

Nuorisoseurat

NUORI KULTTUURI

Pedagogisuus näkyväksi

– viisi vaihetta kulttuurijärjestön strategiatyöhön

Opas pedagogisen näkökulman tunnistamiseen, sanoittamiseen ja hyödyntämiseen strategiatyössä

HUMAK

Aluksi

Kulttuurinen nuorisotyö on kasvatuksellista toimintaa, mutta sen pedagoginen merkitys ei aina näy organisaatioiden strategiassa tai viestinnässä. Strategiatyössä on tärkeää tunnistaa, mitä organisaatio tekee, mutta myös se, mitä toiminnalla halutaan mahdollistaa ja millaista oppimista, kasvua, osallisuutta ja toimijuutta toiminnassa voidaan tukea. Pedagogisen näkökulman näkyväksi tekeminen auttaa perustelemaan toiminnan merkitystä ja kytkemään kasvatukselliset tavoitteet osaksi organisaation strategisia valintoja.

Tämä opas on syntynyt Nuori Kulttuurin (Suomen Nuorisoseurat ry) vuonna 2026 toteutetun strategiaprosessin yhteydessä, ja sen lähtökohtana on ollut tarve tarkastella strategiatyötä pedagogisesta näkökulmasta. Prosessin havaintojen pohjalta kehitetty viiden vaiheen malli kokoaa yhteen kysymyksiä ja työskentelytapoja, joiden avulla toiminnan pedagogisuus voidaan tunnistaa ja sanoittaa strategiatyössä.

Opas on suunnattu erityisesti kulttuurisen nuorisotyön ja kulttuurialan järjestöille, mutta sitä voivat hyödyntää myös muut aiheesta kiinnostuneet organisaatiot. Opas ei käsittele strategiatyön perusteita kattavasti, vaan täydentää strategiaprosessia pedagogisella näkökulmalla. Strategiatyön tueksi tarvitaan siksi myös strategiaosaamista tai muuta ohjeistusta, kuten Juha Heikkalan ja Antti Pelto-Huikon (2019) teosta Järjestöjen strateginen johtaminen.

Opas on osa Humanistisen ammattikorkeakoulun Kulttuurituottaja YAMK -tutkinnon opinnäytetyötä **Pedagoginen kehittäminen kulttuurisessa nuorisotyössä – oppimisen näkyväksi tekeminen Nuori Kulttuuri -strategiaprosessissa**.

Jyväskylässä marraskuussa 2026

Koostanut **Marja Pylkäs**

Taitto **Sini-Kadrin Padilha**

Sisällys

Lukijalle: Miten opasta käytetään? 4

Viisi vaihetta – yksi kokonaisuus 5
Mitä pedagogisuudella tarkoitetaan tässä oppaassa? 6
Esimerkkinä Nuori Kulttuurin strategiaprosessi 7

Vaihe 1: Tunnista ja tee näkyväksi – kartoita nykytila 8

Vaihe 2: Osallista ja kuuntele – rakenna yhteistä ymmärrystä....12

Vaihe 3: Kysy pedagogisesti – suuntaa strateginen keskustelu uudelleen 17

Vaihe 4: Tee valintoja ja sanoita – kirkasta pedagoginen perustehtävä 21

Vaihe 5: Opasta, ohjaa ja opi – vie strategia käytäntöön 26

Lopuksi: Pedagogisuus osaksi organisaation arkea 30

Lukijalle

Miten opasta käytetään?

Tämä opas auttaa tunnistamaan ja tekemään näkyväksi pedagogisen näkökulman organisaation strategiatyössä. Se on suunnattu erityisesti kulttuurisen nuorisotyön ja kulttuurialan järjestöille, mutta sitä voivat hyödyntää myös muut organisaatiot, joiden toimintaan kuuluu oppimisen, kasvun, osallisuuden tai toimijuuden tukeminen.

Pedagogisuus voi olla osa organisaation toimintaa, vaikka sitä ei olisi erikseen mainittu strategiassa. Se voi näkyä esimerkiksi siinä, miten osallistujat kohdataan, miten toimintaa suunnitellaan, millaisia mahdollisuuksia osallistujille tarjotaan tai miten heidän kokemuksistaan opitaan. Strategiatyössä nämä käytännöt ja tavoitteet voidaan tehdä näkyviksi ja yhdistää tietoisemmin organisaation suuntaan ja valintoihin.

Oppaan lähtökohtana on ajatus, ettei pedagogisuus ole strategiaan lisättävä irrallinen teema. Se on näkökulma, jonka avulla organisaatio voi tarkastella perustehtäväänsä, tunnistaa toimintansa merkityksen ja tehdä perusteltuja valintoja. Pedagoginen näkökulma auttaa kysymään paitsi sitä, mitä organisaatio tekee, myös sitä, mitä toiminnalla tavoitellaan ja millaisia mahdollisuuksia se luo osallistujille.

Viisi vaihetta – yksi kokonaisuus

Opas etenee viiden vaiheen kautta:

1. **Tunnista ja tee näkyväksi.**
   Kartoita, missä pedagogisuus jo ilmenee ja mitä on tarpeen kehittää.
2. **Osallista ja kuuntele.**
   Kokoa erilaisia kokemuksia ja rakenna yhteistä ymmärrystä.
3. **Kysy pedagogisesti.**
   Tarkenna, millaista muutosta toiminnalla halutaan saada aikaan.
4. **Tee valintoja ja sanoita.**
   Määrittele pedagogiset painopisteet ja kytke ne strategisiin valintoihin.
5. **Opasta, ohjaa ja opi.**
   Vie strategia käytäntöön, arvioi tavoitteiden toteutumista ja hyödynnä opittua.

Vaiheet muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. Nykytilan ymmärtäminen luo perustan osallistumiselle ja keskustelulle. Keskustelun avulla voidaan tarkentaa tavoiteltavaa muutosta, tehdä valintoja ja suunnitella niiden toteuttamista. Arvioinnissa syntyvä tieto puolestaan auttaa kehittämään toimintaa ja tarvittaessa palaamaan aiempiin vaiheisiin.

Opasta voi käyttää kahdella tavalla. Voit edetä vaiheesta toiseen järjestyksessä, kun suunnittelet uutta strategiaprosessia tai uudistat organisaation strategiaa. Voit myös valita yksittäisen vaiheen, jos strategiatyö on jo käynnissä ja haluat vahvistaa esimerkiksi osallistumista, tavoitteiden sanoittamista tai strategian käyttöönottoa. Tällöinkin kannattaa tarkastella, miten valitsemasi vaihe liittyy kokonaisuuteen.

Jokaisessa vaiheessa esitellään sen tarkoitus, perustellaan sen merkitystä ja annetaan ehdotuksia käytännön työskentelyyn. Lisäksi mukana on esimerkkejä osallistavista menetelmistä, Nuori Kulttuurin (Suomen Nuorisoseurat ry) strategiaprosessista koottu tapauskuvaus sekä tarkistuslista, jonka avulla voit arvioida, onko olennainen tullut huomioiduksi.

Oppaan ehdotukset eivät ole valmis resepti. Organisaatioiden tavoitteet, resurssit, toimintakulttuurit ja osallistujat ovat erilaisia. Valitse siis omaan tilanteeseesi sopivat kysymykset ja menetelmät, muokkaa niitä ja kokeile rohkeasti.

Mitä pedagogisuudella tarkoitetaan tässä oppaassa?

Tässä oppaassa pedagogisuudella tarkoitetaan tietoista näkökulmaa siihen, miten organisaation toiminta tukee oppimista, kasvua, osallisuutta ja toimijuutta. Se liittyy siihen, millaisia tavoitteita toiminnalle asetetaan ja millaisilla valinnoilla niiden toteutumista edistetään.

Kasvatuksellisuus viittaa siihen, millaista kasvua tai kehitystä toiminnalla halutaan tukea. Pedagogisuus puolestaan tuo tarkasteluun ne tietoiset tavoitteet, toimintatavat ja ratkaisut, joiden avulla tätä pyritään mahdollistamaan.

