietoa kehittämistoimintansa tueksi.

- **Kokeilukeskuksen roolin vahvistaminen osallistajana**

Kokeilukeskuksen roolia osallistajana ja verkostojen luojana voisi vahvistaa, sillä Kokeilukeskuksen toiminnan vaikutukset tulevat sitä kautta esiin. Kokeilukeskus voisi jatkossa toimia kouluttajana kokeiluosaamiseen liittyen ja laajentaa näin kokeilutoiminnan vaikuttavuutta. Esimerkkinä voisi olla tuutoropettajatoimintaan fokusoituva verkosto.

- **Kokeilukeskuksen tiimin toiminnan tehostaminen**

Ensimmäisen toimintavuoden aikana Kokeilukeskukseen on rekrytoitu päällikkö ja 4-henkinen tiimi (+ 30 % assistentti). Tiimi on käyttänyt runsaasti aikaa oman ymmärryksensä lisäämiseen, roolinsa selkiyttämiseen ja keskuksen toimintamallin suunnitteluun. Toisen toimintavuoden käynnistyttyä työskentelytapoja tulisi tehostaa ja harkita tiimin jäsenille tiettyjä erityisvastuita arjen toimintaa sujuvoittamaan ja tässäkin arvioinnissa nousevien kehittämiskohteiden konkretisointia edistämään – erityisesti, kun mittava kokeiluohjelma

12 hanketoimijan kanssa käynnistyi lokakuussa 2018. Myös Kokeilukeskuksen tehtävää Opetushallituksen sisäisen uudistamisen tukena tulee vahvistaa.

- **Valintojen tekemiseen enemmän dialogia**

Kokeilukeskuksen toimintaan liittyvien valintojen tekemisessä tarvitaan jatkossa enemmän läpinäkyvyyttä sekä dialogia eri tasojen, asiakkuuksien ja erilaisten asiantuntijatahojen kanssa. Myös Opetushallituksen kanssa tarvitaan aiempaa enemmän yhteistyötä muun muassa tulevien valintojen ja linjausten tekemisessä.

- **Dokumentaation selkiyttäminen**

Arviointiryhmälle toimitettu Kokeilukeskuksen ensimmäisen toimintavuoden dokumentaatio näyttöä hajanaisena, pirstaleisena ja osin puutteellisena ja sen tulkitseminen osoittautui haastavaksi. Aineisto koostui pitkälti luonnosasteella olevista, irrallisista ja dokumenteista, jotka eivät muodostaneet selkeää jatkumoa käynnistysvaiheen aikana tehdyistä valinnoista, eivätkä kaikilta osin avautuneet keskuksen toimintaa tuntemattomille. Jatkossa on syytä kiinnittää huomiota Kokeilukeskuksen toiminnan kannalta keskeisten dokumenttien systemaattiseen laadintaan ja taltioimiseen. Tämä varmistaa myös tiedon siirron tilanteissa, joissa esimerkiksi keskuksen henkilöstö vaihtuu.

5. Kokeilukeskus osana kasvatuksen ja koulutuksen hallinnon toimintakulttuurin muutosta

Tässä luvussa tarkastelun ja arvioinnin kohteena on Kokeilukeskus osana kasvatuksen ja koulutuksen alan hallinnon toimintakulttuurin muutosta (arviointikohde 5).

Kokeilukeskuksen arviointi osana kasvatuksen ja koulutuksen alan hallinnon toimintakulttuurin muutosta edellyttää arviointiryhmän näkemyksen mukaan a) käsitystä toimintakulttuurin nykytilanteesta, b) tavoitetilasta sekä c) Kokeilukeskuksen roolista muutoksen aikaansaamisessa.

Toimintakulttuuri kasvatuksen ja hallinnon alalla

Arviointiryhmän saamassa taustamateriaalissa kasvatuksen ja koulutuksen alan hallinnon tämänhetkiseen toimintakulttuuriin viitattiin pääasiassa epäsuorasti toteamalla useassa yhteydessä tarve muutokselle - kuvaamatta kuitenkaan sen tarkemmin toimintakulttuurin nykytilaa. Arviointiryhmän tulkinnan mukaan seuraava, Kokeilukeskuksen toimintamalli 1.0:ssa esiintynyt kuvaus vastasi kenties parhaiten kokonaisarvioinnin pohjana toimivaa käsitystä toimintakulttuurissa odotetun muutoksen perusteluista ja tavoitteista:

”Koulutus ja kasvatusta on yhteiskunnan tärkein mekanismi muovata tulevaisuutta. Suomi on pieni maa eikä meillä ole varaa hukata kenenkään panosta. Menestyminen ja merkityksellinen elämä yhteiskunnassamme on määritelty liian kapeasti taloudellisen menestyksen ja kilpailun kautta. Meidän täytyy uudelleen määritellä hyvä elämä ja sen merkityksellisyys, jotta voimme rakentaa sosiaalisesti ja ekologisesti kestävä tulevaisuutta. Koulutus ja kasvatusta ei ole harjoittelua elämää varten vaan se on elämää. Järjestelmä ei toimi yhdenvertaisesti kaikille. Maailma muuttuu nopeasti, järjestelmä on hidas. Ohjaus ei uudista kestävästi. Uudistumme oppijan parhaaksi! Ei yhtään siiloo oppijan tiellä 2030! Rakennetaan uusi, avoin oppimisen ekosysteemi, joka tekee Suomesta maan, jossa kaikki rakastavat oppimista...”

Edellä mainitussa dokumentissa esitetty tavoite avoimesta oppimisen ekosysteemistä, tasavertaisuudesta ja siilujen purusta toistui eri tavoin sanoitettuna useissa taustadokumenteissa ja myös haastatteluissa, joten arviointiryhmä kiinnitti alussa tarkastelunsa näihin lähtökohtiin.

Arviointiryhmä pyysi Kokeilukeskuksen henkilöstöä tarkentamaan määritelmiään keskeisistä arviointikohteisiin liittyvistä käsitteistä, yhtenä näistä *toimintakulttuuri*. Kokeilukeskuksen henkilöstö määritteli toimintakulttuurin näin:

”Toimintakulttuuria ei voi suoraan muuttaa tai uudenlaista toimintakulttuuria ei voi luoda, mutta sitä voi pyrkiä muovaamaan toivottuun suuntaan välillisesti vaikuttamalla joko näkyviin tai näkymättömiin aspekteihin toimintakulttuurissa. Näkyvä toimintakulttuuri ilmenee tekoina ja tapoina tehdä asioita. Näkymätön toimintakulttuuri näkyy tunteina, arvoina, olettamuksina ja traditioina. Toimintakulttuuri voi muuttua kokeilemalla uusia tapoja toimia sekä rakentamalla vuorovaikutuksella, joka vaikuttaa myös näkymättömän toimintakulttuurin alueisiin.

Koulutusjärjestelmässä, niin päätöksenteossa ja hallinnossa kuin koulutuksen järjestäjien ja koulujen toiminnassa, on oma toimintakulttuuri. Toimintakulttuurin muutos kaikilla tasoilla tulisi mahdollistaa yksilön kasvu potentiaaliin. Näin toimintakulttuurin muutos on systeeminen muutos.

Toimintakulttuurin muutos toimii vipuvartena kokonaisvaltaiselle systeemin muutokselle."

