



Oppiminen tulevaisuuden evaluoinneissa

Sisällysluettelo

Oppiminen tulevaisuuden evaluoinneissa	1
1. Johdanto	2
2. Nykyisten evaluointien rinnalle kaivataan kehittävää otetta	3
2.1. Kriittinen ystävä ja kehittävä evaluointi	4
3. Miten vastata evaluoinneissa tunnistettuihin haasteisiin?	5
4. Suunnittelussa tehtäviä valintoja	6
5. Lopuksi	7

1. Johdanto

- *Miten kehittää organisaatioiden jatkuvaa oppimista ja siten toiminnan joustavaa ja tarvepohjaista sopeuttamista edistäviä evaluointimenetelmiä?*

CMI ja Kehys järjestivät huhtikuussa 2018 seminaarin, jossa keskusteltiin mahdollisuuksista kehittää sekä ulkopuolista arviointia että toiminnan sisäsyntyistä kehittämistä ja siitä oppimista yhdistäviä dialogisia evaluointiprosesseja. *Oppiminen tulevaisuuden evaluoinneissa* -seminaariin kokoontui laaja joukko asiantuntijoita, ja tilaisuudessa kuultiin niin järjestöjen kuin ulkoministeriönkin edustajien puheenvuoroja.

CMI, Kehys ja 4Front kertoivat tuoreista kokemuksistaan hyödyntää dialogisia ja kehittäviä evaluointeja. CMI ja Kehys ovat molemmat soveltaneet *kriittinen ystävä* -menetelmää viime vuosien ohjelmatyönsä arviointiin, ja 4Front on puolestaan toteuttanut *kehittävää evaluointia* osana Tekesin ja ulkoministeriön yhteistä BEAM-ohjelmaa.

Tässä raportissa esittelemme seminaarissa pohdittuja kysymyksiä ja niiden pohjalta koostettuja johtopäätöksiä sekä joitakin niistä tärkeimmistä kysymyksistä, joita toimijoiden olisi hyvä huomioida uudenlaisia tai täydentäviä arviointimenetelmiä sekä niiden soveltamista suunnitellissaan.

Tilaisuuden järjestäjinä toivomme, että näin aloitettu keskustelu sekä esimerkiksi CMI:n ja Kehyksen positiiviset kokemukset kriittinen ystävä -menetelmän soveltamisesta luovat pohjaa aktiivisen ja



Kaisu Tuominen kertoi kokemuksestaan toisena Kehyksen kriittisistä ystäväistä.

laaja-alaisen vuoropuhelun jatkumiselle. Tarve evaluointien kehittämiseksi sekä nykyisiä evaluointeja eri tasoilla täydentäville menetelmille on laajalti tunnistettu.

2. Nykyisten evaluointien rinnalle kaivataan kehittävää otetta

- *Organisaatioiden muuttuvat toimintaympäristöt edellyttävät jatkuvaa oppimista ja toiminnan ajantasaista mukauttamista.*
- *Käytettävyys on uusien ja täydentävien evaluointimenetelmien kehittämisen keskiössä.*

Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat yhä monimutkaisempia ja alttiimpia muutoksille, mikä on johtanut paineeseen sopeuttaa toimintoja jatkuvasti uusiin tarpeisiin. Seminaarissa käydyssä keskustelussa nousi toistuvasti esille tiettyjä elementtejä, joiden osalta useimmat osallistujat kokevat nykyiset ulkoiset evaluoinnit yksinään puutteellisina.

Evaluoinnit toteutetaan tyypillisesti verrattain pitkällä aikavälillä, ja niistä kertyneet havainnot ja oppiminen koetaan siten usein takautuvana: relevantti tieto saavuttaa organisaatiot vasta, kun kyseiset toiminnot tai tietty projekti ovat jo päättyneet, ja sitä ei näin monissa tapauksissa kyetä hyödyntämään riittävän ajantasaiseen toiminnan sopeuttamiseen tai esimerkiksi uuden ohjelman suunnitteluun. Monitorointi- ja evaluointiprosessien koetaan lisäksi usein jäävän toisiinsa nähden melko irrallisiksi – laadukkaassa monitoroinnissa havaittuja asioita tulisi laajemmin jalostaa myös osana evaluointiprosesseja.