Oppiminen, kasvu, osallisuus ja toimijuus eivät siis ole sama asia kuin pedagogisuus. Ne voivat olla toiminnan tavoitteita, prosesseja tai seurauksia, joita pedagogisilla valinnoilla pyritään tukemaan. Esimerkiksi nuorten osallisuutta voidaan vahvistaa antamalla heille aitoja mahdollisuuksia vaikuttaa toiminnan sisältöihin, tehdä päätöksiä ja ottaa vastuuta. Pedagoginen näkökulma auttaa pohtimaan, millaiset käytännöt mahdollistavat tämän ja miten niiden toteutumista voidaan arvioida.

Pedagogisuus ei myöskään edellytä sitä, että organisaatio määrittelisi kaiken toimintansa opetukseksi. Kulttuuritoiminnassa oppimista ja kasvua voi tapahtua esimerkiksi taiteen tekemisen, yhteisen kokeilemisen, esiintymisen, vuorovaikutuksen ja onnistumisen kokemusten kautta. Strategiatyössä olennaista on tunnistaa, mikä näissä mahdollisuuksissa on juuri kyseisen organisaation perustehtävän kannalta merkityksellistä.

Kulttuurisen nuorisotyön kasvatuksellinen merkitys ei aina tule näkyväksi toiminnan kuvauksissa tai arvioinnissa. Pedagogisen näkökulman sanoittaminen auttaa perustelemaan, miksi toiminta on tärkeää ja millaista kasvua, oppimista tai muutosta sillä tavoitellaan. Se auttaa myös tarkastelemaan toiminnan vaikuttavuutta osallistujamäärien ja toteutettujen tapahtumien lisäksi kasvatuksellisten tavoitteiden näkökulmasta. Näin organisaatio voi tehdä työnsä merkitystä ymmärrettävämmäksi esimerkiksi yhteistyökumppaneille ja rahoittajille.

Esimerkkinä Nuori Kulttuurin strategiaprosessi

Nuori Kulttuurin strategiaprosessi tarjoaa esimerkin siitä, miten pedagoginen näkökulma voidaan kytkeä strategiatyöhön. Prosessissa huhti-lokakuussa 2026 tarkasteltiin organisaation nykytilaa, toimintaympäristöä ja tulevaisuutta sekä rakennettiin yhteistä ymmärrystä strategisista valinnoista.

Prosessin aikana pedagoginen näkökulma auttoi suuntaamaan keskustelua toiminnan tavoitteista siihen, millaisia mahdollisuuksia toiminta luo kasvulle, oppimiselle, osallisuudelle ja toimijuudelle. Samalla esiin nousivat käytännön kysymykset: miten tavoitteet sanoitetaan, miten ne yhdistetään toimintaan ja miten niiden toteutumista voidaan myöhemmin arvioida?

Nuori Kulttuurin tapaus ei ole valmis malli, jota kaikkien organisaatioiden pitäisi jäljitellä. Se toimii esimerkkinä siitä, miten viittä vaihetta voidaan hyödyntää osallistavassa strategiaprosessissa. Tässä oppaassa Nuori Kulttuurin strategiaprosessi toimii esimerkkinä jokaisen viiden vaiheen kohdalla.

Käytännössä Nuori Kulttuurissa

Nuori Kulttuuri on osa Suomen Nuorisoseurat ry:n toimintaa, ja sen tavoitteena on mahdollistaa ja tehdä näkyväksi nuorten taide- ja kulttuuritoimintaa sekä vahvistaa kulttuurisen nuorisotyön asemaa. Vuonna 2026 käynnistetyssä strategiatyössä tavoitteena oli kirkastaa Nuori Kulttuurin ydintehtävää, tulevaisuuden suuntaa ja strategisia painopisteitä sekä vahvistaa toiminnan tunnettuutta ja vaikuttavuutta.

Strategiatyö eteni viiden työpajan ja niiden välillä tehtyjen välitehtävien, haastattelujen ja kyselyjen kautta. Nykytilaa ja aiempaa strategiaa tarkasteltiin keskustelujen, kyselyjen, haastattelujen ja walkabout-havainnoinnin avulla. Tulevaisuuden suuntaa hahmotettiin muun muassa backcasting-menetelmällä, jossa toivotusta tulevaisuudesta edettiin kohti konkreettisia kehittämistarpeita ja toimenpiteitä. Strategisten valintojen toteuttamista arvioitiin myös voimakenttäanalyysillä.

Pedagoginen näkökulma toi strategiatyöhön kysymyksen siitä, mitä kulttuurisella nuorisotyöllä halutaan mahdollistaa nuorille ja millaisiin kasvatuksellisiin lähtökohtiin toiminta perustuu. Työskentelyssä nousi esiin tarve selkeyttää nuorten toimijuutta, osallisuutta ja aikuisen roolia sekä sanoittaa kulttuurisen nuorisotyön merkitystä aiempaa tarkemmin. Näin pedagogisuudesta muodostui olennainen näkökulma Nuori Kulttuurin perustehtävän ja strategisten valintojen kirkastamiseen.

Vaihe 1

Tunnista ja tee näkyväksi – kartoita nykytila

Strategiatyö alkaa ymmärryksestä siitä, missä organisaatio on nyt. Pedagogisen näkökulman kannalta tämä tarkoittaa sen tarkastelua, millaisia oppimisen, kasvun, osallisuuden ja toimijuuden mahdollisuuksia organisaation toiminta jo tarjoaa. Samalla selvitetään, miten nämä tavoitteet näkyvät organisaation strategiassa, arjen käytännöissä ja osallistujien kokemuksissa.

Pedagogisuus voi olla toiminnassa vahvasti läsnä, vaikka sitä ei olisi nimetty keskeiseksi painopisteeksi tai strategiseksi tavoitteeksi. Ohjaaja voi esimerkiksi tietoisesti tukea osallistujan oma-aloitteisuutta, ryhmän turvallisuutta tai mahdollisuutta kokeilla uutta. Yhteinen tapahtuma voi vahvistaa kuulumisen tunnetta, ja taideharrastus voi tarjota tilaisuuden harjoitella vuorovaikutusta, ilmaisua ja päätöksentekoa.

Nykytilan tarkastelu auttaa erottamaan toisistaan sen, mitä organisaatio tavoittelee, mitä se tekee ja mitä sen toiminnassa todella tapahtuu. Se voi myös tuoda esiin ristiriitoja. Organisaatio voi esimerkiksi tavoitella nuorten osallisuutta, vaikka toiminnan suunnittelua ja päätöksentekoa koskevat ratkaisut jättävät nuorille vähän todellista vaikutusvaltaa.

Pedagoginen nykytilan analyysi luo perustan myöhemmille valinnoille. Kun organisaatio tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämistarpeensa, sen on helpompi määritellä, mitä kannattaa säilyttää, mitä vahvistaa ja mistä mahdollisesti luopua.

VAIHEEN LOPUSSA SINULLA ON:
YHTEINEN TILANNEKUVA
ORGANISAATION PEDAGOGISISTA
VAHVUUKSISTA, KEHITTÄMISTARPEISTA JA
KYSYMYKSISTÄ, JOIHIN
STRATEGIATYÖSSÄ ON
TARPEEN PALATA.

Miten vaihe voidaan toteuttaa?

Aloita keräämällä yhteen organisaation olemassa oleva tieto. Tarkasteltavana voivat olla esimerkiksi nykyinen strategia, toimintasuunnitelmat, toimintakertomukset, palautteet, arvioinnit, toimintamallit ja henkilöstön tai vapaaehtoisten kokemukset.

Tavoitteena ei ole kerätä kaikkea mahdollista tietoa, vaan muodostaa riittävän monipuolinen kuva siitä, miten organisaation perustehtävä ja pedagogiset tavoitteet näkyvät käytännössä.