Tavoiteltu muutos toimintakulttuurissa

Kokeilukeskuksen henkilöstön mukaan toimintakulttuurin kannalta merkittäviä esiin nousseita alustavia hypoteeseja systeemisen muutoksen ajureista perusopetuksen näkökulmasta ovat esimerkiksi:

- *"Suomalainen koulutusjärjestelmä perustuu vahvasti luottamukseen. Luottamus raikoilee, kun monimutkainen maailma ja toimintaympäristön muutos tuovat haasteita koulutuksen kentälle (esim. eriarvoistuminen, oppilaiden hyvinvoinnin haasteet, opettajien jaksaminen). Kestävän kansallisen koulutusjärjestelmän rakentamisessa luottamuksen rakentaminen on keskeistä.*
- *Toimintakulttuurin muutos edellyttää, että järjestelmän toimijat näkevät itsensä osana laajempaa systeemiä. Heidän toimintansa tulisi olla koherenttia. Uusien ja laadukkaiden vuorovaikutussuhteiden syntyminen ja vahvistuminen koulutusjärjestelmän sisällä ja suhteessa sen ulkopuolisiin toimijoihin tukevat palautekytkentöjen muodostumista koulutusjärjestelmän eri tasojen ja toimijoiden välillä ja siten oppimista koko systeemissä.*
- *Koulun avautuminen yhteiskuntaan ja yhdessä tekemisen lisääntyminen suhteessa muihin sektoreihin ja muihin yhteiskunnan toimijoihin, esimerkiksi järjestöihin, yrityksiin ja tutkimukseen, on tärkeää. Oppimisen piirin laajentuminen on tärkeää, jotta oppijälähtöisyys ja oppijan aktiivinen toimijuus vahvistuu."*

Tässä toimintakulttuurin määritelmässä Kokeilukeskuksen henkilöstö määritteli toisaalta käsityksensä vaaditun muutoksen ajureista ja muutoksen tasosta (systeeminen muutos) jättäen kuitenkin edelleen auki muutoksen arvioinnin kannalta keskeisiä asioita lähtötilanteessa, tilanteessa muutoksen jälkeen sekä mittareissa, joilla muutosta voisi arvioida.

Arviointiryhmän käsityksen mukaan Kokeilukeskuksen henkilöstö on kuitenkin tunnistanut tämän kohteen arviointiin liittyvät ongelmat ja dokumentoinut siihen liittyvät tavoitteet jatkossa seuraavasti:

"Laajat muutostavoitteet ja pienet teot tarvitsevat uudenlaisen toimintakulttuurin muutoksen arvioinnin viitekehyksen. Meiltä on tämä puuttunut, joten vaikutusten arviointi on perustunut tiimin tulkintaan. Yhtenä jatkotavoitteena onkin mahdollisesti toimintakulttuurin muutoksen arvioinnin kehikon kehittäminen yhdessä innovaatiotoimijoiden kanssa."

Kehittävän arvioinnin hengessä arviointiryhmä päätti täydentää arviointikohteeseen liittyvää ymmärrystä sekä Kokeilukeskuksen itsearviointiraportin että Kokeilukeskuksen keskeisten sidosryhmien haastattelujen yhteydessä. Sekä raportissa että haastatteluissa yhdeksi täydennettäväksi kysymykseksi nostettiin toimintakulttuurin nykytila, tavoiteltu muutos sekä Kokeilukeskuksen rooli tässä muutoksessa.

Kokeilukeskuksen rooli osana toimintakulttuurin muutosta

Itsearviointiraportissa painottui pohdinta Kokeilukeskuksen roolista muutoksessa.

Kokeilukeskuksen oman arvioinnin perusteella vahvuuksia tällä alueella ovat

- uudenlainen tapa toimia hallinnossa
- mahdollisuus kokeilla ja epäonnistua
- ketterä tapa toimia
- lupa edetä nopeasti, muuttaa suuntaa tarvittaessa ja priorisoida tehtäviä hierarkkisessa organisaatiossa
- itseohjautuvuutta tavoitteleva työtapa
- mahdollisuus suuntautua vielä vahvemmin muutoksen aikaansaamiseksi
- Opetushallituksessa oleva positio. *"On merkittävä positio, että olemme toinen jalka OPH:n sisällä ja toinen ulkopuolella."*
- mahdollisuus ketterästi testata erilaisia asioita monilla eri tasoilla ja erilaisissa rooleissa.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että nämä Kokeilukeskuksen henkilöstön esille nostamat vahvuudet omassa toiminnassaan nousivat esille myös, kun haastateltavia pyydettiin kuvaamaan tavoitteena olevan toimintakulttuurin piirteitä.

Kokeilukeskuksen itsearviointi ja seuraavat askeleet

Kehittämiskohteita Kokeilukeskuksen tiimin itsearvioinnin mukaan ovat

- uuden position rakentaminen OPH:n uudistuvassa organisaatiomallissa 2019
- vaikuttaminen toiminnan suuntaamiseen
- strategisten kumppanuuksien rakentaminen OPH:n sisällä ja ulkopuolella vaikutusten aikaansaamiseksi
- Kokeilukeskuksen toiminnasta viestiminen, vaikuttajaviestinnän tehostaminen
- kansainväliset kumppanuudet arvioinnin tukena
- liian monen roolin karsiminen
- rohkeus mennä toiminnassa kohti tärkeitä, mutta vaikeita ja potentiaalisesti tulenarkoja aiheita/ilmiöitä
- löytää oikea tapa viestiä, dokumentoida, arvioida, löytää tapa toimia uudessa organisaatiossa, narratiivien koonti
- siilojen rikkominen kokemusten kautta yhteiskehittämisessä
- oppien ja havaintojen jakaminen laajemmin -> vaikuttavuuden lisääminen
- systemaattinen tekojen paketointi ja arviointi.

Näistä erityisesti viestinnän vaikuttavuus, liian monien roolien karsiminen sekä prosessin oppimisen mallin kehittäminen alkoivat hahmottua keskeisiksi kehittämiskohteiksi myös arviointiryhmän tarkastelussa.

Seuraaviksi konkreettisiksi askeleiksi Kokeilukeskuksen henkilöstö kirjasi itsearviointiraportissaan nämä:

- vaikuttaminen aktiivisesti uuden asemamme rakentumiseen OPH:n organisaatiossa ohjelmajohtamisen yhteydessä
- edelläkävijäroolin vahvistaminen ja mandaatin luominen Kokeilukeskukselle OPH:n muutoksessa
- tarkka dokumentointi matkan varrella
- jatkuva uudistuminen ja prosessimaisessa työskentelyssä jatkaminen
- tarvittaessa uuden suunnan ja toiminnan ottaminen
- hyvän vuorovaikutuksen ja dialogin ylläpito tiimissä ja ulospäin
- valmius kasvaa ihmisenä ja tiiminä
- reflektointi ja arviointi
- positiivisen palautteen antaminen ja saaminen.

Taustamateriaalien ja itsearvioinnin perusteella arviointiryhmälle alkoi konkretisoitua Kokeilukeskuksen henkilöstön käsitys roolistaan osana kasvatuksen ja kulttuurin hallinnon alan toimintakulttuurin muutosta. Arvioinnin mahdollistamiseksi katsottiin tarpeelliseksi täydentää tätä ymmärrystä haastatteluissa, joissa yhdeksi arviointikysymykseksi nostettiin se, miten Kokeilukeskuksen keskeiset sidosryhmät näkevät toimintakulttuurissa vaadittavat muutokset ja Kokeilukeskuksen roolin näiden muutosten toimeenpanossa.

Tämän arviointikohteen tarkastelu ja arviointi perustuivat pääasiassa Kokeilukeskuksen ja sen keskeisten sidosryhmien subjektiivisten käsitysten yhteneväisyyksien ja erojen analysointiin, joiden sisältö saatiin taustamateriaaleista, itsearviointiraportista ja haastatteluista. Toisin sanoen arvioitavana oli se, kuinka hyvin eri osapuolten käsitykset Kokeilukeskuksesta osana kasvatuksen ja koulutuksen alan hallinnon toimintakulttuurin muutosta vastaavat toisiaan. Seuraava askel eli halutun muutoksen aikaansaamisen arviointi (lähtötila vs. tilanne muutoksen jälkeen) konkretisoituu, kun Kokeilukeskus luo tätä varten oman arviointikehyksensä mahdollisesti muiden kokeilutoimijoiden kanssa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Kokeilukeskus toteuttaa rooliansa osana kasvatuksen ja koulutuksen hallinnon toimintakulttuurin muutosta johdon tahtotilan ja ympärillä olevien toimijoiden odotusten suuntaisesti. Sen sijaan odotettujen tulosten ja niiden arvioinnin osalta tulee ottaa askeleita seuraavassa vaiheessa.

5.1 Keskeiset vahvuudet

"Herättelevä vieraslaji": Kokeilukeskuksen rooli rohkeana systeemiseen muutokseen sysääjänä

- Kokeilukeskus on onnistunut rakentamaan merkityksellistä ja tunnustettua roolia muutosten sysääjänä ja muutoksiin rohkaisijana.
- Kokeilukeskuksen tinkimätön tapa "toimia kuten opetamme" näyttää aineiston perusteella olevan vahvuus.