Tavanomaisilta evaluoinneilta toivottaisiin joissakin tapauksissa myös nykyistä enemmän laadullista syvyyttä – monien organisaatioiden työn luonne edellyttäisi syvempää analyysia ja toimintaympäristön tarkastelua, mitä esimerkiksi numeeriset vaikuttavuuden tai tuloksellisuuden arvot eivät mahdollista.

Monipuolisten ja toisiaan täydentävien menetelmien kehittäminen ja hyödyntäminen nähdään näiden haasteiden selättämisessä keskeisenä – ne mahdollistavat toiminnan joustavampaa ja välittömämpää mukauttamista eri tasoilla. Mainitut haasteet kytkeytyvät keskeisesti myös kansainvälisiin OECD DAC -periaatteisiin, joiden mukaan evaluointien käytettävyys määrittää osaltaan niiden onnistumista. Käytettävyyden lisäksi riippumattomuus, uskottavuus, sekä yhteistyö kumppanien kanssa muodostavat näiden periaatteiden keskeisen ytimen, ja määrittävät siten onnistuneita evaluointeja.

Periaatteiden lisäksi on määritelty kansainvälinen OECD DAC -kriteeristö, joka määrittää evaluointien sisältöä suhteessa arvioitavaan työhön. Kriteeristö muodostuu projektin relevanssin, kustannustehokkuuden, tuloksellisuuden, vaikuttavuuden sekä kestävyys arvioinnista. Suomen ulkoministeriö on lisäksi määritellyt Kehitysevaluoinnin normin, mikä on olennainen ohjenuora kehitysevaluointeja toteutettaessa. Nämä periaatteet ja kriteerit on huomioitava myös tulevaisuuden evaluointeja tai täydentäviä monimuotoisia menetelmiä kehitettäessä.

2.1. Kriittinen ystävä ja kehittävä evaluointi

CMI ja Kehys ovat viime vuosina hyödyntäneet Kriittinen ystävä -menetelmää ohjelmatyönsä ulkoisessa arvioinnissa. Järjestöjen asiantuntijat korostavat menetelmän erityisenä etuna sitä, että evaluoinnin aikana kertyneitä oppeja on ollut mahdollista tarkastella sisäisesti prosessin aikana eri tasoilla, ja näin parantaa toimintoja jo ennen evaluoinnin varsinaista valmistumista. Menetelmä on koettu erityisen positiivisena myös siksi, että se on järjestöissä kannustanut rakentavan ja positiivisen kulttuurin syntyminen evaluoinnin ympärille. Evaluaattorin ja organisaation keskinäinen luottamus on läheisen työskentelyn myötä noussut olennaiseksi onnistuneen evaluoinnin tukemisessa.

CMI hyödynsi kriittinen ystävä -menetelmää vuosien 2014-2017 ohjelmansa arvioinnissa, täydentäen näin ulkoministeriön aiemmin tilaamaa ohjelmaevaluointia. Tavoitteena oli myös kirkastaa ymmärrystä CMI:n paikasta kansainvälisen rauhanvälityksen kentässä sekä tukea CMI:tä järjestön sisäisen oppimisen käytäntöjen vahvistamisessa. Arviointia hyödynnettiin lisäksi vuonna 2018 alkaneen nelivuotisen ohjelman suunnittelussa sekä strategian uudistamisessa. CMI julkaisee kesäkuun 2018 aikana laajemmin havaintojaan kriittinen ystävä -menetelmän soveltamisesta.



CMI:n neuvonantaja Mikko Patokallio esitteli järjestön kokemuksia Kriittinen ystävä -menetelmän käytöstä.

