

# Kirjastojen lukutaitohankkeiden vaikuttavuuden arviointia

Teija Mursula



## **Julkaisija**

Pohjois-Suomen aluehallintovirasto, opetus- ja kulttuuritoimi

Kirjastojen lukutaitohankkeiden vaikuttavuuden arviointia

30.1.2021

Teija Mursula

Aluehallintovirastojen julkaisuja 106/2021

ISSN 2343-3132

ISBN 978-952-5900-56-9

Oulu

2021

## KUVAILULEHTI

Aluehallintovirastojen julkaisuja 106/2021

Tekijät Teija Mursula		Julkaisuaika 30.1.2021	
		Toimeksiantajat(t) Pohjois-Suomen aluehallintovirasto, opetus- ja kulttuuritoimi	
		Toimielimen asettamispäivä -	
Julkaisun nimi Kirjastojen lukutaitohankkeiden vaikuttavuuden arviointia			
Tiivistelmä			
<p>Julkaisussa raportoidaan 18 lukemisen edistämisen hankkeen haastattelua. Kysymykset koskevat hankkeen valmistelua, toimintaa ja vaikutuksia ja vaikuttavuutta päättymisen jälkeen. Pohdinnassa on, millaista vaikuttavuutta Opetus- ja kulttuuriministeriön kirjastojen kokeiluihin ja kehittämistoimintaan suunnatuilla määrärahoilla saadaan aikaan. Hankkeille on myönnetty rahoitus vuonna 2016 tai 2017.</p> <p>Aineisto kerättiin kirjastolaisia haastatteleamalla, vaikka tiedostettiin rajausta tehtäessä, että vaikuttavuuden laaja-alaisempaan arviointiin tarvittaisiin myös muunlaisten aineistojen keräämistä (aineistotriangulaatio). Esimerkiksi tieto yksilö-, työyhteisö- ja kuntatasoisesta vaikuttavuudesta sekä alueellisesta, valtakunnallisesta, jopa kansainvälisestä palvelujen kehittämisen vaikuttavuudesta, olisi tarpeen kokonaisvaikuttavuuden arvioimiseksi.</p> <p>Raportti on kirjoitettu hankkeissa työskenteleville kirjastolaisille, hankkeita suunnitteleville, toteuttaville ja arvioiville. Kirjastojen itsearviointiin pohjautuvasta haastatteluaineistosta oli mahdollista koostaa käytännöllisiä ohjeistuksia, jotka on julkaistu aviavutukset.fi-sivustolla.</p> <p>Haastattelut ja raportin on tehnyt FM Teija Mursula informaatiotutkimuksen valtionhallinnon harjoittelussa. Oulun yliopistosta häntä ohjasivat FT Heidi Enwald ja FT Terttu Kortelainen. Ylitarkastajat Merja Kummala-Mustonen, Susanne Ahlroth ja Eeva Hiltunen ovat kommentoineet työtä.</p>			
Asiasanat kirjastot, hankkeet, vaikuttavuuden arviointi, lukutaidon edistäminen			
ISSN (painettu) -	ISBN (painettu) -	ISSN (verkkojulkaisu) 2343-3132	ISBN (verkkojulkaisu) 978-952-5900-56-9
Kokonaissivumäärä 24		Kieli suomi	Hinta -
Julkaisija Pohjois-Suomen aluehallintovirasto		Paino -	

INFORMATIONSSIDA

Regionförvaltningsverkens publikationer 106/2021

Sammanställd av Teija Mursula		Utgivningsdatum 30.1.2021	
		Uppdragsgivare Regionförvaltningsverket i Norra Finland, undervisnings- och kulturväsendet	
		Datum för tillsättandet av organet -	
Publikationens titel Utvärdering av effekterna av bibliotekens läskunnighetsprojekt			
<p>Referat</p> <p>I publikationen rapporteras 18 intervjuer om projekt för att främja läsandet. Frågorna gäller beredning av projektet, utvärdering av verksamhet, effekter och verkningsfullhet efter det att projektet avslutats. Man dryftar hurdan effekt Undervisnings- och kulturministeriets anslag för bibliotekens experiment och utvecklingsverksamhet ger. Projekten har beviljats finansiering 2016 eller 2017.</p> <p>Materialet samlades in genom intervjuer med bibliotekspersonal, även om man vid avgränsningen insåg att det för en mer omfattande utvärdering av verkningsfullheten också skulle behövas insamling av annat slags material (materialtrianglering). Exempelvis information om verkningsfullhet på individ-, arbetsgemenskap- och kommunnivå samt om verkningsfullheten på utvecklingen av tjänster på regional, riksomfattande eller till och med internationell nivå behövs för att bedöma den totala verkningsfullheten.</p> <p>Rapporten är skriven för bibliotekspersonal som arbetar med projekten, för dem som planerar, genomför och utvärderar projekten. Av det intervjumaterial som baserar sig på bibliotekens självutvärdering var det möjligt att sammanställa praktiska anvisningar som har publicerats på webbplatsen <a href="http://aviavustukset.fi">aviavustukset.fi</a>.</p> <p>Intervjuerna och rapporten har gjorts av FM Teija Mursula som praktik inom informationsforskning i statsförvaltningen. Från Uleåborgs universitet fick hon handledning av FD Heidi Enwald och FD Terttu Kortelainen. Överinspektörerna Merja Kummala-Mustonen, Susanne Ahlroth och Eeva Hiltunen har kommenterat arbetet.</p>			
Ämnesord bibliotek, projekt, utvärdering av verkningsfullhet, främjande av läskunnighet			
ISSN (tryckt) -	ISBN (tryckt) -	ISSN (webbpublikation) 2343-3132	ISBN (webbpublikation) 978-952-5900-56-9
Sidantal 24		Språk Finska	Pris -
Utgivare Regionförvaltningsverket i Norra Finland		Tryckeri -	

## Sisällys

<b>1. Johdanto ja taustaa</b>	<b>6</b>
<b>2. Vaikutukset ja vaikuttavuus</b>	<b>8</b>
<b>3. Vaikuttavuuden tarkastelua hankehaastattelujen pohjalta</b>	<b>9</b>
3.1. Vaikuttavuus ennen rahoituksen myöntämistä: tarpeen määrittely ja tavoitteet	9
3.2. Vaikuttavuus hankkeen aikana: henkilöstö, yhteistyötahot, konkreettiset vaikutukset	11
3.3. Vaikuttavuus hankkeen jälkeen: vaikutukset ja vaikuttavuus	13
<b>4. Yhteenvetoa</b>	<b>15</b>
<b>5. Lähteet</b>	<b>16</b>
<b>6. Liitteet</b>	<b>17</b>
6.1. Liite 1. Haastatellut hankkeet	17
6.2. Liite 2. Haastattelun kysymykset	18
6.3. Liite 3. Blogi-tekstit	19

# 1. Johdanto ja taustaa

Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää vuosittain aluehallintovirastoille n. 2 900 000 € suuruisen määrärahan myönnettäväksi valtionavustuksina kirjastojen alueelliseen ja paikalliseen kokeilu- ja kehittämistoimintaan. Määrärahalla edistetään Lain yleisistä kirjastoista 1492/2016 toteutumista ja Opetus- ja kulttuuriministeriön (kulttuuripoliittisten) strategioiden tavoitteita.

Millaista vaikuttavuutta näillä kokeiluun ja kehittämistoimintaan suunnatuilla määrärahoilla saadaan aikaan? Kysymykseen vastauksen löytämiseksi toteutettiin keväällä 2020 arviointitutkimus. Siinä haastateltiin 18 hanketta (liite 1). Kirjastoimen ylitarkastajat nimesivät ne niiden joukoista, joille oli myönnetty valtionavusta lukemisen edistämiseen vuosina 2016 tai 2017.

Aineisto päätettiin kerätä kirjastolaisia haastatteleamalla (haastattelukysymykset liitteessä 2), vaikka tiedostettiinkin rajausta tehtäessä, että vaikuttavuuden laajalaisempaan arviointiin tarvittaisiin myös muunlaisten aineistojen keräämistä (aineistotriangulaatio). Esimerkiksi tieto yksilö-, työyhteisö- ja kuntatasoisesta vaikuttavuudesta sekä alueellisesta, valtakunnallisesta, jopa kansainvälisestä palvelujen kehittämisen vaikuttavuudesta, olisi tarpeen kokonaisvaikuttavuuden arvioimiseksi. Jostain on kuitenkin lähdettävä liikkeelle, ja kirjastojen itsearviointiin pohjautuvasta haastatteluaineistosta oli mahdollista myös koostaa käytännöllisiä ohjeistuksia kirjastolaisille. Aluehallintovirastojen kirjastotoimen ylitarkastajat näkivät myös tämäntyyppisen informaatio-ohjauksen tuottamisen hanketoiminnasta tärkeänä. Siksi haastattelujen perusteella tehtiin kolmiosainen hyviä käytänteitä esittelevä blogi-sarja (liite 3), joka julkaistiin Avustustarinoissa [aviavustukset.fi](http://aviavustukset.fi)-sivulla (AVI 2020). Teksteissä kuvataan, miten hankkeiden vaikuttavuuden parantamisen voi huomioida hankkeen valmistelussa, sen aikana ja hankkeen päättymisvaiheessa.