”Kokeilukeskus on OPH:n korva kentällä”: Kokeilukeskus kentän ja hallinnon välisen dialogin avaajana ja ylläpitäjänä

- Kokeilukeskuksen aktiivinen ja avoin vuorovaikutus kentän toimijoiden kanssa on tunnistettu vahvuudeksi.

”Kokeilukeskus on tapa toimia”: Luottamus Kokeilukeskukseen kokeiluna

- Johdon tavoitteet ja luottamus olemassa sille, minkä Kokeilukeskuksen henkilöstökin on määritellyt tavoitteeksi ja toimintatavaksi.
- Tausta-aineiston ja haastattelujen perusteella Kokeilukeskuksen erityinen rooli ja toimintatapa sekä käynnistysvaiheen haasteet ymmärretään ja niitä tuetaan.

5.2 Keskeiset kehittämiskohteet

”Jenkan tahtiin etenevä!”: Uusien toimintatapojen ja -mallien avaaminen ja perustelu johdonmukaisen ja avoimen dialogin ja viestinnän kautta

- Keskustelun tasolla on helppo todeta, että "uudet avaukset ovat tärkeitä". Käytännön tasolla erilaiset tavat toimia kuitenkin edellyttävät muun muassa perusteluja, hyötyjen osoittamista ja tarvittavan muutosprosessin avaamista.
- Johdon ja muiden Kokeilukeskusta lähellä olevien tahojen viestinnän pitäisi yhdenmukaistua. Kokeilukeskuksesta tarvitaan tietoa erityisesti keskeisille vaikuttajille ja päättäjille.
- Yksikön oman viestinnän kehittäminen jo tehdyn viestintäsuunnitelman mukaisesti on tärkeää.
- Perustavaa laatua olevat lähtökohdat ja periaatteet Kokeilukeskuksen toiminnalle pitäisi saada kirjattua auki ja viestittyä ulos.

6. Prosessinomainen työskentely

Tässä luvussa tarkastellaan prosessinomaista työskentelyä eli arviointikohdetta 2 ensin kuvaamalla sitä ja siihen liittyviä keskeisiä tavoitteita sekä painopisteitä Kokeilukeskuksen itsearviointiaineiston mukaisesti. Tämän jälkeen tarkastellaan, miltä Kokeilukeskuksen prosessinomainen työskentely ja sen eteneminen on näyttäytynyt arviointihaastatteluihin osallistuneiden näkökulmista. Lopuksi arvioidaan prosessinomaisen työskentelyn vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

Itsearviointiaineiston mukaan Kokeilukeskuksen prosessinomainen työskentely toteutuu suhteessa yhdessä määriteltyyn visioon/tavoitteeseen. Kokeilukeskuksen toiminnassa on pyritty eroon perinteisestä projekti- ja hanketyöstä sekä suunnittelemalla kehittämisestä. Kokeilukeskuksella ei ole itsearviointiaineiston mukaan ollut valmiiksi määriteltyjä konkreettisia tavoitteita. Keskuksen asema ja tehtävä ovat mahdollistaneet työskentelyn avoimessa prosessissa. Avoin prosessimaisuus tarkoittaa syklisyyttä ja mahdollisuutta muuttaa suuntaa ketterästi. Ketteryyttä on itsearviointiaineiston mukaan mahdollistanut tiimin pyrkimys itseohjautuvuuteen ilman tarkasti rajattuja tehtäväkuvia. Kokeilukeskuksen toiminnassa on sovellettu muotoiluajattelua ja -prosessia. Työskentelyn on kuvattu olevan syklisiä ja iteratiivista. Syklissä toistuvat tekeminen, reflektointi, oppiminen ja toiminnan uudelleen suuntaaminen.

Prosessinomaisen työskentelyn lähtökohdat

Kokeilukeskuksen prosessinomaisen työskentelyn lähtökohdista ovat itsearviointiaineistossa mainitut yhdessä määritellyt Kokeilukeskuksen tehtävä ja tavoitteet. Kokeilukeskus perustettiin edistämään kokeilutoimintaa, levittämään innovaatioita ja kehittämään koulutusta. Kokeilukeskuksen tehtävinä mainitaan oppimisen ekosysteemin uudistaminen, elinikäisen oppimisen ekosysteemin rakentaminen, muutosvalmiuden luominen koulutuksen toimijoille muuttuvassa maailmassa sekä toimintamallien luominen, jotka mahdollistavat kehittämisen koulutuksen uudistumiseksi sekä tilan tarjoamisen luovuudelle ja yhteiskehittelylle.

Prosessinomaisen toiminnan painopistealueet käynnistysvaiheessa

Ensimmäisen toimintavuoden aikana toiminnan painopisteet ovat itsearviointiaineiston mukaan seuraavat: Kokeilukeskus tukee koulutuksen järjestäjän toimintakulttuurin muutosta ja innovaatioiden leviämistä; koulutuksen nykytilan havainnointi, kuuntelu ja ymmärrys; yhteiskehittäminen ja kokeiluiden käynnisteleminen; OPH:n uudistukseen linkittyminen sekä nousevat teemat: oppien yhteen tuominen, oppimisen tukeminen ja evidenssin tuominen päätöksenteon tueksi. Lisäksi aineistossa mainitaan vuodelle 2018 seuraavia painopisteitä Kokeilukeskuksen toiminnalle: Kokeiluja, yhteiskehittämistä käyntiin alueilla; arviointi alueilla; kuntatyöskentelyn jatko; OPH:n innovaatio- ja kokeiluavustuksen kokeilujen sparraus; yhdenvertaisuusavustus ja peruskoulufoorumin linjausten vieminen käytäntöön; Sitran Erätauko-mentorointi ja Kokeilukeskuksen ja kokeilujen arviointi.

Lisäksi Kokeilukeskuksen toimintakaarta on kuvattu itsearviointiaineistossa usealla tavalla. Toimintakaari etenee itsearviointiaineiston mukaan seuraavasti: 2017: Käynnistäminen;

2018: Kokeilut käyntiin; 2019: Monta palloa ilmassa ja 2020: Hyvä ulospääsy. Itsearviointiaineistossa kuvataan myös, että toimintakaari etenee seuraavasti: 2018: Kokeiluja, yhteiskehittämistä käyntiin alueilla; arviointi alulle; 2019: yhteiskehittäminen alueilla ja linkittyminen OPH 3.0:aan sekä 2020: Tiedolla vaikuttaminen.

Prosessinomainen toimintamalli

Kokeilukeskuksen toimintamallin kehitys on kuvattu itsearviointiaineistossa designprosessin avulla, jossa prosessimaisuutta kuvataan viiden proton avulla. Protot on nimetty seuraavasti: 1. Proto – ”Kutsut”, kesäkuu; 2. Proto – ”Vaihtoehtoiset roolit”, elokuu; 3. Proto – Herättämö, Kasvattamo, Uudistumo, syyskuu; 4. Prototyyppi – Matchmaker, lokakuu; 5. Proto – Systemisen muutoksen talkkari, joulukuu. Protot koostuvat seuraavista vaiheista: 1. Ymmärrys, 2. Määrittely, 3. Ideointi, 4. Prototyypointi ja 5. Testaus. Systemisen muutoksen talkkari -toimintamalli identifioitiin Kokeilukeskuksen toimintamalliksi joulukuussa 2017. Lisäksi aineistossa on kuvattu vaihtoehtoisia tapoja kuvata kehittämisprosessia, mutta niitä ei ole suhteutettu Kokeilukeskuksen toimintaan. Lisäksi aineistossa Kokeilukeskuksen toimintaa kuvataan eri Konseptien kautta. Konseptit ovat 1: Kasvattamo, 2: Herättämö, 3: Uudistumo.

Itsearviointiaineistossa on myös hahmoteltu syksyn 2017 toimintaa ja konkreettisia toimenpiteitä, jotka on jaoteltu teemojen johtajuus ja yhdenvertaisuus alle. Aineistossa on Kokeilukeskuksen prosessinomaisesta työskentelystä konkreettinen esimerkki, jossa kuvataan kuntasoittelukierrosta ja haastatteluja 11/2017–05/2018.