Kehys on puolestaan hyödyntänyt kahta kriittistä ystävää, Kaisu Tuomista ja Miia Toikkaa, vuosien 2016-2017 ohjelmansa arvioinnissa. Kuten CMI:llä, prosessi korvasi tavanomaisen ohjelmakauden loppuevaluoinnin, täydensi ulkoministeriön tilaamaa laajempaa evaluointia ja antoi arvokasta tukea seuraavaan ohjelman suunnitteluun etenkin seurattavuuden ja arvioitavuuden näkökulmasta. Kriittiset ystävät fasilitoivat Kehyksessä sisäisiä keskusteluja ja oman toiminnan tarkastelua. Kehyksen toiminta painottuu vahvasti vaikuttamistyöhön ja kriittinen ystävä -menetelmän koettiin mahdollistaneen työn vaikuttavuuden paremman arvioinnin. Kaisu Tuominen ja Miia Toikka jakoivat seminaarissa kokemuksiaan prosessista.

4FRONT on puolestaan hyödyntänyt Kehittävän arvioinnin menetelmää Tekesin ja ulkoministeriön toteuttaman BEAM-ohjelman jatkuvassa arvioinnissa. 4FRONTin johtaja Kimmo Halme oli mukana seminaarissa kertomassa kokemuksia menetelmän käytöstä.

3. Miten vastata evaluoinneissa tunnistettuihin haasteisiin?

- *Monimuotoiset ja eri tasoille räätälöidyt menetelmät täydentävät toisiaan ja takaavat evaluointien käytettävyyden eri tarpeisiin.*
- *Organisaation avoimuus sekä laajalti osallistava lähestymistapa ovat oppimista edistävien evaluointien peruspilareita.*
- *Evaluaattorin ja organisaation välinen luottamus mahdollistaa syvemmän analyysin.*

Mikä olisi paras tapa uudistaa evaluointeja ja niihin kohdistettuja edellytyksiä siten, että ne aidosti edistäisivät oppimista ja organisaatioiden ajantasaista sekä kokonaisvaltaista kehitystä? Mistä muodostuu onnistunut arviointi? Alla on esitelty seminaarissa käsiteltyjä keskeisiä kysymyksiä:

KÄYTETTÄVYYS: Organisaatioilla on tarve jatkuvaan oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen, ja ajantasainen tiedonsaanti ruokkii tarkoituksenmukaista reagointia ja tarpeiden mukaista päätöksentekoa. Evaluointien tulisi mahdollistaa toiminnan mukauttaminen jo niiden aikana.

MONIPUOLISET MENETELMÄT: Eri toimijoiden, kuten rahoittajien, organisaation eri tasojen sekä esimerkiksi yksittäisten prosessien tarpeet evaluoinneille vaihtelevat. Mahdollisuus hyödyntää monipuolisesti useita toisiaan täydentäviä menetelmiä parantavat evaluointien käytettävyyttä eri tahoilla, ja edistävät siten kokonaisvaltaista oppimista. Yksi menetelmä ei sovellu jokaiseen tilanteeseen tai jokaiselle tasolle, ja siten mahdollisuus monipuolisten menetelmien hyödyntämiseen nousee tärkeäksi.

AVOIMUUS JA AITO TAHTOTILA TOIMINNAN PARANTAMISEEN: Evaluoinnin kohteen on tärkeää kyetä vastaanottamaan myös rakentavaa kritiikkiä toiminnastaan – vasta tämä mahdollistaa todellisen oppimisen ja toiminnan kehittämisen. Avoin ja luottamuksellinen suhde organisaation ja evaluaattorin välillä on olennainen osa rakentavaa toiminnan parantamista.

OSALLISTAVA LÄHESTYMISTAPA: Relevanttien näkemysten laaja-alainen kartoittaminen ja huomioiminen on yksi kokonaisvaltaisia sekä kestäviä suosituksia tuottavan evaluoinnin kulmakiviä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi haastatteluja ja ryhmäkeskusteluja organisaation eri tasojen kanssa, tai vaihtoehtoisesti laajempia keskusteluja kumppanien ja rahoittajien kanssa. Laaja osallistuminen prosessiin on lisäksi omiaan lisäämään sen jaettua omistajuutta ja siten myös tulosten legitimitettä.