Kirjastojen vaikuttavuutta on tutkittu jonkin verran 2010-luvulla. Enemmistö vaikuttavuuden arvioinneista koskee korkeakoulukirjastojen toimintaa, mutta poimin tähän esimerkkejä yleisten kirjastojen vaikuttavuuden tutkimuksista.

Hankkeiden vaikuttavuuden arvioinneista laajamittaisin on OKM:n tilaama ja Cu-poren Olli Jakosen (2015) tekemä arviointi ”Kokeileva ja kehittyvä kirjasto? Yleisten kirjastojen kehittämis- ja kokeiluhankkeiden valtionavustustoiminnan vaikuttavuus”, jossa Jakonen peilaa vuonna 2012 yli 20 000 € valtionavustuksen saaneiden hankkeiden (yhteensä 45 hanketta) sisältöä Opetusministeriön 2009 julkaisuun ”Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015 Yleiset kirjastot. Kansalliset strategiset painoalueet” -strategiaan.

Akateemisempaa arviointitutkimusta edustaa raportti ”Uusien kirjastopalvelujen vaikuttavuus – Arviointitutkimus Tietoyhteiskunnan tilat ja sisällöt -hankkeessa” (2012). Haapaniemen, Rohkimaisen ja Kortelaisen (2012: 20–21) mukaan käsitteet panos, tulos ja vaikutukset liittyvät vaikuttavuuden arviointiin. Käytettävissä olevien resurssien määrä, tulokset eli konkreettiset lopputulokset ja tulosten suorat vaikutukset eivät mikään yksittäin kuvaa vaikuttavuutta, joka on määriteltävissä laajemmaksi ja yhteiskunnalliseksi muutokseksi. Vaikuttavuus voi olla ennakoitua tai ennakoimatonta, mutta se sisältää kuitenkin ajatuksen tavoitteesta.

Myös pro gradu -tutkimuksia aiheesta on tehty jonkin verran: esimerkiksi tällainen vaikuttavuustutkimus on Eero Niittymaan (2017) ”Yleisten kirjastojen vaikuttavuuden arviointi: käsitteet, menetelmät ja tapaustutkimus Helsingin kaupungin kirjaston Kotikirjastossa”.

Kuntaliiton (2016) ”Hyötyä, tietoa, elämyksiä – kirjastojen vaikuttavuuden ulottuvuuksia” on monipuolinen näkökulmiensa puolesta. Hankkeiden vaikuttavuuden lisäksi siinä esitellään vaikuttavuutta mittaamisen, talouden, elinkeino- ja innovaatiotoiminnan, yhteistyön ja johtamisen näkökulmista.

## 2. Vaikutukset ja vaikuttavuus

Vaikutuksia ja vaikuttavuutta tarkastellaan tässä raportissa arvioiden, koska arviointi on osa julkisia palveluja tuottavan organisaation normaalia toimintaa ja kehittämistä ja koska arviointityötä tulisi tehdä osana kaikkia määräaikaiksiakin hankkeita. Ajallisesti arviointia voi tapahtua etukäteen, toiminnan aikana ja sen jälkeen. (Kohti julkisten palvelujen yhteistä arviointia 2001, 19).

ISO standardi Tieto ja dokumentointi – Kirjastojen vaikuttavuuden arvioinnin menetelmät ja toimenpiteet suomennettiin vuonna 2016. Standardi määrittelee arvioinnin näkökulmasta tärkeitä käsitteitä, joiden vakiinnuttamisen puolesta myös Niittymaa (2017) kirjoittaa.

Kuvaan seuraavassa tämän arvioinnin kannalta keskeisimpiä käsitteitä:

**Vaikuttavuus** on kirjaston palvelujen käytön seurauksena tapahtuva muutos yksilössä tai ryhmässä. Se voi olla konkreettinen tai abstrakti. Vaikuttavuus voi suuntautua yksilöihin, kirjaston kehysorganisaatioon tai yhteiskuntaan. (ISO 2016: 9, 18, 19.) Vaikuttavuutta arvioidessa tulee siis kiinnittää huomiota muutokseen. Mikä on muuttunut ja mihin suuntaan? ISO (2016: 22) kuvaa, että yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta tulee tarkastella kirjaston roolia osana kehysorganisaatiotaan – kuntaa, koulua, liikeyritystä tai korkeakoulua – ja tulee yhdenmukaistaa tavoitteita ja päämääriä niin, että kirjaston vaikuttavuus tukee kehysorganisaation tavoitteita.

Yleensä kirjastojen olemassaolon ja palvelun vaikutus nähdään positiivisena ja hyödyllisenä, mutta tietysti vaikutus voi olla negatiivinenkin. Vaikuttavuuden arvioinnissa tulee huomioida välittömiä, pitkäaikaisia; kauaskantoisia, rajallisia; tarkoituksellisia, tahattomia; todellisia ja potentiaalisia vaikutuksia. Vaikutukset eivät myöskään ole kaikille ryhmille samat, vaan ne vaihtelevat yksilöittäin ja aiemmillä kokemuksilla ja kyvyillä on merkitystä vaikuttavuudessa yksilötasolla. (ISO 2016: 19.)

**Haastattelu** on tavallinen arviointitutkimuksen menetelmä. Tässä raportissa haastattelut on koottu niin, että ne tarjoavat epämuodollista näyttöä. **Epämuodollinen näyttö** tarkoittaa henkilökohtaisista havainnoista ja kokemuksista saatua näyttöä, jota ei ole koottu järjestelmällisesti eikä testattu empiirisesti (ISO 2016: 6). Haastatteluaineisto jälkikäteen kerättynä kuvaa myös sitä, mitkä kokemukset hankkeessa ovat olleet haastateltaville merkityksellisiä tai vaikuttavia (ISO 2016: 7). **Laadullisen datan subjektiivisuus** puolestaan kuvaa vastaajien ”koettuja arvoja”, tunteita ja käsityksiä (ISO 2016: 24). Näiden epämuodollisten ja subjektiivisten näyttöjen perusteella on kuitenkin mahdollista tehdä arviointia. **Arviointi** on prosessi, jolla arvioidaan esimerkiksi palvelujen hyödyllisyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta (ISO 2016: 9). Tässä raportissa ei arvioida yksittäisten hankkeiden hyödyllisyyttä tai tarkoituksenmukaisuutta, mutta sen perusteella voidaan toki huomioida seikkoja, jotka parantavat palveluja ja jotka kehittävät hanketyön vaikutusten ja vaikuttavuuden kehittämistä.



## 3. Vaikuttavuuden tarkastelua hankehaastattelujen pohjalta

### 3.1. Vaikuttavuus ennen rahoituksen myöntämistä: tarpeen määrittely ja tavoitteet

Vaikuttavuus ennen rahoituksen myöntämistä tarkoittaa hakuvaiheen ja valmistelun vaihetta. Siinä vaiheessa tarpeiden tunnistaminen ja tavoitteiden nimeäminen tukevat vaikuttavuutta. Haastattelujen perusteella tarpeet voivat liittyä:

- henkilöstöön,
- verkostotyöhön,
- asiakkaisiin tai
- strategiaan.

