

**Yhteistyö ja yhteisen ymmärryksen luominen
Liikkuva koulu -ohjelmaan osallistuvassa yläkoulussa**

Maija Mörsky

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2014

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Maija Mörsky	
Työn nimi – Title YHTEISTYÖ JA YHTEISEN YMMÄRRYKSEN LUOMINEN LIKKUVA KOULU -OHJELMAAN OSALLISTUVASSA YLÄKOULUSSA	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2014	Sivumäärä – Number of pages 73
Tiivistelmä – Abstract Tämän pro gradu -työn ensimmäisenä tavoitteena oli ymmärtää ja kuvata yhdessä Liikkuva koulu -ohjelmaan osallistuvassa koulussa tapahtuvaa yhteistyötä ja sitä, miten siinä luodaan yhteistä ymmärrystä osapuolten välillä. Toinen tavoite oli koota keinoja, joilla yhteistyötä voitaisiin kehittää käytännössä. Liikkuva koulu on valtakunnallinen ohjelma, jonka tavoitteena on lisätä peruskouluikäisten fyysistä aktiivisuutta koulupäivän aikana ja sen yhteydessä. Yhteistyö ja yhteisen ymmärryksen luominen ovat aktiivisia prosesseja, jotka tapahtuvat vuorovaikutuksessa. Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena ja sen tulokset perustuvat haastatteluaineistoon sekä dokumenttiaineistoihin. Haastatteluaineisto kerättiin haastatteleamalla yhden ohjelmaan osallistuvan yläkoulun henkilökunnan jäseniä, jotka ovat mukana Liikkuva koulu -toiminnassa. Dokumenttiaineistot koostuvat Liikkuva koulu -toimintaan liittyvistä tutkimusraporteista ja hankehakemuksesta. Ne toimivat ikään kuin taustatietoina, joiden sisältöjä yhdistettiin haastatteluaineiston sisältöihin ja näin muodostettiin kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Tulosten mukaan yhteistyö on jakautunut koulun ulkopuoliseen ja sisäpuoliseen yhteistyöhön. Rehtori osallistuu koulun ulkopuoliseen yhteistyöhön ja siinä korostuu tiedonjako sekä ideointi. Koulun sisäistä yhteistyötä tehdään koulun henkilökunnan kesken. Henkilökunnan välinen Liikkuva koulu -toimintaan liittyvä vuorovaikutus on melko vähäistä, eikä kaikki henkilökunnan jäsenet ole sitoutuneita yhteistyöhön. Henkilökunnalla on erilaisia näkemyksiä toiminnan tavoitteista ja käytännön toteutuksesta. Haastateltujen työntekijöiden välille on muodostunut yhteinen ymmärrys siitä, että toiminta on tärkeää ja merkityksellistä sekä siitä, että sen toteuttamiseksi olisi tärkeää saada koko henkilökunta sitoutumaan mukaan yhteistyöhön. Yhteistyö on eräänlainen muutosprosessi, jossa tarvitaan tiedonjakoa, yhteistä keskustelua sekä epävarmuuden ja jännitteiden hallintaa. Sekä ulkoista että sisäistä yhteistyötä voidaan kehittää lisäämällä eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja osallistamalla useampia toimijoita. Yhteinen keskustelu mahdollistaa yhteisen ymmärryksen muodostumisen, mikä on edellytys toimivalle yhteistyölle. Liikkuva koulu -toiminnan mukanaan tuoma muutos tulisi nähdä voimavarana ja sille tulisi luoda merkityksiä, jotka koetaan myönteisinä eikä kuormittavina.	
Asiasanat – Keywords Liikkuva koulu, puheviestintä, vuorovaikutus, yhteistyö, yhteisen ymmärryksen luominen	
Säilytyspaikka – Depository	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	YHTEISTYÖ JA YHTEISEN YMMÄRRYKSEN LUOMINEN	8
2.1	Yhteistyön määrittelyä	8
2.2	Yhteistyö ja vuorovaikutus.....	11
2.3	Yhteisen ymmärryksen luominen.....	13
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	15
3.1	Tutkimustehtävä.....	15
3.2	Tutkimuskohde.....	16
3.2.1	Valtakunnallinen Liikkuva koulu -ohjelma.....	16
3.2.2	Kohdekoulu	17
3.2.3	Koulu organisaationa.....	18
3.3	Aineistonkeruu	19
3.3.1	Tapaustutkimus.....	19
3.3.2	Aineistojen kuvailut.....	20
3.3.3	Keskustelunomainen haastattelu	22
3.4	Aineiston analyysi	23
4	TULOKSET.....	27
4.1	Yhteistyön tasot.....	27
4.2	Yhteistyö koulun ulkopuolella	28
4.2.1	Rehtorin rooli koulun ulkopuolisessa yhteistyössä	28
4.2.2	Kunnan Liikkuva koulu -koulutus.....	29
4.2.3	Kunnan Liikkuva koulu -johtoryhmä	31
4.2.4	Yhteistyö valtakunnallisessa Liikkuva koulu -koulutuksessa ..	32
4.3	Koululla tehtävä yhteistyö.....	34