RAKENTAMINEN VAHVUUKSILLE: Sekä CMI:n että Kehyksen kriittinen ystävä -piloteissa on korostunut kokemus evaluoinnin positiivisesta lähtökohdasta, joka pohjautuu organisaatiossa jo olemassa olevien vahvuuksien tarkasteluun sekä toiminnan rakentavaan kehittämiseen niiden pohjalta. Uudenlaisilla menetelmillä nähdään olevan potentiaalia vaikuttaa laajempaan kulttuuriseen muutokseen evaluoinneissa.

Prosessissa asteittain vahvistuva keskinäinen luottamus mahdollistaa myös evaluaattorin syvemmän tutustumisen järjestön toimintatapoihin, -kulttuuriin ja -ympäristöön, ja kasvattaa siten prosessin tuloksellisuutta – luottamuksen kautta toimijoille syntyy aito intressi keskustella avoimesti

ja rehellisesti evaluaattorin kanssa. Lisäksi avoin kommunikaatio evaluoinnin tavoitteista ja tulosten käyttötarkoituksista on omiaan lisäämään toimijoiden sitoutumista prosessiin, sekä heikentää mahdollisia ennakkoluuloja sitä kohtaan.

POHDITTAVAA: Miten tulevaisuuden evaluoinnit poikkeavat esimerkiksi monitoroinnista, sparrauksesta ja työnohjauksesta tai sisäisestä kehittämisestä – vai olemmeko siirtymässä kohti evaluoivaa työnohjausta tai ohjaavaa arviointia? Näistä sekä laajemmin evaluointimuotojen kehittämiseen liittyvistä kysymyksistä olisi syytä käydä jatkuvaa vuoropuhelua alan toimijoiden sekä rahoittajien kesken.

”Olemmeko siirtymässä kohti evaluoivaa työnohjausta tai ohjaavaa arviointia?”

4. Suunnittelussa tehtäviä valintoja

Evaluinteja sovellettaessa sekä uusia menetelmiä suunniteltaessa eri toimijoiden on väistämättä tehtävä monenlaisia valintoja. Tämä koskee niin organisaatioita, rahoittajia kuin itse evaluaattoreitakin. Kunkin evaluoinnin tavoitteiden selkeä määrittely ohjaa evaluointimenetelmien valintaa.

KENEN ON TARKOITUS OPPIA/KENELLE RELEVANTTI? Evaluoinnin muotoa ja toteuttamista määrittelee olennaisesti se, kenen siitä on tarkoitus oppia – minkä tahon on tarkoitus sopeuttaa toimintaansa evaluoinnin ohjaamaan suuntaan? On tarkoituksenmukaista, että esimerkiksi tietyn prosessin tai teeman tasolla toteutettu evaluointi poikkeaa koko organisaation tasolla toteutetusta evaluoinnista.

Toisaalta: missä määrin voimme keskittyä evaluoinneissa siihen, mikä on meille organisaationa relevanttia, sen sijaan, mikä on toimintaympäristömme näkökulmasta relevanttia? Välillisesti nämä ovat kuitenkin selkeästi toisiinsa yhteydessä.

KENELLÄ OMISTAJUUS? Oppimisen ja evaluoinnin tulosten laajemman hyväksynnän näkökulmasta olisi keskeistä määrittää ne toimijat ja keskeiset sidosryhmät, joilla on mahdollisuus osallistua aktiivisesti evaluointiin ja tuoda näkökulmansa esiin. Kenen kanssa evaluaattorin tulisi keskustella tai kenelle puhua? Tämä linkittyy myös kysymykseen evaluaattorin riippumattomuudesta – olisiko evaluaattorin tästä näkökulmasta hyödyllistä ylläpitää mahdollisimman laajaa vuoropuhelua eri sidosryhmien kanssa?