Hankkeen hakemisen taustalla voi olla esimerkiksi henkilöstön vähyys, jolloin rahoituksella voidaan järjestää tarvittavaa palvelua. Samoin jos kunnassa ja kirjastossa on tunnistettu kriittisiä palveluja ja niitä pystytään hankkeen avulla tuottamaan ja kehittämään, se voi toimia pontimena palvelun parantumiselle. Henkilöstön vähyys (syynä hakea hanketta) ei tietystikään johda pitkäjänteiseen vaikuttavuuden kasvuun, jos hankkeen kautta saatava lisäresurssi ei ole hankkeen jälkeen käytettävissä esimerkiksi budjettiin varattuna resurssina, uutena työntekijänä tai tehtävien järjestelyjen kautta. Jos lisäresurssilla kuitenkin pystytään tukemaan henkilöstön osaamisen kehittämistä, se voi johtaa palvelun parantumiseen myös pitkäjänteisesti. *”Hankkeet on toteutettava niin, että vakiohenkilökunta tekee hanketyön ja niin varmistetaan, että oppi ja osaaminen jäävät omalle henkilökunnalle. Vain sillä tavalla osaaminen kehittyy pitkäjänteisesti.”*

Hankkeen tarve voi syntyä myös verkostotyössä. Kunnat voivat tehdä pitkäjänteisesti yhteistyötä, ja sitä kautta syntyy keskustelua myös kunnille yhteisistä tavoitteista. Tällainen keskustelufoorumi voi olla esimerkiksi koulun ja kirjaston välinen yhteistyöryhmä tai alueellisen kehittämiskirjaston tai kirjastokimpan verkosto. Verkostotyössä mukana oleva ryhmä synnyttää luontevasti kokeilu- tai kehittämishankkeen ohjausryhmän. *”Tämä oli valtavan iso hanke alueellisesti: eri kirjastoilla oli kimpassamme erilaiset valmiudet, joten halusimme lisätä verkostoitumista ja tasa-arvoa koulujen ja kirjastojen välisessä yhteistyössä alueellamme. Halusimme myös lisätä lukemisen edistämisen osaamista koko alueella. Hyödyt tulivat esille konkreettisesti heti hankkeen suunnittelusta lähtien.”*

Yhteistyö ja säännöllinen vuorovaikutus esimerkiksi ohjausryhmässä tavallisesti parantavat hankkeen vaikuttavuuden seuranta, koska keskusteluja käydään säännöllisesti hankkeen aikana ja mahdollisesti myös sen jälkeen ja toimintaa voidaan suunnata ja ohjata myös hankkeen aikana. Useamman kunnan yhteinen hanke luo parhaassa tapauksessa edellytyksiä tasa-arvoisiin palveluihin ja parantaa laatua. Tällä tavalla voidaan huomioida esimerkiksi erityisryhmät. Toisaalta useiden kuntien yhteishankkeissa kaikki kunnat eivät välttämättä hyödy

yhtämitallisesti toiminnasta. Tämä on luonnollista, koska kuntien resurssit, toiminnot ja tavoitteet vaihtelevat. Osaamisen jakamiseen yhteishankkeet tarjoavat kuitenkin mahdollisuuksia erinomaisesti, ja sitä kautta myös vaikuttavuus voi lisääntyä.

Etenkin pienten kuntien kohdalla kirjastonjohtajan yhteistyö esimerkiksi naapurikunnan kirjastonjohtajan kanssa voi synnyttää yhteisiä hankkeita. Kollegiaalisilla verkostoilla on siis merkitystä!

Tarve hankkeelle voi ilmaantua myös asiakkaista tehtyjen havaintojen kautta. Esimerkiksi 2016 ja 2017 kirjastolaisilla oli havaintojensa pohjalta herännyt huoli lukutaidon taantumisesta. *”Hetki kun tein ensimmäistä kertaa tilastoja, huomasin, että lainaus oli lähtenyt kovasti laskemaan lasten kuvakirjoissa.”* Samoin esimerkiksi kirjaston palveluja käyttämättömät ryhmät voidaan tunnistaa tutkailemalla kirjaston käyttäjiä ja tilastoja. Esimerkiksi kuinka moni kunnan peruskouluista käyttää kirjaston palveluja tai käy kirjastossa? Myös uusien yleisöjen tavoittaminen voi olla hankkeen peruste. Usein asiakkaat kertovat toiveistaan kirjastoille ja antavat palautetta olemassaolevista palveluista. Etenkin opettajat ovat usein aktiivisia lukutaidon edistämisen kumppaneita lasten- ja nuortenkirjastotyössä. Löytyykö heidän toiveistaan jotain toteuttamiskelpoista? Entä miten kirjastot voivat vielä jäsentyneemmin kuulla varhaiskasvatuksen, opettajien ja koulujen toiveita lukutaidon kehittämisessä? Jos kohtaamiset ovat satunnaisia, voitaisiinko jäsentyneemmällä yhteistyöllä saada aikaan positiivisia muutoksia lasten ja nuorten lukutaidon edistämiseksi? Entä onko muussa asiakaspalautteessa (asiakaskyselyt ja -keskustelut) kimmokkeita palvelujen kehittämiseen tai uusien toimintamallien kokeiluun?

Neljäs tarpeita määrittävä ulottuvuus on strategia. Jos kirjastossa on tarve kehittää säännönmukaista toimintaa esimerkiksi kirjastopolkuun, se voi edellyttää lisäresurssin saamista myös hankkeen avulla. *”Aluehallintoviraston koulutuksessa tehtiin kehittämistehtäväksi suunnitelmaa koulun ja kirjaston yhteistyöhön. Yhteistyö koulujen kanssa on pienissä kunnissa vaihtelevaa, henkilösidonnaista ja aika tempoilevaakin. Me haluttiin siihen säännönmukaisuutta enemmän ja siitä lähti idea hankkeeseen. Missä on kirjaston paikka opetussuunnitelmassa?”* Samoin hankkeet usein myös tuottavat uusia strategisia kehittämisen tarpeita. Tällöin hankkeet voivat myös ketjuuntua, ja strateginen kehittäminen on vuorovaikutuksessa hanketoiminnan kanssa. Tunnistetaanko kirjastoissa tämän ketjuuntumisen hyvät puolet ja vaarat? Hyvä puoli on pidemmän aikavälinen kehittäminen, mutta vaaranpaikka saattaa liittyä peruspalvelun ulkoistumiseen niin, että siihen ei ole kirjaston omassa toimintabudjetissa riittävästi resurssia. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja sen strategisessa suunnittelussa hanke voi tuoda tarvittavaa tukea esimerkiksi tapahtumatyön ja oppilaiden kohtaamisen vahvistamiseen.

Valmisteluvaiheen tekemistä kuvataan hankehaastatteluissa vaihtelevasti. Hyvin tavallista on, että valmistelu tehdään kirjastossa ja kunnan muita toimijoita (esim. koulu, nuorisotoimi tai kulttuuritoimijat) osallistetaan valmisteluvaiheessa erittäin vähän. Yhteishankkeissa valmistelu voi olla verkoston tekemää, mutta paljon käytetään myös havaintopohjaista Musta tuntuu -menetelmään hankkeiden tarpeellisuuden perusteluissa. Valmisteluvaiheen etenemisessä on tärkeää, että siihen löytyy vastuunkantaja.

Ideat saattavat myös saada lisäpontta, jos kirjastonjohtajalla on kehittämisen kannalta sopiva työuran vaihe tai kehittämisen flow. Myös koulutuksista saadut ideat saattavat innostaa hankevalmisteluun. Yhtenä hyvänä käytänteenä haastateluissa nousi esille hankkeen valmistelu työparina. Silloin ainakin kaksi ihmistä on syvällisesti perillä hankkeen sisällöistä ja tavoitteista, ja myös suunnittelu on vuorovaikutuksessa innostavampaa kuin yksin puurtaen.

Kriittisesti arvioiden hankkeet eivät aina tunnu liittyvän kunnan kokonaispalveluihin jäsenytyneesti. Pitkän linjan kirjastotoimijat kertovat kuitenkin, että he ovat vuosien saatossa oppineet ottamaan paremmin huomioon kunnan kokonaisuutta ja hyödyntämään esimerkiksi tilastoja hankevalmistelussa. Valmisteluvaiheessa hankkeen vaikuttavuutta voi lisätä etsimällä vuorovaikutusta muihin keskeisiin asian parissa toimiviin. Esimerkiksi kulttuurikasvatussuunnitelman työryhmässä tai OPS-työssä kirjastolaisten tulisi olla mukana. *”Ihmisten sitoutuminen kehittämiseen on ainoa tapa kehittää pitempikestoisesti toimintaa. Hankesuunnitelma pakottaa tekemään (sen mukaisesti) ja toimimaan kohti tavoitteita. Hanketyössä haastavinta on oman toimintatavan muuttaminen. Tulisi siis pystyä toimimaan omassa ympäristössä, mutta niin, että tekee toisin kuin tavallisesti.”*

Mitä sitten tavoitteiksi hankkeille? Tavoitteiden tulisi ensinnäkin olla riittävän monipuolisia ja tarkkoja sekä hankkeen toteuttajan että kohderyhmän näkökulmasta. Lisäksi niitten tulisi olla mitattavissa olevia, riippumatta siitä, ovatko ne määrällisiä vai laadullisia. Jo valmisteluvaiheessa tulee miettiä, miten tavoitteisiin pääsemistä mitataan. Mitä esimerkiksi lainausluvut kertovat? Tai miten tapahtumiin osallistujien määrä liittyy tavoitteisiin? Tavoitteiden tarkalla miettimisellä on yhtä iso merkitys hankkeen vaikuttavuudelle kuin kirjaamisella. Kirjaamisella tarkoitetaan tässä sitä, että hankkeesta kirjataan asioita tai kehitetään toimintamallia (kirjattu). Kirjattu malli tai suunnitelma antaa rakenteen kirjastolle myös pysyvään toimintaan ja varmistaa hankkeessa kehitetyn toimintamallin siirtymistä käytäntöön.