Itsearviointiaineistossa on jonkin verran jaoteltu suuntia ja pohdittu muun muassa konseptia, kokeiluiden rakentumista ja arvioitu kokeiluaihioita, mutta reflektoinnin sisällöllistä antia ei ole kirjattu.

Prosessinomainen työskentely arviointihaastatteluihin osallistuneiden näkökulmista

Kokeilukeskuksen henkilöstön haastattelussa tuotiin esiin, että Kokeilukeskuksen toiminnan suunnittelussa ei ole käytetty strategisen suunnittelun perinteisiä käsitteitä, kuten esimerkiksi määrittely ydinprosesseja. Prosessinomainen työskentely on käytetty käsite ja se mahdollistaa henkilöstön mukaan kokeilevan kehittämisen. Keskeistä toiminnassa on osallisuus, kuuleminen ja systemisen muutoksen mahdollistaminen. Kokeilukeskuksen henkilöstö pohti, olisiko syklisyys ja ketteryys parempi vaihtoehto kuvaamaan heidän toimintaansa kuin prosessinomainen työskentely. Keskeisiksi elementeiksi toiminnassa koettiin reflektointi ja pysähtyminen, kun pohditaan suuntia, joihin toimintaa suunnataan. Haastattelussa tuotiin myös esiin, että signaalien avulla voidaan muuttaa suuntaa. Avointa prosessinomaisuutta kuvaa henkilöstön mielestä se, että henkilöstöllä ei ole lukittuja työnkuvia. On yksittäisiä tehtäviä, joista opitaan/kerätään opit ja sitten siirrytään eteenpäin. Toimintaa kuvattiin myös kaaosmaisena. Henkilöstö toi esiin, että he suunnittelevat toiminnan suunnitteluun Excel-työkalua, jonka avulla he saisivat driverit näkyviin ja enemmän läsnäoleviksi tekemiseensä. Avoin prosessinomaisuus vaatii heidän mielestään myös aikataulutusta ja priorisointia.

Kokeilukeskuksen toimintamalli ei ole näyttäytynyt arviointihaastatteluihin osallistuneille täysin Opetushallituksen työjärjestykseen kirjatus mukaisena (katso luku 2).

Työjärjestykseen on kirjattu, että Kokeilukeskuksessa huolehditaan viraston toimialaan kuuluvien kokeilujen, kehittämisen ja innovaatioiden tukemisesta ja koordinoinnista sekä niissä syntyneiden toimintamallien ja tiedon levittämisestä sekä innovatiivisuutta tukevan toimintakulttuurin edistämisestä yhteistyössä Opetushallituksen muiden yksiköiden kanssa. Haastateltavat tunnustivat oppimisen ekosysteemin kompleksisuuden, mutta olivat sitä mieltä, että vaikka tiettyä hanketta ei suoraan voi kopioida tai levittää kunnasta toiseen, niin idean voi. Lisäksi haastateltavat pohtivat lokakuussa 2018 käynnistyneeseen kokeiluohjelmaan viitaten, onko Kokeilukeskuksen yksittäisillä kokeiluilla vaikuttavuutta. Pohdittiin, että vaikuttavuuden lisäämiseksi yhteistyötä pitäisi tehdä jo olemassa olevien verkostojen ja useampien koulutuksen järjestäjien kanssa. Perusteluna edelliselle esitettiin, että systeemin muutos ei ole mahdollista yksittäisten kokeiluiden avulla toimintaa kehitettäessä.

Odotukset Kokeilukeskuksen toimintaa kohtaan olivat arviointihaastatteluihin osallistuneiden mukaan konkreettisemmalla tasolla, kuin miltä toiminta on näyttänyt. Ymmärrettävästi pääjohtajan vaihtuminen ja muut organisaatiomuutokset Opetushallituksen sisällä ovat vaikuttaneet toimintaan. Kokeilukeskuksen rooli voisi haastateltujen mukaan olla uusien toimintamallien ja yhteistyön kehittäjä. Haastateltujen mukaan Kokeilukeskus ei näy nimenä kentällä.

Osa arviointivierailuihin osallistuneista kentän toimijoista oli kuullut Kokeilukeskuksen toiminnasta ja toimintamallista ensimmäisen kerran syksyllä 2018. Järjestöpuolen edustajat olivat kuulleet toiminnasta aiemmin, mutta heillä ei omien sanojensa mukaan ollut tietoa, mihin suuntaan Kokeilukeskuksessa ollaan tällä hetkellä menossa. Edellisten mukaan kentällä on ollut paljon odotuksia.

Opetushallituksen sisällä Kokeilukeskus on ollut mukana viemässä kokeiluajattelua eteenpäin ja toivetta keskuksen osallistumisesta enemmänkin Opetushallituksen sisäisiin kehittämishankkeisiin on tuotu esiin. Opetushallituksen asiantuntijan mukaan Kokeilukeskuksen toimiminen yhdessä Majakka-verkoston kanssa on ollut positiivista, mutta Opetushallitukseen on tullut myös kentältä viestiä siitä, että Kokeilukeskuksen toiminta näyttää liian erillisenä. Asiantuntijat pohtivat, että eteenpäin vietävien teemojen pitäisi sekä Opetushallituksessa että Kokeilukeskuksessa olla samoja, jotta toiminta näyttäytyisi yhtenäisemmältä. Kokeilukeskuksen toiminnan koettiin haastatteluissa myös edesauttavan Opetushallituksen toimintakulttuurin muutosta, sillä se tuo koulujen ja oppijoiden todellisia tarpeita esiin. Opetushallituksessa on tunnustettu, että Kokeilukeskuksen sisäisen hitsautumisen prosessi on vienyt aikaa, mutta nyt tiimi on vahva.

Kokeilukeskuksen toimintamallin vaikuttavuudesta arviointihaastatteluihin osallistuneet eivät osanneet paljoakaan kertoa. Arviointihaastatteluihin osallistuneet kokivat, että on vaikeaa arvioida, onko Kokeilukeskuksen toimintamalli tukenut innovaatioiden levittämistä ja koulutuksen kehittämistä, koska toiminta on vasta alkuvaiheessa. Haastateltujen mielestä ensin pitäisi arvioida tavoitteet ja keinot sekä liittää kokeilutoimintaan tutkimusta. Pulmalisena koettiin, että kokeiluista ei ole jäänyt jälkiä. Haastatelluista tuntui myös vaikealta arvioida, mihin toimintamalli johtaa ja onko toiminnalla vaikuttavuutta. Haastatteluissa tuotiin esiin, että Kokeilukeskuksen pitäisi luoda arviointikehikko oman työnsä tueksi.

Osa kokeilevan kehittämisen sidosryhmistä toivoi, että Kokeilukeskuksen toimintamalli olisi heille jo tässä vaiheessa – puolitoista vuotta keskuksen perustamisen jälkeen - tutumpi. Työskentelyä oli aloitettu yhdessä muutamissa työpajoissa. Osalle oli jäänyt auki, mihin Kokeilukeskus on päätynt.

Prosessinomaisen työskentelyn toimivuus ja vaikuttavuus

Prosessinomaisen työskentelyn toimivuuden tai vaikuttavuuden arviointi on haasteellista, koska Kokeilukeskuksen toimintamalli on - kuten henkilöstö itsekin kuvaa - avointa, ketterää, syklistä ja iteratiivista. Vaikka toiminnan prosessinomaisuutta on pyritty kuvaamaan designprosessin tai kolmenlaisten konseptien avulla, jää konkreettinen toiminta vielä hieman avoimeksi. Arviointihaastatteluista nousee keskeisenä asiana tietoisuus/ymmärrys Kokeilukeskuksen toiminnan prosessimaisuudesta, syklisyydestä ja toimintaa määrittävästä yhdessä ohjautumisesta sekä reflektioivasta työtoteutuksesta. Avoimeksi kuitenkin jäävät avoimen prosessinomaisen toiminnan arvioinnin kannalta erityisesti henkilöstön kuvaamat pysähtymisen prosessit tai signaalien huomioiminen osana prosessimaista toimintaa sekä niissä tapahtuvat valinnat ja suunnan muutokset sekä perustelut edellisille.