Tarkastele nykytilaa vähintään olmesta näkökulmasta:

1. Tavoitteet ja niistä puhuminen:

- Mitä organisaatio kertoo tavoittelevansa?
- Millaista kasvua, oppimista, osallisuutta tai toimijuutta tavoitteisiin sisältyy?
- Näkyvätkö nämä asiat strategiassa vai jäävätkö ne rivien väliin?

2. Käytännöt ja osaaminen:

- Millaiset toimintatavat tukevat tavoitteiden toteutumista?
- Mitä osaamista ja toimivia rakenteita organisaatiolla jo on?
- Mitä oppimisen, kasvun, osallisuuden ja toimijuuden mahdollisuuksia toiminta tarjoaa?
- Mitkä pedagogiset mahdollisuudet ovat jääneet näkymättömiksi?
- Millaiset käytännöt tukevat turvallisuutta, yhteisöllisyyttä ja onnistumisen kokemuksia?

3. Kokemukset ja kehittämistarpeet:

- Millaisena toiminta näyttäytyy osallistujille, työntekijöille, vapaaehtoisille ja yhteistyökumppaneille?
- Missä on onnistuttu?
- Mitä haluamme säilyttää ja mitä kehittää?
- Keiden kokemuksista meillä on tietoa, ja keiden näkökulmat puuttuvat?
- Mitä ei vielä tiedetä? Mitä olisi tärkeää ymmärtää paremmin?

Voit käyttää keskustelua, dokumenttien tarkastelua, palautteita tai havainnointia. Valitse menetelmät sen mukaan, millaista tietoa tarvitset ja keiden kokemuksia haluat saada mukaan. Jos organisaatiolla ei ole kattavaa tietoa osallistujien kokemuksista, se on itsessään tärkeä havainto ja mahdollinen kehittämiskohde.

Kirjaa havainnot yhteiseen tilannekuvaan. Erota siinä toisistaan tunnistetut vahvuudet, kehittämistarpeet ja kysymykset, joihin tarvitaan lisää tietoa. Näin nykytilan kartoitus ei jää yleiseksi keskusteluksi, vaan tuottaa aineistoa seuraaviin strategiatyön vaiheisiin.

Menetelmäesimerkki

Walkabout-vaellus

Walkabout-vaellus on osallistava ja kokemuksellinen havainnointimenetelmä, jossa tuttua toimintaympäristöä tarkastellaan tietoisesti uudesta näkökulmasta. Tavoitteena on tunnistaa toiminnan vahvuuksia, kehittämistarpeita ja arjessa helposti huomaamatta jääviä asioita. Osallistuja valitsee itse yhden tai useamman tarkastelunäkökulman ja havainnoi toimintaympäristöä esimerkiksi nuoren, ammattilaisen, verkoston tai organisaation edustajan näkökulmasta.

Havainnointi tapahtuu osana tavallista arkea ennalta määrätyn ajanjakson ajan. Huomiota kiinnitetään tilanteisiin, joissa jokin toimii hyvin, ei toimi odotetusti tai vaikuttaa olevan muuttumassa. Havainnot kirjataan lyhyesti, ja niitä pohditaan suhteessa toiminnan tavoitteisiin ja kehittämistarpeisiin. Lopuksi havainnot jaetaan ja niitä käsitellään yhdessä. Näin yksittäisten osallistujien kokemukset ja asiantuntemus tuovat yhteiseen keskusteluun uusia näkökulmia ja tukevat jaetun ymmärryksen rakentumista.

Lähde: Sinisalo-Juha, E. (2025). Walkabout. Teoksessa M. Hautio & A. Lindholm (toim.), Heittäydy – irrottele – ylläty – tutkimuksellisen kehittämisen menetelmät (ss. 38–43).

Käytännössä Nuori Kulttuurissa

Nuori Kulttuurin strategiaprosessin nykytilan analyysissä tarkasteltiin edellisen strategian toteutumista työpajassa ja kyselyn avulla. Lisäksi työntekijöitä haastateltiin ja organisaation toimintaa tarkasteltiin walkabout-vaelluksen avulla.

Pedagogisuuden analyysissä tarkasteltiin nuorten, ammattilaisten, verkoston ja taustaorganisaation oppimista viiden kysymyksen kautta: mitä ja missä opitaan, miten ja kenelle toiminnasta kerrotaan sekä miten sitä arvioidaan. Haastattelujen ja toimintakertomusten perusteella muodostettiin kokonaiskuva pedagogisuuden toteutumisesta, sen sanoittamisesta ja arvioinnista. Analyysi tarjosi pohjan pedagogisten rakenteiden tunnistamiselle ja niiden huomioimiselle strategiatyössä.

Keskeisin havainto alkukartoituksessa oli se, että pedagogisuus on keskeinen osa Nuori Kulttuuri -toimintaa ja arvoja, mutta se on heikosti sanoitettu niin strategiassa kuin viestinnässä. Monia eri työskentelytapoja yhdistävä alkukartoitus auttoi tunnistamaan, mitä organisaatiossa kannattaa säilyttää, mitä kehittää ja mihin strategiatyössä on tarpeen seuraavaksi keskittyä.

Sovella omaan organisaatioosi

- Kokoa nykyinen strategia ja keskeiset toimintaa kuvaavat dokumentit.
- Valitse 3–5 kysymystä pedagogisuuden tarkasteluun.
- Kerää näkemyksiä eri toimijoilta, kuten henkilöstöltä, vapaaehtoisilta ja osallistujilta.
- Kirjaa havainnot, tulkinnat ja avoimet kysymykset erikseen.
- Hyödynnä koottuja havaintoja strategian seuraavissa vaiheissa.

Tarkistuslista: tunnista ja tee näkyväksi

- ☐ Pedagogisuus on huomioitu nykytilan tarkastelussa.
- ☐ Toiminnan vahvuudet ja kehittämistarpeet (plussat ja miinukset) on tunnistettu.
- ☐ Oppimisen, kasvun, osallisuuden ja toimijuuden mahdollisuuksia on tarkasteltu.
- ☐ Eri toimijoiden näkökulmat on huomioitu.
- ☐ Kehittämisen esteet ja avoimet kysymykset on kirjattu.
- ☐ Havainnot on koottu yhteiseksi tilannekuvaksi.

Vaihe 2

Osallista ja kuuntele – rakenna yhteistä ymmärrystä

Strategiatyö ei ole vain nykytilan analysointia tai tavoitteiden määrittelyä. Se on myös yhteisen ymmärryksen rakentamista: *mitä organisaation toiminta merkitsee eri kohderyhmille, millaisia tarpeita toimintaympäristössä on ja millaista tulevaisuutta halutaan yhdessä rakentaa?*

Osallisuus strategiaprosessissa auttaa tuomaan strategiatyöhön kokemuksia ja näkökulmia, joita ei välttämättä muuten huomattaisi. Kulttuurisen nuorisotyön organisaatiossa näitä voivat olla esimerkiksi työntekijöiden, vapaaehtoisten, taiteen ja kulttuurin ohjaajien, yhteistyökumppaneiden tai nuorten näkemykset. Ilman eri toimijoiden kuulemista strategiatyö voi perustua liian kapeaan käsitykseen organisaation toiminnasta, vahvuuksista, kehittämistarpeista ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Osallistaminen auttaa tunnistamaan näitä eroja ja tuomaan keskusteluun sellaista tietoa, jota ei saada pelkästään dokumentteja tarkastelemalla.

Yhteinen ymmärrys ei tarkoita sitä, että kaikkien pitäisi olla kaikesta samaa mieltä. Strategiatyössä voi olla tärkeää tunnistaa myös ristiriitaiset näkemykset ja erilaiset odotukset. Kun ne tehdään näkyviksi, niitä voidaan käsitellä tietoisesti osana strategisia valintoja.

Pedagogisesta näkökulmasta osallistaminen ei ole vain tiedon keräämistä. Myös strategiaprosessi voi olla yhteinen oppimisprosessi, jossa osallistujat kuulevat toistensa kokemuksia, tarkastelevat omia oletuksiaan ja muodostavat uutta ymmärrystä organisaation tehtävästä. Osallisuuden kokemus voi samalla vahvistaa käsitystä siitä, että omilla näkemyksillä on merkitystä ja että organisaation suuntaan voi vaikuttaa. Kuuleminen ilman todellista yhteyttä päätöksentekoon voi heikentää luottamusta.