Kootusti:

Tunnista,

1. miksi haette hanketta,
2. miten hanke liittyy kunnan/kaupungin kokonaispalveluun ja kehittämiseen,
3. keille hanke on tarpeellinen,
4. mitkä ovat hankkeen keskeiset verkostot ja miten heidät kannattaa ottaa mukaan jo suunnitteluvaiheessa ja
5. mitkä ovat hankkeen tavoitteet.

### **3.2. Vaikuttavuus hankkeen aikana: henkilöstö, yhteistyötahot, konkreettiset vaikutukset**

Hankkeen aikaiseen vaikuttavuuteen liittyvät suoraan hankehenkilöstö, yhteistyötahot ja konkreettiset toimenpiteet. Kirjaston rooli hankkeessa voi olla koordinoiva ja tavallista on palkata työntekijä projektiin ulkopuolelta. Tavallisesti myös saatetaan toimia niin, että hanketta tekee kirjaston oma työntekijä ja hänelle palkataan sijainen. *”Hankkeessa oli meidän oma kirjastosihteerini. Hänelle otettiin*

*sijainen normikirjastotyöhön, mutta sijainenkin teki tosi paljon hankkeessa. He olivat työpari ja se oli kyllä hyvä juttu. Me säännöllisesti suunniteltiin ja kokoustiin. Meillä oli myös ohjausryhmä, jossa oli myös vanhempien edustaja.”*

Työntekijän työparina on usein kirjaston johtaja, ja johtajan rooli hankkeen tukemisessa onkin tärkeä: miten kehittämis- tai kokeilutoiminta suunnitellaan, toteutetaan ja sulautetaan osaksi kirjaston muuta toimintaa? Miten kirjaston strategia ja toiminta liittyvät hanketoimintaan? Merkittävintä hankkeen onnistumisen kannalta on miten vuorovaikutus käytännön ja johtamisen välillä toimii. Henkilöstöön liittyvät riskit on hyvä tunnistaa jo hankkeen valmisteluvaiheessa. Tiedon ei kannata olla vain yhden ihmisen takana. Kimppahankkeissa työnjaosta on hyvä tehdä selkeä sopimus, samoin kuin yhteistyötahojen kanssa on hyvä kirjata sitoumukset. Aito yhteistyö on muutakin kuin palvelun tuottamista yhteistyötaholle. Parhaassa tapauksessa tavoitteet ovat yhteiset ja niihin pyritään yhteistyössä.

Yleisesti ottaen hankesuunnitelmiin kirjatut sisällöt toteutetaan. Kirjastot pitävät kuitenkin hyvänä toimintamallina, että toimenpiteitä on mahdollista muuttaa neuvotellen aluehallintoviraston kanssa. Silloin muutoksia saatetaan joutua tekemään myös osaamisperusteisesti.

Hankkeen aikaisen toiminnan vaikuttavuutta parantaa kehittävän arvioinnin omaksuminen työtavaksi. Keskeisiä kysymyksiä kehittävässä arvioinnissa ovat:

- Miten varmistetaan riittävä **dialogi** hankkeen aikana?
- Miten **yhteistyötahot** osallistuvat toimintaan?
- Miten saavutetaan yhteistä **oppimista**? Ja mitä meidän pitää yhdessä oppia?
- Mitkä ovat **tavoitteet** ja missä vaiheessa olemme nyt suhteessa niihin?
- Miten voimme parantaa **luottamusta** toisiimme?

Jatkuvan kehittämisen kautta hankkeissa voidaan esimerkiksi pilotoida palvelu tai kehittää sen toimivuutta ja laatua. Jatkuva kehittäminen on aktiivisuutta hankkeen aikana: keskustelua, verkoston hoitamista, tavoitteiden kirkastamista ja havaintojen tietoista keräämistä ja kirjaamista. Se on sitä, että hankkeen tavoitteiden ei anneta hautautua työskentelyn alle. Jos hankkeella on ohjausryhmä, sen tehtävä on suunnata toimintaa suhteessa tavoitteisiin.

Yleisesti ottaen hankkeen aikainen tavoitteiden arviointi on harvinaista. Erilaisia kyselyjä ja palautteita kyllä käytetään. Jos tavoitteet on ympärilyöreästi kirjatut, niitä on myös vaikea mitata ja tarkastella. Jos tavoitteena on yleisesti lukutaidon kehittäminen, sen edistymistä on vaikea mitata ilman pitkää seuranta yhteistyössä opettajien kanssa. Kirjastoilla ei ole käytössään nimettyjä vaikuttavuusmittareita tai -välineitä. Vaikuttavuuden tarkastelu perustuu tavallisesti havainnointiin tai kyselyihin. Vaikuttavuuden mittaaminen hankkeen aikana tulee sitoa tavoitteisiin. Tässä lähestytään myös tietojohtamisen kehittämistä. Yksi mahdollisuus arvioida hankkeiden vaikuttavuutta on julkisen sektorin yhteinen laadunarviointimalli CAF, jota voidaan soveltaa myös yksittäisen hankkeen laadunarvioinnissa.

Hankkeen loppuvaiheessa vaikuttavuutta tukee yhteinen arviointikeskustelu ja jatkosta sopiminen. Mitä hankkeen toiminnasta siirretään perustoimintaan ja kenen vastuulla se jatkossa on? Kirjattu toimintamalli antaa rakenteen hankkeen jälkeiselle toiminnalle. Jos hankkeessa on mahdollisuuksia kehittää hankkeiden

vaikuttavuuden mittareita yhdessä verkoston kanssa, niille olisi varmasti muillakin kirjastoilla käyttöä.

Kootusti:

- Näe vaivaa,
- vuorovaikutuksen synnyttämisessä hanketyöntekijän, johtajan ja verkostojen kanssa,
- kehittävän arvioinnin edistämässä ja
- tavoitteiden arvioinnissa hankkeen aikana.

### 3.3. Vaikuttavuus hankkeen jälkeen: vaikutukset ja vaikuttavuus

Hankeavustuksilla järjestetään kirjastoissa paljon toimintaa, joka ei toteutuisi ilman lisärahoitusta. Niiden avulla toimintaa saadaan laajuutta ja tehoa, tarjotaan palvelua systemaattisesti ja nopeutetaan kehittämistä. Usein avustuksia käytetään myös ns. perustoiminnan käynnistämiseen. *”Hankeissa on aina kaksipuolisuus: kun saat hankerahoituksen, silloin sitoudutaan tekemään ja sitten se rahoitus puolestaan mahdollistaa sen tekemisen.”*

Hankkeen vaikutuksia arvioidaan tavallisesti loppuraportoinnin yhteydessä, mutta vaikuttavuuden pohtimiseen ei käytetä aikaa hankkeiden päättymisen jälkeen. Kuitenkin jos hanke on ollut kimpan tai verkoston yhteinen, kehittämiseen syntyy usein jatkumoa sitä kautta. Myös kirjatut toimintamallit ja työvälineet (esim. suunnitelmat, vuosikellot) rytmittävät toimenpiteiden jatkamista. Henkilöstön näkökulmasta jatkuva kehittäminen mahdollistuu, jos ja kun he saavat esimerkiksi koulutusten kautta uusia ideoita ja näkökulmia itseään kiinnostaviin aiheisiin. Usein vaikuttavuutta auttavat huomaamaan esimerkiksi julkisuus tai näkyvyys tiedotusvälineissä. Onnistunut hanke voidaan myös ottaa esille kehityskeskusteluissa, mutta laajempi vaikuttavuuden pohdinta jää usein tekemättä.