Itsearviointiaineistossa kuvataan Kokeilukeskuksen toimintaa ja sille yhteisesti asetettuja tavoitteita monin eri tavoin (katso myös luku 2), mikä johtunee avoimesta prosessimaisuudesta toiminnassa ja suunnan muutoksista käynnistysvaiheen aikana. Itsearviointiaineistossa myös todetaan, että Kokeilukeskuksella ei ole konkreettisesti määriteltyjä tavoitteita. Tavoitteiden moninaisuuden tai tavoitteiden konkreettisuuden puutteen vuoksi prosessinomaisen toiminnan vaikuttavuutta on vaikea arvioida. Itsearviointiaineistosta on lisäksi vaikea hahmottaa, mikä on Kokeilukeskuksen prosessinomaisen toiminnan ydintoimintaa ja mitkä ovat toiminnan keskeisimpiä tavoitteita tai painopisteitä.

Arviointiaineistojen pohjalta voidaan sanoa, että prosessinomainen toiminta (designprosessin avulla kuvattu toiminta tai konseptit) on tukenut koulutuksen nykytilan havainnointia, kuuntelua ja ymmärryksen lisääntymistä Kokeilukeskuksen tiimin sisällä. Myös yhteiskehittämiseen ja kokeiluiden käynnistämiseen liittyvät tavoitteet on käynnistysvaiheen aikana saavutettu. Lisäksi Kokeilukeskus on jollakin tavoin linkittynyt Opetushallituksen uudistukseen. Prosessinomainen toimintamalli on tukenut jonkin verran sellaisten toimintamallien luomista, jotka mahdollistavat kehittämisen koulutuksen uudistumiseksi sekä tarjonnut tilan luovuudelle ja yhteiskehittelylle. Sen sijaan arviointiaineiston mukaan käynnistysvaiheen prosessinomaisen toiminnan vaikuttavuus oppimisen ekosysteemin uudistamiseen, elinikäisen oppimisen ekosysteemin rakentamiseen ja muutosvalmiuden luomiseen koulutuksen toimijoille muuttuvassa maailmassa on vielä alkuvaiheessa.

6.1 Keskeiset vahvuudet

- **Pyrkimys oppia ja soveltaa opittua opetuksen toimialalla**

Arviointiaineistosta nousee vahvasti esiin, että Kokeilukeskuksen tiimillä on ollut käynnistysvaiheen aikana halua ja innostusta kehittää toimintaansa ja tehdä selvä ero perinteiseen projekti- ja hanketyöhön. Oma toimintaa on jatkuvasti reflektoitu ja prosessinomaisella

toiminnalla on pyritty toimimaan ketterästi ja itseohjautuvasti sekä vaihtamaan suuntaa tarvittaessa nopeasti.

- **Muista poikkeava toimintapa Opetushallituksen sisällä**

Prosessinomainen toimintamalli on pohjautunut asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Asiakaslähtöisyys on huomioitu erityisesti perusopetuksen osalta. Kokeiluihin osallistuneet perusopetuksen toimijat ovat arviointiaineiston mukaan erittäin tyytyväisiä Kokeilukeskuksen sparraukseen kokeiluiden aikana ja he kokevat saavansa paljon tukea toimintakulttuurin muutokseen kokeiluiden kautta. Ajan käyttäminen käynnistysvaiheessa nykytilan havainnointiin, kuunteluun ja ymmärryksen lisäämiseen on lisännyt ymmärrystä perusopetuksen toiminnasta.

- **Yhteiskehittäminen ja tiimin sisäinen toiminta**

Prosessinomainen ja syklinen toiminta on vaatinut käynnistysvaiheessa paljon yhteistoimintaa, keskustelua, reflektointia ja signaalien kuuntelua, kun on pohdittu konseptia, kokeiluiden rakentamista sekä arvioitu kokeiluaihioita. Tiimin sisäisen toiminnan kehittämisessä on osana prosessinomaista työskentelyä onnistuttu erinomaisesti.

6.2 Keskeiset kehittämiskohteet

- **Prosessinomaisen toimintamallin selkeyttäminen ja uudelleen nimeäminen**

Arviointihaastatteluihin osallistuneille Kokeilukeskuksen prosessinomainen toimintamalli ei näyttäydä selkeänä. Myöskään itsearviointiaineistosta ei saa selkeää kuvaa Kokeilukeskuksen prosessinomaisesta toimintamallista. Kokeilukeskuksen prosessinomaisen toimintamallin konkreettinen kuvaaminen osana Opetushallitusta sekä sen toimintaa ”toinen jalka ulkona” olisi tarpeellista. Tämä ryhdittäisi Kokeilukeskuksen henkilöstön omaa toimintaa, selkeyttäisi heidän rooliaan osana Opetushallituksen kehittämistä sekä konkretisoisi heidän työtään myös kentän ja sidosryhmien suuntaan.

Arviointiryhmä on samaa mieltä Kokeilukeskuksen henkilöstön kanssa siitä, että prosessinomainen työskentely ei välttämättä kuvaa parhaalla mahdollisella tavalla Kokeilukeskuksen tekemistä. Yksi vaihtoehto olisi vaihtaa ilmaisua sellaiseksi, jossa ketteruus ja syklisyys tulisivat paremmin esiin. Tämä voi edellyttää toimintamallin nimeämistä uudella tavalla esimerkiksi ”kokeilutoiminnan kehittämismalliksi”.

- **Prosessinomaisen työskentelyn tarkempi dokumentointi**

Kokeilukeskuksen henkilöstö on itekin tunnistanut toimintansa kehittämiskohteiksi asioiden priorisoinnin ja dokumentoinnin. Syklisyyttä, ketteryyttä ja tehtyjä valintoja sekä suunnan muutoksia olisi mahdollista arvioida paremmin, jos toiminnan ja esimerkiksi eri kokeiluiden tavoitteet ja niihin liittyvät reflektoinnit olisi dokumentoitu johdonmukaisesti. Arviointihaastatteluissa nousi esiin myös toiminnan arviointia ryhdittävän arviointikehikon luominen Kokeilukeskuksen toiminnan tueksi.

- **Asiakastarinoiden tekeminen**

Arviointiryhmän konkreettinen ehdotus on, että yksittäiset kokeilut dokumentoidaan selkeästi ja niistä rakennetaan Asiakastarinoita. Asiakastarinoissa kuvataan systemaattisesti kaikkien kokeiluiden toiminta (sisällöt ja prosessit) ja eteneminen sekä kerätään kokeiluihin osallistuneilta palautetta ja kehittämissuhteita. Keskeistä on kirjata kokeilunaikainen reflektointi, yhteiskehittäminen ja opit näkyviin. Keskeistä olisi kuvata, miten Kokeilukeskus onnistui tekemään asiat eri tavalla. Asiakastarinat voivat olla osa oppimisen mallin rakentamista ja niitä voidaan käyttää Kokeilukeskuksen viestinnän ja vaikuttavuuden parantamisen välineinä.

- **Prosessinomaisen toiminnan linkittäminen tutkimukseen ja verkostoihin**

Kokeilukeskuksen toiminnan ja tehtyjen rajausten linkittäminen tutkimukseen oli useamman arviointihaastatteluihin osallistuneen mukaan tärkeää. Lisäksi haastatteluissa todettiin, että prosessinomaisen toiminnan pitäisi olla laajemmin verkostomaista. Jos toiminta ei verkostoidu muiden opetusalan verkostojen, kokeilutoimijoiden ja kehittämissuhteiden toimivan Opetushallituksen asiantuntijoiden kanssa, niin se jää liian erilliseksi. Verkostoituminen lisäisi myös näkyvyyttä ja ymmärrystä Kokeilukeskuksen toimintamallista.