Pedagogisesti tarkasteltuna olennaista on myös se, miten osallistuminen järjestetään. *Saavatko osallistujat aidosti mahdollisuuden kertoa näkemyksistään? Onko osallistuminen mahdollista erilaisista lähtökohdista? Ymmärtävätkö osallistujat, mihin he voivat vaikuttaa ja miten heidän näkemyksiään hyödynnetään? Ovatko toiminnan rakenteet turvalliset ja pelisäännöt selkeät?* Osallistaminen voi tukea toimijuutta, mutta vain silloin, kun osallistumiselle on todellisia mahdollisuuksia ja sen merkitys tehdään näkyväksi.

VAIHEEN LOPUSSA SINULLA ON: YHTEINEN YMMÄRRYS ORGANISAATION TEHTÄVÄSTÄ, TOIMINTAYMPÄRISTÖSTÄ JA TULEVAISUUDESTA SEKÄ PEDAGOGISISTA MAHDOLLISUUKSISTA OPPIMISEN, KASVUN, OSALLISUUDEN JA TOIMIJUUDEN VAHVISTAMISEKSI.

Miten vaihe voidaan toteuttaa?

Aloita määrittelemällä, keiden näkemyksiä strategiatyössä tarvitaan ja mitä niiden avulla halutaan ymmärtää. Mukaan on hyvä saada sekä organisaation toimintaan läheisesti osallistuvia että sellaisia henkilöitä, joiden näkökulmat saattaisivat muuten jäädä sivuun.

Suunnittele seuraavaksi, miten osallistujat voivat jakaa kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Menetelmien tulee sopia osallistujille, käsiteltävään aiheeseen ja käytettävissä olevaan aikaan. Suunnittele osallistuminen niin, että mukaan tuleminen on mahdollista erilaisista lähtökohdista. Työtapavaihtoehtoja voivat olla pienryhmäkeskustelut, kirjalliset vastaukset, anonyymi palaute, kuvalliset menetelmät tai itsenäinen pohdinta. Etätyöskentelyssä kannattaa suosia selkeitä tehtäviä, joihin on helppo osallistua ilman pitkää teknistä valmistelua.

Kokoa aina esiin nousseet näkemykset yhteen. Kirjaa sekä yhteiset havainnot että merkittävät erot ja avoimet kysymykset. Älä pyri häivyttämään ristiriitoja vain siksi, että lopputuloksesta saataisiin yhtenäinen. Erilaiset näkemykset voivat auttaa tunnistamaan strategisia valintoja, jotka vaativat vielä tarkempaa keskustelua.

Lopuksi tee osallistujille näkyväksi, miten heidän näkemyksiään hyödynnetään. Kerro, mitkä asiat nousivat esiin, mitä niiden perusteella tehdään ja mitkä päätökset tehdään muualla. Näin osallistuminen kytkeytyy osaksi strategiaprosessia, eikä jää irralliseksi kuulemiseksi.

Kysymyksiä osallistavan strategiaprosessin suunnitteluun:

Keitä haluamme kuulla?

- Keiden kokemuksia ja näkökulmia tarvitsemme?
- Kenen ääni saattaa jäädä helposti kuulumatta?
- Kenen ääni kuuluu jo?

Miten osallistuminen järjestetään?

- Millaiset menetelmät sopivat osallistujille ja käsiteltävään aiheeseen?
- Miten mahdollistamme erilaisten näkemysten esiin tulemisen?
- Miten luomme turvallisen tilan, jossa erilaiset näkemykset pääsevät esiin?

Mitä osallistumisesta seuraa?

- Miten osallistujat voivat vaikuttaa käsiteltäviin asioihin?
- Miten hyödynnämme saatua tietoa?
- Miten käsittelemme erilaisia näkökulmia?
- Miten päätöksenteko tapahtuu ja miten siitä viestitään osallistujille?
- Miten kerromme osallistujille, mitä heidän näkemyksistään seurasi?

Menetelmäesimerkki

Voimakenttäanalyysi

Voimakenttäanalyysi on menetelmä, jonka avulla tunnistetaan ja arvioidaan tavoiteltua muutosta edistäviä ja sitä estäviä tekijöitä. Se auttaa konkretisoimaan, mitä muutoksen toteutuminen edellyttää ja mihin organisaation kannattaa suunnata voimavarojaan.

Työskentely aloitetaan määrittelemällä tavoiteltu muutos. Sen jälkeen osallistujat kirjaavat muutosta tukevia tekijöitä, kuten osaamista, toimintamalleja ja yhteistyöverkostoja, sekä sitä vaikeuttavia tekijöitä, kuten resurssipulaa, epäselviä vastuita tai puuttuvia työkaluja. Tekijöiden merkitystä voidaan arvioida esimerkiksi pisteyttämällä ne asteikolla 1–3. Lopuksi tarkastellaan yhdessä, mitkä tekijät ovat muutoksen kannalta tärkeimpiä, ja mihin voidaan vaikuttaa itse tai yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Tämän pohjalta päätetään, mitä edistäviä tekijöitä vahvistetaan, minkä esteiden vaikutusta pyritään vähentämään ja millaisilla konkreettisilla toimilla edetään. Menetelmä auttaa muuttamaan strategiset tavoitteet käytännön kehittämistoimiksi.

Lähde: Lindholm, A. (2025). Voimakenttäanalyysi. Teoksessa M. Hautio & A. Lindholm (toim.), Heittäydy – irrottele – ylläty – tutkimuksellisen kehittämisen menetelmät (ss. 273–276).

Käytännössä Nuori Kulttuurissa

Nuori Kulttuurin strategiaprosessissa yhteistä ymmärrystä rakennettiin viidessä osallistavassa etätyöpajassa. Työskentelyssä hyödynnettiin pienryhmäkeskusteluja, kyselyjä, kirjallisia tehtäviä, äänestyksiä ja yhteistä reflektointia. Menetelmät toivat esiin sekä yhteisiä näkemyksiä että strategisia jännitteitä. Esimerkiksi walkabout-havainnoissa korostuivat ydintehtävän ja kohderyhmien epäselvyys, viestinnän ja tunnettuuden haasteet sekä nuorten osallisuuden ja toimijuuden merkitys. Selkeimmin yhteistä näkemystä löytyi tarpeesta tehdä Nuori Kulttuurista nykyistä selkeämpi ja tunnistettavampi sekä kehittää nykyistä toimintaa pitkäjänteisesti.

Havaintoja hyödynnettiin seuraavien työpajojen suunnittelussa ja strategisten valintojen tekemisessä. Mahdollisia skenaarioita tutkimalla määriteltyjä tavoitteita konkretisoitiin käytännön kehittämistarpeiksi, ja voimakenttäanalyysi teki näkyväksi strategian toteutumista edistäviä ja estäviä tekijöitä. Osallistujat tunnistivat esimerkiksi nuorten kuulemisen, osaamisen ja yhteistyöverkostot muutosta tukeviksi voimiksi sekä epäselvän roolin, hajanaiset painopisteet ja rajalliset resurssit sen esteiksi.

Prosessi osoitti, että osallistavat menetelmät eivät ainoastaan tuota tietoa strategisten valintojen tueksi, vaan voivat myös itsessään olla oppimiskokemus. Työskentelyn palautteessa erilaisten osallistavien työskentelytapojen koettiin auttavan oman ajattelun jäsentämisessä ja yhteisen synteesin muodostamisessa. Yhteinen ymmärrys rakentui vähitellen, kun havaintoihin ja avoimiin kysymyksiin palattiin eri työpajoissa ja niitä tarkasteltiin uusista näkökulmista. Näin strategiaprosessi tuki sekä organisaation suunnan kirkastamista että osallistujien ymmärrystä sen perustehtävästä, kehittämistarpeista ja tulevaisuuden mahdollisuuksista.