Suurimmat vaikutukset hankkeilla saadaan aikaan konkreettisten palvelujen tuottamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittymistä tapahtuu mm. hankeosaamisessa, ohjausryhmätyössä ja verkostossa toimimisessa, projektin johtamisessa ja median kanssa toimimisessa. Osaamisen kehittyminen voi olla myös tiedollista, kuten tekijänoikeuksiin tai lupiin liittyvää tietoa. Hankkeiden kautta myös *”vaatimukset perusosaamiselle voivat muuttua.”* Nämä ovat kirjaston sisällä tapahtuvia muutoksia, ja usein niistä kumpuaa myös hyviä käytänteitä jatkuvaan yhteistyöhön. Esimerkiksi hankkeen kautta tiedottaminen varhaiskasvatukseen tai kouluun voi parantua ja löytää sopivan tavan. *”Äidinkielen opettajan kanssa meillä on todella-todella toimiva ja vuosikausia jatkunut yhteistyö”.*

Toiminnan arviointi yhteistyötahojen kanssa on puutteellista, mikä johtunee osittain siitä, että yhteiselle arvioinnille ei ole sopivaa foorumia. Tästä esimerkkinä voi käyttää koulun ja kirjaston välistä yhteistyötä: *” --- rehtorit ovat kiireisiä ja heidän kanssaan keskusteleminen ei välttämättä johda konkreettisiin muutoksiin opetuksessa, koulukirjasto-opettajat ovat harvassa, sähköpostilla kommunikointi on työlästä ja opettajat puhuvat opetussuunnitelmakieltä, joka voi olla kirjastolaisille vierasta.”* Toiminnan vakiinnuttamiseen voi liittyä monitasoisia haasteita.

Yhteishankkeiden jälkeen etua tuottavat tasalaatuisuus, yhteiset palvelut ja yhteiskehittäminen. Maakunnan sisällä yhteiskehittämisestä saadaan vaikuttavuutta: tästä esimerkkinä voisi olla vaikkapa lukudiplomin laajentaminen seudulliseksi. Hankkeessa kehittyneitä toimintatapoja voidaan usein hyödyntää muussakin kehittämisessä. Parhaimmillaan kehittämistyö asettuu osaksi perustyötä ja tukee sitä. Näin on esimerkiksi lastenkirjastotyössä ja lastenkirjastotyön verkostoissa, jossa uusilla hankkeilla on monissa kunnissa saatu aikaan jatkuvuutta. *”Meillä on tietyt yhteiset palvelut, joita me voidaan yhdessä markkinoida ja tehdä maakunnan sisällä vaikuttava palvelu, joka on konkreettinen ja paketoitu valmiiksi. Meidän pitäisi päästä maakunnallisistakin palveluista laajempiin kokonaisuuksiin, koska silloin jäisi resursseja ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Maailmassa, joka digitalisoituu, pitää toimia niillä välineillä, joita lapset ja nuoret käyttävät.”*

Jälkikäteen arvioiden hanketoimijat näkevät, että hankkeilla on vaikutusta kirjaston sisäiseen toimintaan, työyhteisöön. Samoin vaikuttavuus voi ilmentyä kuntatasolla, jos *”me-henki parantuu koko kunnassa”*. Vaikuttavuus voi olla myös alueellista – sitoutumista yhteistyöhön ja verkostomaiseen kehittämiseen yhdessä toisten kirjastojen kanssa. Lisääntynyt ymmärrys alueen eri kuntien tarpeista voi myös tukea jatkuvan kehittämisen suuntaamisessa. *”Miten hankkeen vaikuttavuus näkyy nyt? Se näkyy toimintatapojen muutoksena, kehittymisenä. Ilman hanketta, oisko otettu niin suurta loikkaa? Siitä on seurannut toinen loikka ja kolmas loikka. Toinen on se, että siitä tuli käytänte. Kolmas loikka, että uskalletaan tuoda uusia asioita. Tämä oli lähtölaukaus kehittämisen prosessille. Koin valtavan ammatillisen kasvun tämän hankkeen kautta.”*

Kootusti: Älä unohda hyvin tehtyä työtä!

## 4. Yhteenvetoa

Vaikutusten arviointitutkimuksen haasteeksi on tunnistettu (Kuitunen & Hyytiäinen 2004, 34) tavoitteiden määrittely, arviointimenetelmien valinta, organisaation vaikutusmekanismien ja kontekstitekijöiden tunnistaminen sekä tavoitteiden ja vaikutusten suhteuttaminen.

Nämä samat haasteet nousevat esille hankkeiden vaikuttavuuden arvioinnissa – tässäkin raportissa. Tarvitsemme toisaalta tietoa konkreettisista hankkeista, jotta saamme pidemmän ajan käsitystä asioiden muuttumisen tai kehittymisen suunnasta. Pitkä- tai lyhytkestoista vaikuttavuutta ei pysty arvioimaan ilman tavoitteiden määrittelyä. Kirjastojen kehittämisessä nämä tavoitteet on esitetty Opetus- ja kulttuuriministeriön ja aluehallintovirastojen strategioissa, kirjastolaissa ja kehittämisohjelmissa. Kirjastojen hankeavustusten vaikuttavuutta parantaa hyvä informaatio-ohjaus ja selkeä tavoitteenasettelu.

Arviointimenetelmä-haaste puolestaan on kirjastojen näkökulmasta tietojohtamisen haaste. Millaista tietoa hankkeista tulee kerätä, että niitä voidaan arvioida? Miten tilastoja ja muuta kirjastojen tiedonkeruuta voidaan hyödyntää? Entä mikä merkitys on verkostotyöllä ja dialogisemmalla tai havainnointiin pohjautuvalla arvioinnilla?

Kolmantena kaikki vaikutusten arvioinnin tiedot tulee tietysti vielä suhteuttaa toimintakontekstiinsa. Kunnissa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi kunnallisten peruspalvelujen arvioinnin jäsentynyttä hyödyntämistä ja tuotetun tiedon käyttämistä oman toiminnan kehittämisessä; aktiivista verkostoitumista sekä kunnan sisällä että sen ulkopuolella ja osaamista vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnissa. Vaikutusten ja vaikuttavuuden toimintalogiikka ei ole puhdasta syy-seurausjatkumoa, vaan monimutkaisten suhteiden verkosto. Tämän raportin hyvät käytänteet ovat syntyneet kirjastolaisten työssä, ja niiden kautta voi pohtia vaikuttavuuden lisäämistä hanketoiminnassa, vaikka patenttiratkaisua monimutkaiseen vaikuttavuusvyyhtiin niiden kautta ei synnykään.

Hankkeiden vaikuttavuutta pystytään parantamaan tekemällä hanketyö hyvin. Jotta lukutaidon kehittämishankkeiden vaikuttavuus kasvaa, tarvitaan myös valtion ohjausta niihin teemoihin, jotka kirjastotoimen kehittämisessä hyviksi suunniksi nähdään. Yhteistyö ja yhteinen kehittäminen kannattavat ja vievät eteenpäin.

## 5. Lähteet

Aluehallintovirastot 2020: Avustustarinat, luettavissa osoitteessa <https://aviavustukset.fi/avustustarinat/>

Haapaniemi, Marja; Rohkimainen, Samppa ja Kortelainen, Terttu 2012: Uusien kirjastopalvelujen vaikuttavuus – Arviointitutkimus Tietoyhteiskunnan tilat ja sisällöt -hankkeessa (ESR). Tampereen yliopisto, Åbo Akademi, Oulun yliopisto, Helsingin yliopisto, luettavissa <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297892.pdf>

Hyötyä, tietoa, elämyksiä – kirjastojen vaikuttavuuden ulottuvuuksia 2016 (toim. Ninni Sandelius), Kuntaliitto, Helsinki. Luettavissa <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2016/1727-hyotya-tietoa-elamyksia-kirjastojen-vaikuttavuuden-ulottuvuuksia>

Kohti julkisten palvelujen yhteistä arviointia 2001. Helsinki, Kansallinen tuottavuusohjelma Tuottavuudella tulevaisuuteen 2001.