7. Kokeilukeskus ja systeeminen muutos

Tässä luvussa tarkastellaan ja arvioidaan Kokeilukeskuksen toimintaa systeemisen muutoksen kontekstissa (arviointikohde 4). Systeeminen muutos liittyy ja linkittyy tässä arviointiraportissa käsiteltyihin asioihin kuten toimintakulttuurin muutokseen tai työskentelytapojen muutokseen. Tässä mielessä tämä tarkastelu on koonti. Samoin on huomattava, että systeeminen muutos on käsitteenä monimerkityksellinen. Tässä yhteydessä esitetyt arviot perustuvatkin erityisesti siihen, miten arvioinnin yhteydessä tehdyissä haastatteluisissa systeeminen muutos nousi esiin.

Systeemisen muutoksen määrittely perustuu pitkälti siihen ajatukseen, että se toteutuu toimintakulttuuria uudistamalla (katso luku 5). Opetushallituksen johto tukee systeemisen muutoksen edistämistä. Tässä mielessä Kokeilukeskus ei ole ainoa toimija, joka tavoittelee systeemisen muutoksen toteuttamista.

Opetushallituksessa laajemminkin pyritään systeemiseen muutokseen. Tätä tavoitellaan muun muassa kehittämällä oppimisen digitaalista ekosysteemiä, kokonaisoppimisen polkua, laadukkaita asiakas- ja tietopalveluja sekä vaikuttavia ohjaustyökaluja. Lopputuloksena tulisi olla nopealiikkeisempi ja entistä enemmän ilmiöihin, kuten kokonaishyvinvointiin liittyvä tekeminen. Tämä vaatii toimintakulttuurin muutosta.

Opetusalaa laajemmassa kehyksessä Kokeilukeskuksen toiminta voidaan nähdä osaksi politiikkaa, jossa julkista sektoria systeeminä pyritään uudistamaan kokeilemisen kautta. Käynnissä on ollut muun muassa Kokeileva Suomi -ohjelma. Vaikuttaa siltä, että systeemisen muutoksen argumentointi on samansuuntaista Kokeilukeskuksen ja koko julkista sektoria koskevan kokeiluohjelman osalta. Julkisen sektorin on muututtava uudistuskykyisemmäksi, koska toimintaympäristön muutokset ovat ennakoimattomia ja tapahtuvat nopeasti.

Vaikka Suomessa kokeilemistä edistävät ohjelmat ovat vauhdittaneet julkisen sektorin uudistumista, läpimurtoa ei askeltavasti, regulaation ja rakenteiden kautta uudistuvassa julkisessa hallinnossa ole vielä tapahtunut (tästä esimerkiksi Antikainen; Alhola; Stenvall ym 2019: Kokeilukulttuuri Suomessa – nykytilanne ja kehittämistarpeet, <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161281>). Muutokset ovat liittyneet lähinnä kokeiluihin osallistuneiden toimintaan. Odotuksia kohdentuu myös siihen, miten Kokeilukeskus voisi omalta osaltaan edistää uudistumista. Oleellista on myös se, että valtakunnalliset ohjelmat ovat päättyneissä hallituksen toimikauden päättyessä. Onkin oletettavaa, että Suomessa linjataan ainakin osin uudella tavalla, minkälaiseen uudistukseen tähdätään ja minkälaisia keinoja julkisen sektorin uudistumiskyvyn osalta viedään eteenpäin.

On silti mahdollista, että merkittävä systeeminen muutos voi tapahtua yhdenkin hallinnon-alan sisällä. Kokeilukeskus on yksi toimija, joka pyrkii systeemisen muutoksen aikaansaamiseen. Haastatteluista välittyikin käsitys, että systeemisestä muutoksesta on alettu keskustella opetusallalla. Samalla sisältö ja se, miten systeemiseen muutokseen päästään, on kuitenkin hyvin epäselkeää. Käytännössä systeeminen muutos saattaa tarkoittaa eri henkilöille - esimerkiksi opettajille, kunnan sivistystoimenjohtajille ja valtion keskushallinnon toimijoille - toisistaan poikkeavaa asiaa.

Haastattelujen perusteella välittyi yhteinen käsitys kuitenkin siitä, että systeemistä muutosta on tapahduttava kaikilla tasoilla, jos sen suuntaan edetään. Kuitenkin ymmärrys jopa siitä, mikä on opetusalan systeemi, voi vaihdella. Samoin kirkastunutta näkökulmaa, minkälaista systeemistä muutosta tavoitellaan, ei vielä ole riittävässä määrin. Esimerkiksi erään haastatteluihin osallistuvan mukaan *”koulutuksen ja kasvatuksen yhteinen näkemys puuttuu... onko kulttuurin vai opetussuunnitelman muutos.”* Yhteisten tavoitteiden ja päämäärien rakentaminen on siis opetushallinnon alalla tällä hetkellä avainkysymys.

Kuitenkin haastattelujen perusteella on tehtävissä arvio, että systeemiseen muutokseen liittyy opetuslalla kaiken kaikkiaan paljon tiedollisia tarpeita. Keskeinen kysymys on paitsi systeemisen muutoksen sisältö, niin myös se, minkälaisen tekijöiden ja käytäntöjen kautta sitä tehokkaimmin edistetään. Onko systeemille muutokselle todella koettua tarvetta vai onko se vain poliittista retoriikkaa? Mistä syistä sitä kannatetaan tai vastustetaan? Kenen pitäisi lähteä viemään eteenpäin systeemistä muutosta? Onko tarvetta ja edellytyksiä yli sektoreiden menevälle yhteistyölle? Miksi juuri kokeilutoimintaa tarvitaan?

Haastattelujen perusteella avaintoimijat ymmärtävät, että Kokeilukeskuksen toiminta systeemisen muutoksen aikaansaajana on vasta alussa. Samoin tiedostetaan Kokeilukeskuksen rajalliset resurssit ja ajallisesti rajattu toimikausi. Tästä johtuen on oleellista, miten linjaten ja minkälaisiin käytäntöihin kytkeytyen Kokeilukeskus pyrkii viemään systeemistä muutosta eteenpäin.

7.1 Keskeiset vahvuudet

- **Osaaminen ja systeeminen muutos**

Kokeilukeskukseen on selvästi kehittynyt osaamista systeemisen muutoksen ymmärtäjänä ja kehittäjänä. Tässä mielessä perusta ymmärtää systeemistä muutosta on olemassa.

Omalla tavallaan jopa se, että Kokeilukeskuksen toimijat ovat voineet melko itsenäisesti pohtia ja analysoida systeemistä muutosta, on ollut vahvuus. Se on tarkoittanut, etteivät olemassa olevan systeemin toimijoiden intressit ole merkittävästi voineet vaikuttaa Kokeilukeskuksen tekemiseen. Itsearviointiaineisto ja haastattelut vahvistavat käsitystä, että Kokeilukeskuksessa on kyetty kehittämään jo pitkälle pohdittua näkemystä systeemisestä muutoksesta.

- **Tietoperusta systeemisestä muutoksesta on vahvistunut**

Kokeilukeskuksessa on keskitytty ainakin osittain tiedon tuottamiseen systeemisestä muutoksesta. Tieto ja oppiminen systeemin toiminnasta voivatkin jo itsessään riittää kokeilevan kehittämisen tavoitteiksi. Lisäksi on huomattava, että Kokeilukeskuksen henkilöstön laatimassa itsearviointiraportissa onkin ansioituneesti eritelty systeemisen muutoksen esteitä ja mahdollisuuksia.

Tekemisen myötä ovat kirkastuneet erityisesti ”ajurit” ja muutostekijät, joilla systeemistä muutosta voidaan edistää. Tiedon luomiselle on ollut tilausta, koska systeemisestä muutoksesta tiedetään melko vähän.

- **Kokeilukeskus mielletään systeemisen muutoksen toimijaksi**

Haastattelujen perusteella Kokeilukeskus liitetään sidosryhmien keskuudessa toimijaksi, joka on olemassa systeemisen muutoksen tukemista varten. Tässä suhteessa sillä on ”valtakirja” tehdä systeemistä muutosta. Itsenäinen asema on edistänyt ja jossakin määrin mahdollistanut sitä, että Kokeilukeskus on voinut toimia ”omana itsenään” systeemin uudistajana.

Systeemistä muutosta edesauttavat verkostot ovat jossakin määrin rakentuneet toiminnan aikana. Erityisesti yhteydet paikallistasolle voivat olla vahvuus. Tämä edesauttaa systeemin muutoksen toteutusta.