Sovella omaan organisaatioosi

- Määrittele, mitä haluat osallistavan työskentelyn avulla ymmärtää tai selvittää.
- Tunnista tarvittavat osallistujat ja näkökulmat, jotka saattavat muuten jäädä sivuun.
- Valitse osallistujille ja tilanteeseen sopivat työskentelytavat.
- Varaa keskustelulle ja yhteisen ymmärryksen rakentamiselle tarpeeksi aikaa.
- Tee osallistumisen tarkoitus, vaikutusmahdollisuudet ja päätöksenteon rajat selviksi.
- Kokoa yhteen yhteiset näkemykset, erot ja avoimet kysymykset.
- Kerro osallistujille, miten heidän näkemyksiään hyödynnetään strategiatyön edetessä.

Tarkistuslista: osallista ja kuuntele

- ☐ Osallistamisen tarkoitus on määritelty.
- ☐ Tarvittavat osallistujat ja erilaiset näkökulmat on tunnistettu.
- ☐ Osallistumistavat sopivat osallistujille ja käsiteltävään aiheeseen.
- ☐ Osallistujat tietävät, mihin he voivat vaikuttaa.
- ☐ Yhteiset näkemykset, erot ja avoimet kysymykset on koottu.
- ☐ Osallistujille tehdään näkyväksi, miten heidän näkemyksiään hyödynnetään strategiatyön myöhemmissä vaiheissa.



Vaihe 3

Kysy pedagogisesti – suuntaa strateginen keskustelu uudelleen

Strategiatyössä käytetään perinteisesti kysymyksiä, joiden avulla määritellään organisaation perustehtävää, kohderyhmiä, tavoitteita ja toimintatapoja. Pedagoginen näkökulma ei korvaa näitä kysymyksiä, vaan auttaa tarkastelemaan niitä uudesta suunnasta: mitä organisaatio haluaa toiminnallaan saada aikaan ja millaisia mahdollisuuksia se haluaa osallistujilleen tarjota?

Perinteiset strategiset kysymykset keskittyvät usein siihen, mikä organisaatio on, kenelle se toimii ja mitä se tekee. Strategiset tavoitteet voivat kuitenkin jäädä yleisiksi, jos niiden yhteyttä toiminnan merkitykseen ei tarkastella. Pedagoginen tarkastelu siirtää huomiota organisaation omasta toiminnasta sen tavoittelemien muutosten merkitykseen. *Mitä haluamme mahdollistaa? Kenen kasvua, oppimista tai toimijuutta haluamme vahvistaa? Millainen toiminta tukee parhaiten näitä tavoitteita?*

Pedagogiset kysymykset auttavat selkiyttämään organisaation perustehtävää ja tavoitteita. Ne voivat tuoda esiin myös oletuksia, joita strategiseen keskusteluun liittyy. Kun kysytään, kenen toimijuutta halutaan vahvistaa tai millaista oppimista mahdollistaa, joudutaan tarkastelemaan konkreettisemmin, mitä tavoitteilla tarkoitetaan ja miten ne liittyvät käytännön toimintaan. Kun tavoiteltava muutos on sanoitettu, organisaation on helpompi arvioida, millaisia tavoitteita kannattaa priorisoida ja millainen toiminta tukee niitä parhaiten.

Tämä ei tarkoita, että jokainen strateginen kysymys pitäisi muuttaa pedagogiseksi. Tarkoituksena on täydentää strategista keskustelua näkökulmalla, joka auttaa tekemään näkyväksi toiminnan kasvatuksellista merkitystä ja tavoiteltua muutosta.

VAIHEEN LOPUSSA SINULLA ON: PEDAGOGISESTI TARKENNETUT STRATEGISET KYSYMYKSET JA YHTEINEN KÄSITYS SIITÄ, MILLAISTA OPPIMISTA, KASVUA TAI MUUTOSTA ORGANISAATIO HALUAA TOIMINNALLAAN SAADA AIKAAN.

Miten vaihe voidaan toteuttaa?

Palaa kahdessa edellisessä vaiheessa koottuun tilannekuvaan ja osallistujien näkemyksiin. Valitse niiden pohjalta muutama strategisesti keskeinen kysymys, jota haluat tarkastella pedagogisesta näkökulmasta.

Voit aloittaa organisaatiossa jo käytetyistä strategisista kysymyksistä. Mieti, mitä kysymys auttaa selvittämään ja mitä se jättää mahdollisesti huomiotta. Muotoile kysymys sitten uudelleen niin, että se tuo esiin tavoitellun muutoksen, osallistujien kokemukset tai toiminnan pedagogisen merkityksen.

Kysymysten muotoilussa kannattaa käyttää selkeää kieltä. Pedagoginen kysymys ei ole parempi vain siksi, että siinä mainitaan oppiminen tai kasvu. Sen pitää auttaa organisaatiota ymmärtämään toimintaansa tai tekemään perustellumpia valintoja.

Kun kysymykset on muotoiltu, käsitelkää niitä yhdessä. Tarkoituksena ei ole löytää heti lopullisia vastauksia, vaan tarkentaa, mitä organisaatio tavoittelee ja mitä sen kannattaa ottaa huomioon strategiaprosessinsa seuraavissa vaiheissa.

Menetelmäesimerkki

Muuta strategiset kysymykset pedagogisiksi

Perinteinen strateginen kysymys	Pedagoginen strateginen kysymys
Miksi olemme olemassa?	Millaista kasvua, oppimista tai muutosta haluamme mahdollistaa?
Keitä varten toimintaa tehdään?	Kenen kasvua, oppimista tai toimijuutta haluamme ensisijaisesti tukea?
Mitä säilytämme ja mitä rajaamme pois?	Mikä toiminta tukee parhaiten tavoittelemaamme muutosta?
Mitä teemme itse ja mitä emme tee?	Miten mahdollistamme tavoitellun kasvun, kehityksen ja muutoksen?

Lähde: Perinteiset strategiset kysymykset perustuvat Heikkalan ja Pelto-Huikon (2019) oppaaseen Järjestöjen strateginen johtaminen. Pedagogiset kysymykset on muotoiltu osana kehittämistehtävää Nuori Kulttuuri -strategiaprosessissa 2026.

Kokeile näin:

1. Valitse yksi organisaation strategiatyössä käytetty kysymys.
2. Pohdi, mitä kysymyksellä halutaan selvittää ja mitä näkökulmia siitä mahdollisesti puuttuu.
3. Muotoile kysymys uudelleen pedagogisesta näkökulmasta. Avainsanoja voivat olla esimerkiksi kasvu, oppiminen tai muutos.
4. Keskustelkaa siitä, tuoko uusi kysymys esiin jotain sellaista, joka auttaa tarkentamaan organisaation tavoitteita.

Käytännössä Nuori Kulttuurissa

Nuori Kulttuurin strategiaprosessissa perinteisten organisaatiota, kohderyhmiä, strategisia valintoja ja toimintatapoja koskevien kysymysten rinnalle muotoiltiin kysymyksiä, jotka suuntasivat huomion tavoiteltavaan muutokseen. Esimerkiksi kysymys ”Mikä Nuori Kulttuuri on?” sai rinnalleen kysymyksen ”Millaista muutosta haluamme saada aikaan?” ja kysymys ”Kenelle olemme olemassa?” muotoiltiin kysymykseksi ”Kenen kasvua, oppimista tai toimijuutta haluamme vahvistaa?”

Kysymykset perustuivat strategiatyöpajojen havaintoihin ja strategisia jännitteitä koskevan kyselyn tuloksiin, joiden perusteella strategiatyöryhmän jäsenillä oli erilaisia käsityksiä muun muassa Nuori Kulttuurin ydintehtävästä, arvoista, kohderyhmistä ja tavoitteista. Kysymyksiä tarkennettiin yhdessä toiminnan johdon kanssa, jotta näitä eroja saatiin näkyviksi ja strategisia valintoja voitiin alkaa selkeyttää.