MITÄ EVALUOINTI MITTAA? Evaluoinnin tavoitteet määrittelevät sen, mitä sen kautta on tarve tarkastella – organisaation työn tuloksia ja vaikuttavuutta kohderyhmälle, sen kykyä sopeutua toimintaympäristön muutokseen, tai esimerkiksi organisaation kokemuseräisen oppimisen laajempaa välittymistä muille toimijoille. Miten tällaisia laadullisia elementtejä voisi tarkoituksenmukaisesti mitata siten, että evaluoinnin tulokset olisivat sekä aidosti käytettäviä että evaluinteja ohjaavien periaatteiden mukaisia? Saatavilla oleva materiaali ja sitä kautta myös esimerkiksi organisaation monitorointijärjestelmän tuottaman aineiston kattavuus nousee tässä

keskeiseksi kysymykseksi – olisiko monitorointi- ja evaluointiprosesseja mahdollista sitoa tiukemmin yhteen? Siitä huolimatta, että evaluaattorin rooli ja evaluoinnin tavoitteet on tarkoituksenmukaista pohtia ja määrittellä huolellisesti etukäteen on tärkeää, että niitä on prosessin aikana mahdollista sopeuttaa uusien tarpeiden mukaan.

”Olisiko monitorointi- ja evaluointiprosesseja mahdollista sitoa tiukemmin yhteen?”

KENET VALITA EVALUOINNIN TOTEUTTAJAKSI? Sopivan evaluaattorin valinta on myös CMI:n ja Kehyksen kriittinen ystävä -pilottien pohjalta ensiarvoisen tärkeää. Evaluaattorin relevantti osaaminen sekä toimintaympäristön ja alan laajempi tuntemus ovat tärkeässä asemassa toimijoiden vahvuuksien ja haasteiden ymmärtämisessä sekä organisaation roolin suhteuttamisessa laajemmin alan muihin toimijoihin. Luottamus organisaation ja evaluaattorin välillä on myös keskiössä avoimen arvioinnin mahdollistamisessa – siten myös henkilökemioiden kohtaaminen on tärkeää yhteisymmärryksen ja toimivan kommunikaation syntymisessä.

Evaluaattorin valintaan liittyy myös keskeinen kysymys siitä, kuka evaluaattorin valitsee. Kuuluuko tämä evaluoinnin kohteena olevalle toimijalle, rahoittajalle, vai jollekin muulle taholle? Kysymys evaluaattorin riippumattomuudesta linkittyy evaluoinnin toteutuksen lisäksi myös vahvasti evaluaattorin valintaan.

MIKÄ EVALUOINNIN AIKAJÄNTEEKSI? Evaluoinnin tavoitteet sekä sille tunnistetut tarpeet määrittävät sopivan aikajänteen asettamista. Palveleeko esimerkiksi tehokas ja kevyempi vai osallistava ja laajempi prosessi kulloistakin tarkoitusta?

5. Lopuksi

Tulevaisuuden evaluointeihin kohdistuvien tarpeiden sekä näihin vastaavien uusien evaluoinnin tapojen yhteinen tunnistaminen on harppaus kohti oppivia evaluointeja ja jatkuvasti kehittyviä organisaatioita. Muutos edellyttää toimijoiden avointa kriittisyyttä omaa toimintaansa kohtaan sekä vaikeidenkin valintojen tekemistä. Evaluointien kehittämiseen sekä sopivien menetelmien valitsemiseen liittyy useita avoimia kysymyksiä, joihin ei usein löydy suoraviivaisia vastauksia. Avoin keskinäinen yhteistyö sekä parhaiden käytäntöjen jakaminen ovat tässä avainasemassa.

Jos organisaationne on kiinnostunut yhteistyöstä tai jatkokeskusteluista aiheen tiimoilta, ottakaa meihin rohkeasti yhteyttä.

CMI:n yhteyshenkilö: Neuvonantaja **Mikko Patokallio**. Mikko.Patokallio@cmi.fi.

Kehys ry:n yhteyshenkilö: Vaikuttamistyön asiantuntija **Jussi Kanner**. Jussi.kanner@kehys.fi.