- **Kokeilukeskus vahvistaa Opetushallitusta systeemisen muutoksen edistäjänä**

Kokeilukeskuksella on selkeästi annettavaa kehittämiselle, jossa Opetushallitus pyrkii viemään eteenpäin systeemistä muutosta. Tämä liittyy paitsi kokeilemiseen, myös ylipäänsä osaamiseen, jota Kokeilukeskuksella on systeemisen muutoksen ymmärtäjänä ja kehittäjänä.

Kokeilukeskus onkin luomassa dialogia paikallistason ja Opetushallituksen välille. Keskeinen osa opetusalan systeemistä muutosta onkin se, että Opetushallitus kykenee entistä tiiviimpään ja vuorovaikutteisempaan yhteistyöhön kuntien ja alan toimijoiden kanssa.

- **Systeemiseen muutokseen liittyvät toimintatavat ovat kehittyneet**

Keskusteluyhteyden luominen on kaiken kaikkiaan tärkeää systeemisessä muutoksessa.

Kokeilukeskuksen ajattelupa on perusteltu, jos sitä peilataan laajemmin kokeiluista käytävään keskusteluun. Kokeilut mielletään keskuksessa osaksi systeemistä muutosta. Logiikkana on, että edetään käytäntöjen ja kokeilujen muutoksesta systeemiseen muutokseen. Tehdään konkreettisia asioita ja pyritään ajattelemaan suuresti. Lähtökohdat ovat perusteltuja.

Systeemisen muutoksen menetelmänä nousee esiin erityisesti yhteiskehittäminen. Tämä voi olla järkevä valinta: keskitytään viemään eteenpäin nimenomaan yhteiskehittämistä ja siihen liittyviä uusia käytäntöjä. Yhteiskehittäminen vahvistaa myös osallisuutta.

7.2 Keskeiset kehittämiskohteet

- **Painopiste suunnittelusta systeemisen muutoksen tekemiseen**

Kokeilukeskuksessa on keskitytty paljolti systeemin ja sen muutoksen ymmärtämiseen sekä ajattelutavan kehittämiseen. Näille voidaan löytää perustelunsa. Kehittäminen on kohteesta etäännyttä ja lähentymistä. Haastattelut vahvistivat Kokeilukeskuksen toimintasuunnitelmasta välittyvä käsitystä, jonka mukaan nyt on oleellista keskittyä entistä enemmän systeemisen muutoksen tekemiseen.

Painopisteen muutos vastaa myös kokeilevan kehittämisen ja yhteiskehittämisen filosofiaa. Asioita tehdään yhdessä ja toiminnan kautta. Tätä kautta rakentuu myös Kokeilukeskuksen toiminnan uskottavuus. Tekemällä ja yhdessä toimimalla Kokeilukeskus varmistaa myös paremmin, että se toimii niin kuin puhuu.

Huomion kiinnittäminen systeemisen muutoksen tekemiseen varmistaa, että Kokeilukeskuksessa syntyneitä osaamista voidaan paremmin levittää ja välittää. Systeemisen muutoksen tekeminen vaatii riittävän laajan, motivoituneen ja osaavan toimijajoukon.

On silti korostettava, että systeeminen muutos on riskivalinta. Systeeminen muutos voi pahimmillaan jäädä sisällöllisesti epäselkeäksi ja kohdatun vastarinnan takia toteutumatta. Kokeilukeskus voi omalla toiminnallaan parhaimmillaan edesauttaa systeemisen muutoksen tavoiteasettelun sisällöllisen selkeyden, yhteisen tahtotilan ja toteutuksen etenemisessä.

- **Valintojen perustelevuus systeemisen muutoksen näkökulmasta**

Kokeilukeskus on jo monella tavalla mukana kokeilemisessä ja opetushallinnon uudistamisessa, kuten mukana käynnistämässä ja sparraamassa kehittävä kokeilutoimintaa. Jatkossa olisikin keskeistä, että toimintoja pystyttäisiin paremmin perustelevaan ja kohdentamaan juuri siitä näkökulmasta, mikä parhaiten tukisi systeemisen muutoksen aikaansaamista. Toinen vaihtoehto olisi sen toteaminen, että Kokeilukeskuksen toiminnalla on muitakin tavoitteita kuin systeemisen muutoksen aikaansaaminen.

Opetushallinnossa on paljon muitakin alueita kuin perusopetus, joilla voitaisiin tehdä systeemistä muutosta. Kuitenkin perusopetuskin tarjoaa tehtyä enemmän mahdollisuuksia Kokeilukeskuksen edistämälle systeemille muutokselle. Esimerkiksi opetussuunnitelmauudistukseen liittyy paljon mahdollisuuksia systeemille muutokselle.

Kokeilukeskuksen kannattaakin miettiä, missä on alan toimijoiden keskuudessa systeemisen muutoksen tarvetta. Esimerkiksi kuntatasolla opettajat voivat odottaa ratkaisuja, joissa voidaan parantaa koulujen turvallisuutta ja lasten hyvinvointia. Jos tällaisissa tilanteissa saadaan kokemuksia, että systeemiä muuttamalla voidaan parantaa tilannetta, saadaan samalla muutosta vahvistavia ”positiivisia voittoja”.

- **Toiminnan kohdentaminen Opetushallitukseen ja kuntiin systeemisen muutoksen aikaansaamiseksi**

Kokeilukeskuksen resurssit ovat rajalliset. Tästä johtuen on tärkeää tehdä valintoja siitä, minkä toimijoiden kanssa Kokeilukeskus pyrkii erityisesti systeemiseen muutokseen.

Arviointiryhmä ehdottaa erityisesti yhteistyön vahvistamista Opetushallituksen sisällä sekä kuntien kanssa. Opetushallitus on Kokeilukeskuksen ”emo-organisaatio”, jossa myös on pyrkimystä systeemiseen muutokseen. Tällä hetkellä Opetushallituksessa on myös odotuksia ja tarpeita Kokeilukeskuksen osaamisen käytölle systeemiä uudistavan tekemisen hyödyntämisessä. Toiminnan kohteina kunnat ovat olleet aikaisemminkin opetussektorin kehittämässä juuri ne toimijat, joiden kanssa on saatu aikaan onnistuneita kehittämiskokonaisuuksia (esimerkiksi *Liikkuva koulu*).

- **Systeemisten muutosajureiden tarkentaminen**

Dokumentit osoittavat, että Kokeilukeskuksessa ne asiat, jotka aikaansaavat systeemiä muutoksia, ovat olleet jatkuvan pohdinnan alla, mutta samalla myös jossakin määrin jäsenmättömiä. Edelleen näyttää osin siltä, että valittuihin tulkintoihin ovat vaikuttaneet kokeilemisen ohella johdon linjaukset. Toiminnan kohteiksi valittujen muutosajureiden määrittely onkin tärkeää tehdä avoimesti. Keskeisiksi systeemisen muutoksen ajureiksi nostetaan nyt toimintakulttuuri, luottamus ja avautuminen ulospäin.

Kyseiset sisältökokonaisuudet ovat tärkeitä, mutta myös monimutkaisia. Voidaan esimerkiksi kysyä, kenen luottamuksesta on kysymys. Oppilaiden ja opettajien vai opettajien keskinäisestä luottamuksesta? Samoin luottamukseen on vaikea usein vaikuttaa suoraan, vaan se tapahtuu esimerkiksi sanan pitämisen, osaamisen, tasa-arvoisen kohtelun, onnistuneen tekemisen sekä muiden osapuolten huomioimisen kautta, esimerkiksi niin, että ei käytä hyödyksi toisen osapuolen heikompaa asemaa. Samoin systeemiseen muutokseen vaikuttavat kokeilujen yhteydessä kehittämistoiminnan selkeys, johdon ja poliittisten päätöksentekijöiden sitoutuminen ja tavoitteenasettelu sekä kyky hyödyntää kokeilujen tuloksia. Toimintaa eteenpäin vietäessä on myös huomioitava vallitsevat arvot ja odotukset.

Koska systeemiset ajurit vaikuttavat toiminnan kohdentamiseen, arviointiryhmä suosittelee edelleen niiden määrittelyn ja vaikutusmekanismien pohdintaa.