Strategiaprosessissa siirryttiin kysymyksenasettelun jälkeen tulevaisuuden vaihtoehtojen tarkasteluun ja strategisten painopisteiden hahmottamiseen. Työpajojen tuloksena syntyi aiempaa jäsentyneempi pohja keskustelulle siitä, millaista kulttuurista nuorisotyötä Nuori Kulttuuri haluaa vahvistaa, mikä sen rooli on ja miten nuorten osallisuus ja toimijuus näkyvät toiminnassa. Samalla pedagoginen näkökulma nosti esiin, ettei nuorten rooli rajoitu toimintaan osallistumiseen, vaan heidät halutaan nähdä aktiivisina toimijoina ja vaikuttajina.

Esimerkki osoittaa, miten pedagogisesti muotoillut kysymykset voivat auttaa tunnistamaan strategisen keskustelun taustalla olevia oletuksia ja suuntaamaan huomion organisaation toiminnan tavoittelemien muutosten tarkasteluun. Nuori Kulttuurin tapauksessa kysymysten uudelleenmuotoilu ei yksin ratkaissut strategisia valintoja, mutta se toi keskusteluun uusia näkökulmia ja auttoi rakentamaan pohjaa valintojen tarkentamiselle.

Sovella omaan organisaatioosi

- Tarkastele strategiakysymyksiä, joita olet käsittelemässä organisaatiosi strategiaprosessissa.
- Valitse niistä 3–5 kysymystä, joita haluat tarkastella pedagogisesti.
- Muotoile kysymykset niin, että ne tuovat esiin toimintaan osallistuvien kasvun, oppimisen tai muutoksen.
- Keskustele siitä, mitä uutta kysymysten muotoilu tuo näkyviin.
- Kirjaa kysymykset ja niistä syntyneet havainnot strategiatyön jatkoa varten.

Tarkistuslista: kysy pedagogisesti

- ☐ Keskeiset strategiset kysymykset, joita haluamme tarkastella uudelleen, on tunnistettu.
- ☐ Kysymykset on muotoiltu tavoitellun kasvun, oppimisen tai muutoksen näkökulmasta.
- ☐ Tiedämme, kenen kasvua, oppimista, osallisuutta tai toimijuutta haluamme vahvistaa.
- ☐ Olemme tarkastelleet, millainen toimintaa tukee tavoitteita parhaiten.
- ☐ Tarkennetut kysymykset ja havainnot on koottu seuraavien vaiheiden tueksi.



Vaihe 4

Tee valintoja ja sanoita – kirkasta pedagoginen perustehtävä

Strategiatyön loppuvaiheissa on tarpeen siirtyä tavoitteiden ja mahdollisuuksien tarkastelusta valintojen tekemiseen. Ilman selkeitä valintoja strategiasta voi muodostua pitkä lista hyviä tavoitteita, joiden keskinäinen tärkeys jää epäselväksi. Myös pedagogiset tavoitteet voivat jäädä yleisiksi arvoiksi, jos niiden yhteyttä käytännön toimintaan ei tehdä näkyväksi.

Pedagoginen näkökulma auttaa arvioimaan, millaiset valinnat tukevat parhaiten tavoiteltua muutosta. Edellisessä vaiheessa tarkennettujen kysymysten avulla voidaan pohtia, millaista kasvua, oppimista, osallisuutta ja toimijuutta organisaation toiminnalla halutaan mahdollistaa ja mitä tämä käytännössä edellyttää. Esimerkiksi osallisuus, turvallisuus ja yhteisöllisyys voivat olla organisaatiolle tärkeitä arvoja. Strategiatyössä on kuitenkin tarpeen määritellä, mitä ne tarkoittavat kyseisen organisaation toiminnassa. *Millaiset ratkaisut tukevat osallistujien mahdollisuutta vaikuttaa? Miten turvallisuutta rakennetaan? Millaiset toimintatavat vahvistavat yhteisöllisyyttä?*

Pedagogisen perustehtävän sanoittaminen ei tarkoita pelkästään pedagogisuuteen liittyvien käsitteiden lisäämistä strategiaan. Tärkeämpää on tehdä näkyväksi, miksi organisaatio toimii tietyllä tavalla, mitä se haluaa toiminnallaan saada aikaan ja millaiset valinnat tukevat tätä tavoitetta. Valintojen tekeminen edellyttää myös tavoitteiden realistisuuden arviointia. *Mitä organisaatio pystyy toteuttamaan nykyisillä resursseillaan? Mitä osaamista tai yhteistyötä tarvitaan? Mistä mahdollisesti joudutaan luopumaan, jotta tärkeimmät tavoitteet saavat riittävästi huomiota?*

Pedagoginen perustehtävä voi näkyä organisaation tarkoituksessa, strategisissa painopisteissä, visiossa tai toimintaperiaatteissa. Kun pedagoginen perustehtävä ja strategiset painopisteet sanoitetaan ymmärrettävästi, ne voivat auttaa organisaatiota perustelemaan valintojaan, viestimään ydintehtävästään onnistuneesti ja suuntaamaan käytännön toimintaansa niiden mukaisesti.

VAIHEEN LOPUSSA SINULLA ON: KUVAUS ORGANISAATION PEDAGOGISESTA PERUSTEHTÄVÄSTÄ SEKÄ STRATEGISET PAINOPISTEET, JOTKA PERUSTUVAT TAVOITELTUUN MUUTOKSEEN JA OHJAAVAT TOIMINNAN SUUNNITTELUA.



Miten vaihe voidaan toteuttaa?

Palaa edellisissä vaiheissa koottuun tilannekuvaan, osallistujien näkemyksiin ja pedagogisesti tarkennettuihin strategisiin kysymyksiin. Tarkastele, millaista muutosta organisaatio haluaa saada aikaan ja mitkä tavoitteet ovat tämän kannalta olennaisimpia. Suuria kokonaistavoitteita on hyvä pilkkoa pienemmiksi osatavoitteiksi, jotta pohdinta ei jää abstraktille ylätasolle. Esimerkiksi backcasting-työpajarakenne auttaa hahmottamaan konkreettisia tekoja ja toimintamalleja tavoitellun tulevaisuuden toteuttamiseksi.

Kun tavoitteita on tarkasteltu, arvioi niitä suhteessa organisaation perustehtävään, osaamiseen, resursseihin ja toimintaympäristöön. Valitse rajattu määrä strategisia painopisteitä ja perustele, miksi juuri ne ovat tärkeitä. Olennaista on, että strategiset tavoitteet eivät jää irrallisiksi lauseiksi, vaan niille voidaan tunnistaa perustelut ja käytännön toteuttamisen edellytykset. Avaa strategiset painopisteet sanallisesti ja tarkista lopuksi, että strategian kieli on ymmärrettävää. Jos keskeinen käsite voidaan tulkita monella tavalla, avaa sitä esimerkin avulla.

Menetelmäesimerkki

Backcasting – tulevaisuudesta kohti käytännön valintoja

Backcastingissa lähdetään liikkeelle toivotusta tulevaisuudesta ja edetään siitä taaksepäin kohti nykyhetkeä. Menetelmän avulla voidaan tarkastella, mitä tavoitellun muutoksen toteutuminen edellyttää ja millaisia ratkaisuja sen saavuttaminen vaatii.

Kokeile näin:

1. **Kuvaa tavoiteltu muutos.**
   - Mitä haluamme toiminnallamme saada aikaan?
   - Millaisia mahdollisuuksia haluamme tarjota osallistujille?
   - Millaisia oppimisen, kasvun, osallisuuden ja toimijuuden mahdollisuuksia haluamme luoda?
   - Mitä niiden toteutuminen edellyttää organisaation toiminnalta?
2. **Kuvittele toivottu tulevaisuus.**
   - Miltä toimintamme näyttää, jos tavoiteltu muutos on toteutunut?
   - Mikä on organisaatiomme toiminnan pedagoginen erityisyys?
3. **Etene taaksepäin.**
   - Mitä on pitänyt tapahtua, jotta tähän tulevaisuuteen on päästy?
   - Millaisia toimintatapoja, osaamista tai yhteistyötä se on edellyttänyt?
4. **Tunnista tarvittavat valinnat.**
   - Mitä organisaation pitää vahvistaa, kehittää tai muuttaa?
   - Mitkä asiat ovat tavoitteen saavuttamisen kannalta tärkeimpiä?
5. **Määrittele seuraavat askeleet.**
   - Mitä voidaan tehdä jo nyt ja mitä tavoitteiden toteutuminen edellyttää pidemmällä aikavälillä?
   - Mistä voimme luopua?
   - Mitä teemme itse, mitä emme tee?