OKM 2009: Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015 Yleiset kirjastot. Kansalliset strategiset painoalueet, luettavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76687/opm32.pdf?sequence=1>

OKM 2017: Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan strategia 2025, luettavissa <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79811/okm20.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

OKM 2019: Opetus- ja kulttuuriministeriön strategia 2030, luettavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161521/OKM12.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Jakonen, Olli 2015: Kokeileva ja kehittyvä kirjasto? Yleisten kirjastojen kehittämis- ja kokeiluhankkeiden valtionavustustoiminnan vaikuttavuus. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätö Cuporen verkkojulkaisuja 32. Cupore, Helsinki. Luettavissa [https://www.cupore.fi/images/tiedostot/kirjastonselvitys\\_cupore\\_v10\\_valmis.pdf](https://www.cupore.fi/images/tiedostot/kirjastonselvitys_cupore_v10_valmis.pdf)

Niittymaa, Eero 2017: Yleisten kirjastojen vaikuttavuuden arviointi: käsitteet, menetelmät ja tapaustutkimus Helsingin kaupunginkirjaston Kotikirjastossa, pro gradu tutkimus Tampereen yliopisto, luettavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101071/GRADU-1494597876.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SFS-ISO 16439 2016: Tieto ja dokumentointi. Kirjastojen vaikuttavuuden arvioinnin menetelmät ja toimenpiteet. Suomen Standardisoimisliitto, Helsinki.



## 6. Liitteet

### 6.1. Liite 1. Haastatellut hankkeet

Kunta	Hankkeen nimi
Espoo	Aina runon verran aikaa lukea yhdessä – runomatka 2.-luokkalaisille ja heidän vanhemmilleen
Haapavesi	Koululaisten kirjastopoloku – peruskoululaisten kirjastokasvatussuunitelma KIRI-kirjastojen alueelle
Honkajoki	Kirjailija tavattavissa
Ii	Pelastetaan iltasatu – lukuintoa lapsiperheille ja päivähoidon työntekijöille
Joensuu	Vaarallinen lukudiplomi
Kerava	Lukemisen ilo
Kangasniemi	Poikien lukutaito nousuun
Kolari	Kirja kohtaa lukijan
Korsnäs	Lässidan
Kuhmo	Tarinajunan kyytiin
Liminka	Kirjailijat tutuksi
Rantasalmi	Ketunpentu – alle kouluikäisten lukudiplomi Toenperän kirjastoon
Raisio	Onnelin ja Annelin kirjasto
Ranua	Kuulijalle iloa – sosiaalisen lukemisen vanha muoto
Seinäjoki	Eepoksen lukutohtori
Sodankylä/Sompio	EVVKsta kirjastoväärtiksi
Turku	Satusalkut
Uurainen	Lukuilo Uuraisilla – intoa omatoimikirjastoon

## 6.2. Liite 2. Haastattelun kysymykset

Ennen rahoituksen myöntämistä (tarpeen määrittely ja tavoitteet):

1. Miksi kirjasto halusi toteuttaa hankkeen?
2. Miten kuvailisit hankkeen tarpeellisuutta kunnallenne/kaupungillenne?
3. Miten kuvailisit valmisteluvaihetta?
  - a. Löytyykö hankkeen tavoitteista yhtymäkohtia kunnan strategiaan, ohjelmaan tai opetussuunnitelmaan?
  - b. Miten hankkeen tavoitteet määriteltiin?
4. Miten hankesuunnitelman tekeminen onnistui?

Hankkeen aikana (henkilöstä, yhteistyötahot, konkreettiset toimenpiteet):

5. Millaisella henkilöstöllä hanke toteutettiin?
6. Millaisia yhteistyötahoja hankkeessa oli ja millaista yhteistyö oli?
7. Mitä rahoituksella saatiin aikaan?
8. Miten hankkeen tavoitteita arvioitiin?
  - a. Onko teillä käytössänne vaikuttavuusmittareita?
  - b. Arviointivälineitä?
9. Mitä ja miten hankkeen jälkeisestä toiminnasta sovittiin?

Hankkeen jälkeen (vaikutukset ja vaikuttavuus):

10. Kuinka tarpeelliseksi avustus koettiin? Olisiko hankkeen toimenpiteet toteutuneet ilman rahoitusta?
11. Miten olette arvioineet hankkeen tavoitteiden saavuttamista?
12. Miten olette arvioineet hankkeen vaikutuksia (sisäisiä, ulkoisia) hankkeen jälkeen?
13. Millaisia käytänteitä tai tapoja toimia hankkeesta on jäänyt käyttöön? Millaista osaamista kirjastolle kehittyi hankkeessa ja miten sitä jaettiin?
14. Millaista jatkuvuutta hankkeesta on syntynyt?
15. Miten kuvailisit hankkeen paikallista ja alueellista vaikutusta ja vaikuttavuutta nyt (2–3 vuotta hankkeen päättymisen jälkeen)? Millä tasolla (kirjasto, yhteistyötyökumppaneiden kanssa, koko kunta, alueellisesti) hankkeen vaikuttavuus näkyy?

### 6.3. Liite 3. Blogi-tekstit

#### **Kaukoviisaus tarkoittaa ennakkotyötä – viisausopin vaikutus lukemisen edistämisen hankkeisiin 1**

Konsta Pylkkänen sanoo: ”Se (kaukoviisaus) on sitä, että asiat harkitaan etukäteen ja kuvitellaan tapaus sikseenkin elävästi, että kun se kerran tapahtuu, on reitit selvät” (Huovinen, V. 1952: 87).

Kirjaston valtionavustuksen hakemiseen valmistautuminen kannattaa aloittaa kaukoviisaasti. On hyvä miettiä, millaista kehittämistä kirjasto juuri nyt tarvitsee. Mitä tarpeita kunnalla tai kaupungilla on kirjastopalvelulle? Miksi kirjasto haluaa toteuttaa hankkeen?

Syy hankkeen hakemiseen voi olla moninainen, ja usein perimmäisen motivaation tunnustaminen vaatii myös rehellisyyttä. Liittyykö motivaatio hakea hanketta henkilöstöön: onko sitä liian vähän kirjaston toiminnan ylläpitämiseen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen? Tai onko henkilöstöllä tarve kehittää omaa osaamistaan tai saada tukea työhönsä? Onko kirjastossa ehkä tunnistettu kriittinen palvelu, joka puuttuu kokonaan? Nämä ovat havaintoja! Samoin havaintoja ovat asiakkaista tehdyt huomiot; Jos kirjastolla on tarve löytää uusia käyttäjäryhmiä tai jos havainnot tilastojen kehittymisestä herättävät huolta lukijoiden vähentymisestä, näihin haasteisiin on hyvä miettiä ratkaisuja myös hankkeiden tuella.

Motivaatio hakea hanketta voi tulla myös verkostosta – kirjastokimpan, seutu-kirjaston tai alueellisen kehittämiskirjaston säännöllisissä tapaamisissa on hyvä keskustella myös yhteisistä hankeideoista. Verkoston kautta syntyvissä hankkeissa on luontevasti myös ohjausryhmä, joka voi auttaa hankkeen aikaista työtä ja viestiä hyvistä käytännöistä kaikissa yhteistyökunnissa. Se voi luoda tasa-arvoa ja parantaa kirjastopalvelujen laatua koko verkostossa. Verkosto voi olla myös kunnan sisäinen, esimerkiksi koulu-kirjasto-yhteistyöryhmä. Aiempien hankkeiden valossa näyttää, että myös kirjastonjohtajien välinen yhteistyö synnyttää yhteisiä hankkeita. Kollegoissa on voimaa!

Perimmäisiä syitä hankkeen hakemiselle voi olla useita. Jos syytä ei ole helppo tunnistaa, voi käyttää esimerkiksi 5 x miksi -tekniikkaa. Sen tarkoitus on auttaa hahmottamaan syiden ja seurausten välisiä yhteyksiä ja puuttumaan niihin kehityskulkuihin, joihin voi puuttua. Jos siis kirjastossa on huomattu, että lasten ja nuorten lainausluvut laskevat, kysytään ensimmäisen kerran ”miksi näin tapahtuu”. Siihen vastataan vaikka, että lapset ja nuoret eivät tule kirjastoon. Miksi he eivät tule kirjastoon? -kysymys vaatiikin jo useamman syyn pohdiskelua. Olen-naista on huomata, löytyykö miksi-kysymysten ketjusta joku ajatus, mihin tarttumalla voitaisiin muuttaa kehityssuuntaa. Jos löytyy, se on hyvä peruste hakea valtionavustusta.