- **Digitaalisuuden huomioiminen systeemin muuttajana**

Kokeilukeskuksen toimintaa linjaavissa dokumenteissa ei ole kiinnitetty kovinkaan paljon huomiota digitaalisuuteen. Tärkeää olisikin tarkentaa kehittävän kokeilutoiminnan suhdetta digitaalisuuteen ja sen tuottamaan tilannekuvaan. Usein digitaalisuus oli liitetty juuri siihen, miksi systeemin on muututtava merkittäväällä tavalla.

- **Oppimisen mallin liittäminen systeemisen muutoksen edistämiseen**

Oppiminen liittyy kokeiluihin sekä siihen, miten systeemi kehittyy. Oppiminen ja sen edistämisen malli puuttuvat kuitenkin Kokeilukeskuksen toimintaa linjaavista malleista, vaikka haastattelujen perusteella asia on ollut keskusteluissa.

Arviointiryhmä pitääkin tärkeänä, että systeemisen muutoksen edistämiseksi Kokeilukeskus rakentaa ja kehittää oppimisen mallin. Tällöin esimerkiksi kokeiluista esiin nousevia asioita voidaan paremmin peilata koko systeemin toiminnan uudistamiseen.

Oppimisen mallia voidaan rakentaa hyvinkin monenlaisesta lähtökohdista kuten reflektoidun, kognitiivisen, konstruktivisen, kokemuksellisen tai sosiaalisen oppimisen kautta. Yksi mahdollisuus olisi myös *action learning* -tyyppinen ajattelu. Tällöin kokeiluja tarkasteltaisiin esimerkiksi seuraavien asioiden kautta:

1. Mitä opitaan toiminnan kohteesta ja tekemisestä, kuten palveluista?
2. Mitä opitaan yksilö- ja yhteisötasolla?
3. Mitä opitaan kulttuurista?
4. Mitä opitaan toimintaympäristöstä?

Oppimismallin kehittämisen kautta Kokeilukeskus toisi selkeää lisäarvoa kokeilujen kehittämiseen koko julkisella sektorilla. Laajemminkin tarkasteltuna systeemisen muutosten aikaansaamisessa ongelmana on ollut juuri oppimisen mallin puuttuminen. Opetushallituksessa oleva Kokeilukeskus olisi luonteva paikka kehittää oppimista. Samalla se nostaisi opetushallinnon lisäarvoa ja tärkeyttä koko julkisen hallinnon uudistamisen kannalta.

- **Kokeilutoiminnan integrointi ennakointiin ja innovaatioihin systeemisen muutoksen aikaansaamiseksi**

Kansainväliset kokemukset (esim. Kanada) näyttäisivät viittavan siihen, että jos halutaan radikaaleja systeemisiä muutoksia, kokeileva kehittäminen tulisi integroida ennakointiin ja innovaatioihin. Tämän suuntaiselle painopisteen määrittelylle olisi siis tarvetta myös Kokeilukeskuksen toiminnassa.

On ylipäänsä oletettavaa, että maan hallituksen vaihtuessa kokeilutoimintaa integroidaan laajempaan julkisen sektorin kehittämiskokonaisuuteen. Ennakointi ja innovaatiotoiminta ovat luontevia vaihtoehtoja. Näin voitaisiin myös luoda perustaa Kokeilukeskuksen käynnistämisen toiminnan vakiinnuttamiselle ja edelleen kehittämislle systeemissä muutoksessa.

LIITE Arviointivierailun ohjelma 20.-21.11.2018 ja puhelinhaastattelut 23.11.2018

Arviointivierailun 1. päivä: 20.11.2018 (Tila: OPH/Kuha)

09.00–10.00 Haastattelu 1: Kokeilukeskuksen esimies ja henkilöstö

Anneli Rautiainen, yksikön päällikkö, Kokeilukeskus

Valpuri Kurppa, kehittäjä, Kokeilukeskus

Paula Tyrväinen, kehittäjä, Kokeilukeskus

10.15–11.15 Haastattelu 2: Kärkihankkeen johtoryhmän jäseniä

Sanna Vahtivuori-Hänninen, Projektipäällikkö, OKM

Elina Lehto-Häggroth, Sivistystoimen toimialan apulaiskaupunginjohtaja, Vantaa

12.15–13.15 Haastattelu 3: Ministeriön asiantuntijoita, opetuksen järjestäjien johtoa ja rehtoreita

Aija Rinkinen, Opetusneuvos, opetus- ja kulttuuriministeriö

Anne Onnela, Erityisasiantuntija, opetus- ja kulttuuriministeriö

Lucina Hänninen, Opetus- ja kasvatusjohtaja, Raahe

Pirjo Tornberg, Rehtori, Koulumestarin koulu, Espoo

13.30–15.00 Haastattelu 4: Opettajia ja muita toimijoita

Ulla Siimes, Toiminnanjohtaja, Vanhempainliitto

Ulla Laine, Yksikön päällikkö, Opetushallitus

Hanna Boman, Yksikön päällikkö, Opetushallitus

Satu Ikkala, Luokanopettaja, vararehtori, Merituulen koulu, Inkoo

Tuomo Laakso, Erityisasiantuntija

Heli Rantamäki, Hankekoordinaattori, Kurikka

Pekka Lavi, Lehtori, TVT:n pedagoginen asiantuntija, Forssa

Arviointivierailun 2. päivä: 21.11.2018 (Tila: OPH/Hauki)

09.15–10.00 **Haastattelu 5: Olli-Pekka Heinonen, pääjohtaja, Opetushallitus**

12.00–13.00 **Haastattelu 6: Opetushallituksen johtoryhmän jäseniä**

Jorma Kauppinen, Johtaja

Samu Seitsalo, Johtaja

Reetta Niemelä, Kehittämispäällikkö

Marjo Somari, Yksikön päällikkö

Marjaana Manninen, Opetusneuvos

13.30–14.30 **Haastattelu 7: Kokeilevan kehittämisen sidosryhmiä**

Jaakko Kuosmanen, Vanhempi asiantuntija, Demos Helsinki

Markus Kanerva, Erityisasiantuntija, VNK/Kokeileva Suomi

Tuula Jäppinen, Innovaatioasiantuntija, Kuntaliitto

Kalle Nieminen, Johtava asiantuntija, Sitra

Anni Leppänen, Kokeilukehittämisen asiantuntija, D9

14.45-15.45 **Haastattelu 8: Kokeilukeskuksen esimies ja henkilöstöä**

Anneli Rautiainen, yksikön päällikkö, Kokeilukeskus

Anna Häggman, kehittäjä, Kokeilukeskus

Paula Tyrväinen, kehittäjä, Kokeilukeskus

Ulla Teräs, kehittäjä, Kokeilukeskus

Valpuri Kurppa, kehittäjä, Kokeilukeskus

Puhelinhaastattelut: 23.11.2018

09.00 – 09.30 **Haastattelu 9: Kärkihankkeen ohjausryhmän jäsen**

Professori Jari Lavonen, Helsingin yliopisto

13.00 - 13.30 **Haastattelu 10: Kärkihankkeen ohjausryhmän jäsen**

Sivistystoimen johtaja Aulis Pitkälä, Espoon kaupunki

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) on itsenäinen koulutuksen arviointivirasto. Se toteuttaa koulutukseen sekä opetuksen ja koulutuksen järjestäjien toimintaan liittyviä arviointeja varhaiskasvatuksesta korkeakoulutukseen. Lisäksi arviointikeskus toteuttaa perusopetuksen ja toisen asteen koulutuksen oppimistulosten arviointeja. Keskukseen tehtävänä on myös tukea opetuksen ja koulutuksen järjestäjiä ja korkeakouluja arviointia ja laadunhallintaa koskevissa asioissa sekä kehittää koulutuksen arviointia.

Raportissa kuvataan Opetushallituksen Kokeilukeskuksen käynnistysvaiheen (2017-2018) ulkoisen arvioinnin tulokset.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus
PL 28 (Mannerheiminaukio 1 A)
00101 HELSINKI
Puhelinvaihe: 029 533 5500
Faksi: 029 533 5501

karvi.fi