Lähde: Backcasting-menetelmän ohjeet perustuvat M. Hautionin (2025) artikkeliin Backcasting teoksessa M. Hautio & A. Lindholm (toim.), Heittäydy – irrottele – ylläty – tutkimuksellisen kehittämisen menetelmät (ss. 70–74). Pedagoginen kysymyksenasettelu on tehty osana kehittämistehtävää Nuori Kulttuuri -strategiaprosessissa 2026.

Käytännössä Nuori Kulttuurissa

Nuori Kulttuurin strategiaprosessissa backcasting-työpajassa tarkasteltiin toivottua tulevaisuutta ja tunnistettiin konkreettisia tarpeita sekä toiminnan kehittämiskohteita. Näitä havaintoja hyödynnettiin strategisten valintojen tekemisessä. Strategisiksi painopisteiksi muotoutuivat tunnettu kulttuurisen nuorisotyön asiantuntija, nuorten toiminnallisuuden vahvistaminen ja yhteistyöstä voimaa.

Painopisteet nostivat esiin tarpeen määritellä tarkemmin, mitä kulttuurinen nuorisotyö Nuori Kulttuurin toiminnassa tarkoittaa. Työpajatyöskentelyssä tarkasteltiin, mitä kulttuurinen nuorisotyö tarkoittaa käytännössä, miten siitä viestitään eri kohderyhmille ja miten nuorten osallisuus ja asiantuntijuus tehdään näkyviksi. Pedagogisesta näkökulmasta olennaista oli myös tarkastella, miten aikuisten toiminta ja organisaation rakenteet tukevat nuorten toimijuutta. Kyse ei siis ollut vain olemassa olevan toiminnan kuvauksesta, vaan myös sen pedagogisten lähtökohtien kirkastamisesta: mitä kulttuurisella nuorisotyöllä halutaan mahdollistaa nuorille ja millaisiin oppimisen, kasvun, osallisuuden ja toimijuuden tavoitteisiin toiminta perustuu.

Prosessi osoitti, että strategiset valinnat ja perustehtävän määrittely vaikuttavat toisiinsa. Määritellyt strategiset painopisteet suuntasivat huomion siihen, mitä organisaation on tarpeen sanoittaa tarkemmin, jotta strategia voi ohjata toimintaa johdonmukaisesti. Kulttuurisen nuorisotyön määrittely nousi näin keskeiseksi osaksi organisaation perustehtävän kirkastamista.

Sovella omaan organisaatioosi

- Palaa edellisissä vaiheissa koottuihin havaintoihin ja pedagogisesti tarkennettuihin strategisiin kysymyksiin.
- Kuvaa, millaista muutosta organisaatiosi haluaa toiminnallaan saada aikaan.
- Käytä backcastingia tai muuta osallistavaa ja tulevaisuuteen suuntautuvaa työskentelytapaa tavoitteiden toteutumisen edellytysten tarkasteluun.
- Valitse rajattu määrä strategisia painopisteitä ja perustele niiden merkitys.
- Kuvaa, miten painopisteet näkyvät käytännössä ja mitä niiden toteutuminen edellyttää.
- Tarkista, että strategian keskeiset käsitteet ja valinnat ovat ymmärrettäviä myös organisaation ulkopuolisille.

Tarkistuslista: tee valintoja ja sanoita

- ☐ Toiminnan haluttu muutos on määritelty.
- ☐ Pedagoginen perustehtävä ja sen yhteys organisaation tarkoitukseen on tunnistettu.
- ☐ Pedagogisuus osana toimintaa ja sen tavoitteita on ymmärrettävästi sanoitettu.
- ☐ Tärkeimmät strategiset painopisteet on valittu.
- ☐ Valinnat on perusteltu suhteessa tavoiteltuun muutokseen.
- ☐ Tavoitteiden toteuttamisen keskeiset edellytykset ja rajoitteet on tunnistettu.
- ☐ Strategian keskeiset tavoitteet ja käsitteet on sanoitettu ymmärrettävästi.



Vaihe 5

Opasta, ohjaa ja opi – vie strategia käytäntöön

Strategiatyö ei pääty strategisten valintojen tekemiseen ja niiden sanoittamiseen. Seuraavaksi on varmistettava, että strategia ohjaa organisaation käytännön toimintaa, päätöksentekoa ja yhteistyötä. Tämä edellyttää yhteistä ymmärrystä tavoitteista sekä niiden muuttamista konkreettisiksi toimenpiteiksi, vastuiksi ja resursseiksi.

Pedagogisesta näkökulmasta strategian toimeenpano on myös oppimisprosessi. Strategiaa opitaan soveltamaan arjessa keskustelujen, esimerkkien ja kokeilujen avulla. Samalla tarkastellaan, miten strategiset valinnat näkyvät käytännössä ja millaisia mahdollisuuksia ne luovat oppimiselle, kasvulle, osallisuudelle ja toimijuudelle.

Strategian toteutumista on tärkeää seurata ja arvioida. Arvioinnissa tarkastellaan paitsi sitä, mitä on tehty, myös sitä, miten toimin-ta on toteutunut ja millaisia merkkejä tavoitellusta muutoksesta on havaittavissa. Arvioinnista saatua tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä ja tarvittaessa strategisten valintojen tarkentamisessa.

VAIHEEN LOPUSSA SINULLA ON:
STRATEGIAN TOIMEENPANOA OHJAAVAT KÄYTÄNNÖT, VASTUUT JA ARVIOINTITAVAT, JOTKA TUKEVAT PEDAGOGISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISTA JA TOIMINNAN JATKUVAA KEHITTÄMISTÄ.

Miten vaihe voidaan toteuttaa?

Aloita tekemällä strategiasta arjessa ymmärrettävä. Käy keskeiset tavoitteet läpi niiden henkilöiden kanssa, joiden toimintaan ne vaikuttavat. Avaa keskeiset käsitteet ja käytä esimerkkejä siitä, mitä tavoitteet tarkoittavat käytännössä. Keskustelkaa siitä, miten strategia voi ohjata erilaisia toimintatilanteita ja päätöksiä.

Seuraavaksi muuta strategiset tavoitteet konkreettisiksi toimenpiteiksi. Määrittele, mitä tehdään, kuka vastaa toteutuksesta ja millaisia resursseja tarvitaan. Huomioi myös, millaista osaamista ja yhteistyötä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Strategian on liityttävä osaksi toiminnan suunnittelua ja päätöksentekoa, ei jäätävä erilliseksi asiakirjaksi.

Suunnittele myös, *miten strategian toteutumista arvioidaan*. Arvioinnin mittareita laadittaessa tarkastele toimintaa kolmesta näkökulmasta:

1. **Toiminta: Mitä tehtiin?**

   Esimerkiksi: Kuinka monta tapahtumaa, työpajaa tai muuta toimintoa toteutettiin? Kuinka monta osallistujaa toimintaan osallistui? Kuinka paljon verkkosivuilla tai sosiaalisen median kanavilla oli kävijöitä?

2. **Kokemukset ja käytännöt: Miten toiminta toteutui?**

   Esimerkiksi: Millaisia kokemuksia osallistujilla oli? Millaisia mahdollisuuksia heillä oli osallistua, vaikuttaa ja ottaa vastuuta? Millaisia kokemuksia vapaaehtoisilla tai työntekijöillä oli?