Tarpeen määrittelyn ja motivaation tunnistamisen jälkeen on kaukoviisautta miettiä erityisen tarkasti tavoitteet. Tavoitteissa kiteytyy koko hankeidean olemus, ja siksi niitten on hyvä olla konkreettisia ja yhteistyötahojen kanssa mietittyjä. Tavoitteista tehdään myös mittarit sille, onko hankkeessa saatu aikaan se/sitä, mikä on asetettu tavoitteeksi. Tässä yhteydessä on syytä miettiä myös, kertovatko asetetut mittarit tavoitteeseen pääsemisestä. Esimerkiksi hankkeessa voi olla

tarkoitus järjestää lukemisen edistämisen tapahtumia kirjastolla ja kouluissa, ja mittariksi asetetaan osallistujamäärät. Mitä osallistujamäärä kertoo tavoitteisiin pääsemisestä? Se kertoo määrällisesti, moniko on osallistunut tapahtumaan: ehkä vapaaehtoisesti – ehkä osana koulun toimintaa. Se on määrällistä informaatiota. Se ei kuitenkaan kerro vielä mitään laadullisista mittareista: onko tapahtumalla tai hankkeella pystytty edistämään lukemista? Miten lukemisen edistymisen pystyy huomaamaan?

Hyvä ohjenuora tavoitteiden tekemiseen on SMART-malli. Se tarkoittaa, että tavoitteiden tulee olla tarkasti määriteltyjä (=specific), mitattavissa olevia (=measurable), toteutettavissa olevia (=achievable), resurssoituja (=resourced) ja aikaan sidottuja ja rajattuja (=time limited). Jos hankkeessa on mukana yhteistyötahoja, tavoitteet suunnitellaan yhdessä. Kirjastot ovat kehitelleet hyviä käytäntöjä hankevalmisteluun. Niitä ovat esimerkiksi työparityö ja koordinoitu avustusten hakeminen. Näiden kirjaston sisäisten toimintamallien lisäksi tarvitaan hankkeen liittämistä kunnan tai alueen palvelukokonaisuuteen ja tavoitteiden ja mittareiden yhteistä miettimistä. Kaukoviisauteen kuuluu selkeä asioista viestiminen ja sopiminen jo ennen rahoituksen hakemista. Kun kehittämisen kiinnostus on hankkeen verkostolle yhteinen, myös tavoitteet ovat yhteiset ja niihin sitoutuminen on helpompaa.

Tämän tekstin sisältö pohjautuu valtionavustusten vaikuttavuuden arviointiin keväällä 2020. Kirjastotoimen ylitarkastajat nimesivät 18 hanketta, joille oli myönnetty valtionavusta lukemisen edistämiseen vuosina 2016 tai 2017. Teija Mursula haastatteli hankkeissa työskennelleitä tai niistä vastuussa olleita kirjastolaisia ja teki yhtenä osana kirjallista raportointia kolmiosaisen hyviä käytänteitä esittelevän blogi-sarjan, jonka ensimmäinen osa kuvaa, miten vaikuttavuutta voi parantaa hankkeen valmisteluvaiheessa. Vaikuttavuus tarkoittaa tuloksellisuutta ja tarpeenmukaisuutta. Se näkyy käytännössä, että a) tehdään tavoitteenmukaisia asioita, b) pystytään yhdistämään teot ja niiden aiheuttamat vaikutukset kirjaston toimintaan pitkäkestoisesti ja c) tutkaillaan omaa toimintaa (työkalut, taidot ja menetelmät sekä kehittävä arviointi). Hankkeen konkreettiset vaikutukset voidaan todeta jo hankkeen aikana ja heti sen jälkeen, mutta vaikuttavuuden arviointi vaatii pidempiaikaista tarkastelua ja kehittämistä.

Lisätietoja: Teija Mursula, suunnittelija, Oulun yliopisto, Täydentävien opintojen keskus ja Aikuis- ja täydennyskoulutuspalvelut AIKOPA

## **Käytännön viisaus kuvaa toimintaa – viisausopin osviittaa lukemisen edistämisen hankkeisiin 2**

Konsta Pylkkänen jatkaa viisausopin määrittelyä käytännön viisautta kuvaamalla: "Käytännön viisaus on sitä, kun vanha kalttopääkettu juosta hipsuttelee rämeellä ja astuu omiin jälkiinsä" (Huovinen, V. 1952: 88). Ketulla on suolla selvät askelmerkit, joita käyttämällä se pääsee, sinne minne kulku käy. Kirjaston hankkeessa askelmerkit ovat suunnitelmaan kirjattuja tavoitteita ja sisältöjä, joita myöten hipsuttelemalla hanke toteutetaan.

Käytännön viisautta helpottaa, kun jäsentää vaikuttavuutta henkilöstö, yhteistyö ja tehtävät -kolmijaolla. Usein kirjaston hankkeisiin palkataan ulkopuolinen

projektityöntekijä. Se on perusteltua erityisosaamisen hankkimiseksi, mutta silloin vaikuttavuuden näkökulmasta tulee miettiä ja rakentaa työntekijälle pysyviä työntekijöistä ja esimiehestä sellainen verkosto, että taitotieto ei jää projektityöntekijän varaan. Vaikuttavuuden näkökulmasta yksi merkittävin tekijä näyttää olevan, miten vuorovaikutus käytännön ja johtamisen välillä toimii. Millä tavalla esimies pysyy tietoisena hankkeessa tehdyistä asioista? Miten esimies tukee ja auttaa työntekijää pääsemään tavoitteisiin?

Valmentavassa johtamisessa (coaching) on kehitelty GROW-malli, jota voi soveltaa yhtenä välineenä hankkeen vaikuttavuuden lisäämisessä (G=goal, tavoitteet, R=reality, tilannekuvaus, O=options, vaihtoehdot ja W=wrap-up, yhteenveto). Malli kirkastaa toimintaa suhteessa tavoitteisiin.

Usein hankkeen aikainen keskustelu käynnistyy lyhyellä kuvauksella, missä vaiheessa hankkeessa ollaan. Sen jälkeen keskustellaan, millaisia ongelmia tai haasteita senhetkiseen tilanteeseen liittyy ja kirjataan, millaisia vaihtoehtoja on edetä kohti tavoitetta. Lopuksi keskustelu vedetään yhteen ja sovitaan, mitä tehdään seuraavaksi ja millaista työnjakoa se edellyttää. Tämä kaikki liittyy hankkeessa toteutettaviin konkreettisiin työtehtäviin. Mitkä tehtävät vievät hanketta eteenpäin? Avustusta saanutta hanketta on mahdollista myös muuttaa neuvottelemalla ja perustelemalla muutostarve aluehallintoviraston ylitarkastajalle. Tätä kannattaa käyttää, jos hankkeen aikana huomataan, että muuttamalla toimintasuunnitelmaa päästään paremmin tavoitteisiin. Joskus myös toimintaolosuhteissa tapahtuu hankkeeseen vaikuttavia muutoksia.

Lukemisen edistämisen hankkeissa tavallisia yhteistyötahoja omassa kunnassa ovat koulut, varhaiskasvatus ja yhdistykset – verkostohankkeissa muut kunnat. Verkostotyön näkökulmasta vaikuttavuutta lisää säännöllinen yhteydenpito ja viestintä sekä vastuun antaminen ja ottaminen. Vaikuttavuuden lisäämiseksi on hyvä, jos kirjasto ei ole yhteistyössä vaan palvelun tuottaja (esimerkiksi mahdollistamalla kirjailijavieraan käyttämisen koulussa), vaan aito yhteistyökumppani, jonka kanssa suunnitellaan toimintaa ja edetään yhteisiin tavoitteisiin. Tapaamisissa on hyödyllistä käyttää aikaa kehittävään arviointiin: dialogiseen keskusteluun, missä hankkeessa ollaan menossa suhteessa tavoitteisiin ja miten toimintaa voitaisiin kehittää. On myös hyvä miettiä, keille toiminnasta tulisi kertoa.

Hankkeen loppuessa vaikuttavuutta edistää yhteinen arviointikeskustelu ja jatkosta sopiminen. Miten hankkeessa kehitettyä toimintaa jatketaan? Hankkeen loppuessa myös kirjaamisella on oma merkityksensä. Jos hankkeen tavoitteena on kehittää toimintamalli, se tulee kirjata ja sopia sen tarvittavasta ylläpitämisestä ja päivittämisestä. Tällainen toimintamalli voi olla kirjattuna esimerkiksi kulttuurikasvatussuunnitelmaan tai osaksi opetussuunnitelmaa. Kirjattu toimintamalli antaa rakenteen kirjaston pysyvään toimintaan tai vaikkapa toiminnan vuosikellon suunnitteluun. Dokumentointi on niin kuin kalttopäätetun askelmerkit suolla – ne helpottavat ja jäsentävät työskentelyä myös seuraavissa hankkeissa.