3. **Tavoiteltu muutos: Mitä toiminnalla haluttiin saada aikaan?**

   Millaisia merkkejä muutoksesta on havaittavissa ja mitä niiden perusteella voidaan päätellä? Kuinka strategiset painopisteet ovat tulleet näkyviksi toiminnassa?

Valitse arviointitavat tavoitteiden mukaan. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi palautteilla, keskusteluilla, havainnoinnilla ja toiminnan dokumentoinnilla. Kaikkia vaikutuksia ei voida osoittaa yksiselitteisesti, mutta myös kokemukset, havainnot ja muutoksen ensimerkit voivat auttaa ymmärtämään toiminnan merkitystä. On tärkeää erottaa toisistaan se, mitä tiedetään, mitä voidaan päätellä ja mitä ei vielä pystytä arvioimaan.

Varaa säännöllisesti aikaa arviointitiedon yhteiselle käsittelylle. Pohtikaa, mitä tulokset kertovat, mitä kannattaa jatkaa ja mitä muuttaa. Myös arvioinnin mittareita tulee testata ja tarvittaessa muuttaa. Sopikaa, miten havainnot vaikuttavat seuraaviin päätöksiin. Näin arviointi tukee yhteistä oppimista ja auttaa pitämään strategian mukana toiminnan kehittämisessä.

Käytännössä Nuori Kulttuurissa

Nuori Kulttuurin strategiatyössä strategisten tavoitteiden määrittelemä muutos konkretisoitiin myös käytännön kehittämistarpeiksi. Työpajassa määriteltiin, että tulevaisuudessa Nuori Kulttuurin halutaan olevan niin tunnettu, että nuoret ja yhteistyökumppanit löytävät sen itse. Viestinnässä Nuori Kulttuuri haluaa kirkastaa ydintehtäväänsä, kehittää viestinnän vuosikelloaan ja työstää brändinsä tunnettuutta. Nuorten toimijuutta halutaan vahvistaa kehittämällä valtakunnallista nuorten tuottajaryhmää ja vahvistamalla nuorten ääntä vaikuttamistyössä. Tavoitteena on, että nuoret eivät ainoastaan osallistu valmiiseen toimintaan, vaan voivat konkreettisesti vaikuttaa sen sisältöihin, suunnitteluun ja toteutukseen. Verkostotoimijana Nuori Kulttuuri haluaa koota yhteen nuoria, ammattilaisia ja kulttuuritoimijoita sekä tarjota toimijoille tukea, asiantuntijuutta ja toimintamalleja.

Strategian seurantaa varten tarvitaan mittaristo, jota voidaan ensin pilotoida ja arvioida ennen sen vakiinnuttamista käyttöön. Mittariston suunnittelussa strategiatyöryhmässä korostui määrällisen ja laadullisen tiedon yhdistäminen. Seurannassa olisi siten tärkeää kysyä paitsi sitä, kuinka moni nuori tavoitetaan, myös sitä, millaisia mahdollisuuksia nuorilla on vaikuttaa ja toimia aktiivisesti. Lisäksi olisi tärkeää tarkastella sitä, millaiset rakenteet, ohjaus ja aikuisten tuki mahdollistavat nuorten osallistumisen ja onnistumisen.

Strategian etenemisen seurantaan suunniteltiin vuosittaista tarkistusta, jonka ajankohdaksi hahmoteltiin elokuu. Tavoitteena oli, että mittaristoa voitaisiin kehittää seurannasta saatujen kokemusten perusteella ja että strategian toteutumista tarkasteltaisiin säännöllisesti. Nuori Kulttuurin esimerkki havainnollistaa, että strategian toimeenpano ja arviointi edellyttävät sekä konkreettisia toimenpiteitä että yhteistä ymmärrystä tavoitellusta muutoksesta.

Sovella omaan organisaatioosi

- Käy strategian tavoitteet läpi niiden henkilöiden kanssa, joiden toimintaan ne vaikuttavat.
- Muuta strategiset tavoitteet konkreettisiksi toimenpiteiksi, vastuiksi ja aikatauluiksi.
- Tunnista tavoitteiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, osaaminen ja yhteistyö.
- Suunnittele, miten toiminnan toteutumista, osallistujien kokemuksia ja tavoiteltua muutosta arvioidaan.
- Varaa aikaa arviointitiedon yhteiselle käsittelylle säännöllisesti ja hyödynnä havaintoja toiminnan kehittämisessä.

Tarkistuslista: opasta, ohjaa ja opi

- ☐ Strategian tavoitteet ja keskeiset käsitteet on avattu ymmärrettävästi.
- ☐ Tavoitteet on yhdistetty konkreettisiin toimenpiteisiin, vastuisiin ja resursseihin.
- ☐ Strategiaa hyödynnetään toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa.
- ☐ Strategian pedagogisten tavoitteiden toteutumista seurataan sovituilla tavoilla.
- ☐ Arvioinnille on määritelty mittarit, joita kehitetään ja muutetaan tarvittaessa.
- ☐ Arvioinnissa huomioidaan toiminnan lisäksi kokemukset ja tavoiteltu muutos.
- ☐ Arvioinnista saatua tietoa käsitellään yhdessä ja hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.

Lopuksi

Pedagogisuus osaksi organisaation arkea

Pedagogisen näkökulman tuominen strategiatyöhön alkaa siitä, että organisaatio tunnistaa, mitä sen toiminta jo mahdollistaa ja mitä sillä halutaan saada aikaan. Tässä oppaassa esitelty viiden vaiheen malli auttaa tekemään näkyväksi toiminnan kasvatuksellisia lähtökohtia, rakentamaan yhteistä ymmärrystä, tarkentamaan tavoitteita, tekemään strategisia valintoja ja arvioimaan niiden toteutumista.

Mallia ei tarvitse ottaa käyttöön kokonaisuudessaan tai sellaisenaan. Voit aloittaa yhdestä kysymyksestä, strategisesta tavoitteesta tai toiminnan osa-alueesta. Olennaista on kokeilla, miten pedagoginen näkökulma auttaa ymmärtämään organisaation perustehtävää ja tekemään tavoitteista konkreettisia. Sopikaa yhdessä, mitä esimerkiksi osallisuus, oppiminen tai toimijuus tarkoittaa juuri teidän toiminnassanne ja millaisin käytännöin sitä voidaan vahvistaa.

Myös opasta ja sen avulla tehtyjä valintoja on tärkeää arvioida kriittisesti. Tuoko malli esiin organisaation kannalta olennaisia asioita? Jääkö jokin näkökulma tai kohderyhmä edelleen sivuun? Ovatko tavoitteet realistisia suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin? Entä näkyvätkö tehdyt valinnat käytännössä vai jäävätkö ne strategian kirjauksiksi? Vastauksia kannattaa etsiä kokeilemalla, kuuntelemalla eri toimijoita ja palaamalla säännöllisesti arviointiin. Mallia voi myös muokata kokemusten perusteella.

Pedagogisuuden näkyväksi tekeminen ei pääty strategian valmistumiseen. Se jatkuu arjen kohtaamisissa, toiminnan suunnittelussa ja siinä, miten osallistujille annetaan mahdollisuuksia oppia, osallistua, vaikuttaa ja ottaa vastuuta. Erityisesti kulttuurisen nuorisotyön organisaatioissa on tärkeää pohtia, miten nuorten toimijuutta tuetaan ja millainen merkitys aikuisilla ja toiminnan rakenteilla on turvallisten osallistumis- ja onnistumismahdollisuuksien luomisessa.

Kysy siis seuraavassa strategia- tai kehittämiskeskustelussa, *mitä organisaatio haluaa toiminnallaan mahdollistaa ja miten tämä voidaan tehdä näkyväksi käytännössä.* Pedagogisuus tulee näkyväksi ennen kaikkea siinä, mitä organisaatio tekee ja miten se kehittää toimintaansa kokemustensa pohjalta.



Nuorisoseurat

NUORI KULTTUURI

Pedagogisuus näkyväksi

– viisi vaihetta kulttuurijärjestön strategiatyöhön

HUMAK