Tämän tekstin sisältö pohjautuu valtionavustusten vaikuttavuuden arviointiin keväällä 2020. Kirjastotoimen ylitarkastajat nimesivät 18 hanketta, joille oli myönnetty valtionavusta lukemisen edistämiseen vuosina 2016 tai 2017. Teija Mursula haastatteli hankkeissa työskennelleitä tai niistä vastuussa olleita kirjastolaisia ja teki yhtenä osana kirjallista raportointia kolmiosaisen hyviä käytänteitä esittelevän

blogi-sarjan, jonka toinen osa kuvaa, miten vaikuttavuutta voi parantaa hankkeen aikana. Vaikuttavuus tarkoittaa tuloksellisuutta ja tarpeenmukaisuutta. Se näkyy käytännössä, että a) tehdään tavoitteenmukaisia asioita, b) pystytään yhdistämään teot ja niiden aiheuttamat vaikutukset kirjaston toimintaan pitkäkestoisesti ja c) tutkaillaan omaa toimintaa (työkalut, taidot ja menetelmät sekä kehittävä arviointi). Hankkeen konkreettiset vaikutukset voidaan todeta jo hankkeen aikana ja heti sen jälkeen, mutta vaikuttavuuden arviointi vaatii pidempiaikaista tarkastelua ja kehittämistä.

Lisätietoja: Teija Mursula, suunnittelija, Oulun yliopisto, Täydentävien opintojen keskus ja Aikuis- ja täydennyskoulutuspalvelut AIKOPA

### **Jälkiviisautta on harkitseva arviointi – viisausopin osviittaa lukemisen edistämisen hankkeisiin 3**

Konsta Pylkkänen kruunaa viisausopin jälkiviisaudella: ”Kaikista paras ja imelin viisauven laji on jälkiviisaus, sillä alalla saahaan eniten aikaan. Siinä on tapaus mennyttä aikakautta, mutta se kuvitellaan esiintulevaksi ja sakilla setvitään, miten olisi paras käyttäytyä” (Huovinen, V. 1953: 88). Pylkkäsellä on tässä määritelmässään ajatusta, mutta silti ei sovi ajatella, että jälkiviisauden anti olisi pelkät moitteet aiemmin tehdystä. Pikemmin jälkiviisaudessa tulee pyrkiä arvioimaan ja refleктоimaan tehtyä ja suuntaamaan ajatuksia tulevaan. Hyviä menetelmiä tulevaisuuteen suuntaamiseen on roppakaupalla, mutta jos saa mainita vain yhden, kirjoitan sen tähän hyvin pienesti: tulevaisuuden muistelu.

Haastatteluissa kävi ilmi, että kirjaston hankkeisiin ei useinkaan palata niiden loppumisen jälkeen. Loppuraportoinnin jälkeen hankkeet jäävät taakse. Sisällöt saattavat jäädä osaksi perustoimintaa, mutta on myös hankkeita, joissa toiminta lakkaa rahoituksen päättymisen jälkeen. Kirjastolaiset kokevat valtionavustukset tarpeellisiksi. Niiden kautta toimintaan saadaan volyyymiä ja voidaan laajentaa palvelua uusille kohderyhmille. Avustukset myös nopeuttavat tekemistä ja uusille urille (osaamisessa, toiminnan kehittämisessä, palvelussa) pääsemistä. Usein myös perustoiminta voidaan saada käyntiin valtionavustuksen tukemana.

Jos hanke on ollut verkostohanke, se lisää todennäköisyyttä palata hankkeeseen rahoituksen päättymisen jälkeen. Verkosto voi parhaimmillaan luoda hankkeelle ja siinä tehdylle työlle jatkumoa. Verkosto voi olla jatkumo. Myös koulutukset mahdollistavat hanketyöhön peilaamisen. Jos esimerkiksi lasten- ja nuortenkirjasto-työtä tekevä saa koulutuksessa uusia ajatuksia työhönsä, hän voi sitä kautta kehittää kirjaston palvelua. Koulutukset tuottavat uutta sisältöä, ideoita ja uusia osaamisen normeja.

Mitä lukemisen edistämisen avustuksilla sitten tavallisesti saadaan aikaan? Niillä:

- tehdään ja ylläpidetään konkreettisia palveluja,
- tuetaan henkilöstöä, esimerkiksi mataloittamalla kynnystä yhteistyöhön,
- kehitetään osaamista ja
- luodaan lisäarvoa, esimerkiksi hanke- ja verkosto-osaaminen.

Parhaimmillaan avustus mahdollistaa yhteistyö- ja toimintamallien aloittamisen ja kehittämisen. Vaikuttavuus näkyy kirjastojen arjessa, yhteistyössä, alueellisessa toiminnassa ja joskus myös kansallisesti. Hankkeiden ideat leviävät avoimen hankerekisterin kautta, koulutuksissa ja verkostoissa. Hanketyö voi lisätä kirjastojen näkyvyyttä hyvän palvelun edistäjinä, ja mahdollisuus kokeilla uusia käytänteitä johtaa uusiin suuntiin.

Palatkaamme vielä jälkiviisauteen, koska 1–3 vuotta hankkeen päättymisen jälkeen tehdyt haastattelut tarjoavat siihen erinomaisen mahdollisuuden. Suosikkilistani jälkiviisastelussa on:

1. Valtionavustukset ovat tärkeitä kirjastojen kehittämisen mahdollistajia. Niiden avulla voidaan tukea monipuolisesti kirjastoja ja palvelujen tasa-arvoa.
2. Kirjastoissa tehdään aktiivisesti työtä lukemisen edistämiseksi. Tekijät ovat innostuneita, sitoutuneita ja työhönsä kunnianhimoisesti suhtautuvia ammattilaisia. Siksikin jälkiviisauteen kuuluu välillä tarkastella jo tehtyä työtä retrospektiivisesti: Mikä meni hyvin? Missä on kehitettävää? Millaisia uusia ajatuksia tästä herää?
3. Yhteistyössä on voimaa! Vaikuttavia asioita on helpompi viedä eteenpäin yhdessä kuin yksin. Yhteistyössä onnistumiset tuntuvat isommilta (ja epäonnistumiset kannustimelta uusiin yrityksiin).

Vinkki hanketyöntekijälle tai -yhteisölle! Hankkeen jälkeistä vaikuttavuutta voi edistää hausalla tavalla eli kirjoittamalla itselleen kirjeen vuoden päähän. Yleensä vuosi on sen verran pitkä aika, että siihen mennessä on jo unohtanut kirjoittaneensa. Kirjeessä voi kertoa kuulumisiaan, mutta myös visioida, millaisia asioita toivoisi vuoden päästä tapahtuneen hankkeessa edistetyille asioille. Kirjeen voi ajastaa sähköpostiin vuoden päähän tai sen voi lisätä luettavaksi sähköiseen kalenteriin. Voi myös halutessaan kirjoittaa viestin osoitteessa

Kun kirjeen sitten saa luettavakseen, voi tutkailla, mitä asioissa on vuoden aikana tapahtunut. Luulenpa, että tällaista jälkiviisautta Konsta Pylkkänenkin mielellään lukisi istuessaan keskellä metsää kannon nokassa.

Tämän tekstin sisältö pohjautuu valtionavustusten vaikuttavuuden arviointiin keväällä 2020. Kirjastotoimen ylitarkastajat nimesivät 18 hanketta, joille oli myönnetty valtionavusta lukemisen edistämiseen vuosina 2016 tai 2017. Teija Mursula haastatteli hankkeissa työskennelleitä tai niistä vastuussa olleita kirjastolaisia ja teki yhtenä osana kirjallista raportointia kolmiosaisen hyviä käytänteitä esittelevän blogi-sarjan, jonka kolmas osa kuvaa, miten vaikuttavuutta voi parantaa hankkeen jälkeen. Vaikuttavuus tarkoittaa tuloksellisuutta ja tarpeenmukaisuutta. Se näkyy käytännössä, että a) tehdään tavoitteenmukaisia asioita, b) pystytään yhdistämään teot ja niiden aiheuttamat vaikutukset kirjaston toimintaan pitkäkestoisesti ja c) tutkaillaan omaa toimintaa (työkalut, taidot ja menetelmät sekä kehittävä arviointi). Hankkeen konkreettiset vaikutukset voidaan todeta jo hankkeen aikana ja heti sen jälkeen, mutta vaikuttavuuden arviointi vaatii pidempiaikaista tarkastelua ja kehittämistä.

Lisätietoja: Teija Mursula, suunnittelija, Oulun yliopisto, Täydentävien opintojen keskus ja Aikuis- ja täydennyskoulutuspalvelut AIKOPA



**Pohjois-Suomen aluehallintovirasto**

Oulu

2021