4.4	Yhteisen ymmärryksen luominen koululla	37
4.4.1	Vuorovaikutus koulun henkilökunnan kesken	38
4.4.2	Haasteena opettajien motivointi ja sitoutuminen	41
5	TULOSTEN POHDINTA	45
5.1	Yhteistyö koulun ulkopuolella	45
5.2	Yhteistyö koululla	47
5.3	Kehitysehdotuksia Liikkuva koulu -toimintaan	55
6	ARVIOINTI.....	63
	KIRJALLISUUS	66
	LIITTEET	70

1 JOHDANTO

Yhteistyöstä puhutaan arkikielessä, ja se voidaan ymmärtää yksinkertaisesti yhdessä työskentelemiseksi. Monissa tutkimuksissa yhteistyötä ei ole määritelty lainkaan, vaan sitä on pidetty itsestäänselvytenä. Yhteistyö on merkittävä ja kasvava työnteon muoto työelämässä, jossa eri alojen osaajat yhdistävät osaamisensa ja resurssinsa saavuttaakseen tavoitteita, joita yksittäinen toimija ei pystyisi saavuttamaan. Yhteistyön ihanteena onkin voimien yhdistäminen ja yhteinen hyöty, mutta se voidaan kokea myös ylimääräiseksi rasitteeksi, jos siitä ei koeta olevan hyötyä tai jos jokin osapuoli pyrkii hyötymään yhteistyöstä ilman että antaa siihen omaa panostaan.

Yhteistyötä on tutkittu eri tieteenaloilla yleensä rakenteellisesta näkökulmasta, kun on tarkasteltu esimerkiksi sitä, miten verkoston keskittyneisyys tai tiimin koko vaikuttaa yhteistyöhön. Vuorovaikutuksen näkökulmasta yhteistyötä on tutkittu erilaisten työelämän tiimien sekä opiskelijaryhmien yhteistyön näkökulmasta, ja silloin yhteistyö nähdään prosessina eikä rakenteena. Koulukontekstissa on tutkittu erityisesti koulun ja kodin välistä yhteistyötä, mutta koulun sisäisen sekä koulun ja muiden organisaatioiden välistä yhteistyötä ei ole tutkittu kovinkaan paljoa.

Valtakunnallisen Liikkuva koulu -ohjelman tavoitteena on puuttua lasten ja nuorten vähäiseen ja yhä vähenevään liikkumiseen, joka on kasvava haaste yhteiskunnassamme. Ohjelman tavoitteena on lisätä peruskouluikäisten lasten ja nuorten fyysistä aktiivisuutta koulupäivän aikana ja sen välittömässä yhteydessä, jotta fyysisen aktiivisuuden suositus toteutuisi mahdollisimman laajalti. Suosituksen mukaan peruskouluikäisten tulisi liikkua vähintään 1–2 tuntia päivässä monipuolisesti ja ikään sopivalla tavalla (Kämppi ym. 2013, 10). Koska ohjelman tavoitteena on valtakunnallinen koulujen toimintakulttuurin ja kokonaisen sukupolven liikuttaminen, tarvitaan monien eri tahojen yhteistyötä, eikä mikään taho pystyisi saavuttamaan tavoitetta yksinään.

Liikkuva koulu -ohjelma perustuu hallitusohjelmaan ja sen rahoittaa opetus- ja kulttuuriministeriö veikkausvoittovaroin. Muita valtakunnallisia toimijoita ovat esimerkiksi LIKES -tutkimuskeskus, Opetushallitus sekä useat kansalaisjärjestöt. Paikallisella tasolla yhteistyötä tekevät muun muassa kunta, koulut sekä

liikuntayhdistykset. Koulutasolla yhteistyössä ovat mukana koulukohtaiset hankevastaavat, koulun henkilökunta ja oppilaat. Pelkkä rakenteellinen, paperien tai sopimusten varaan rakennettu yhteistyö ei kuitenkaan takaa sitä, että yhteistyötä todella tapahtuu, vaan yhteistyö edellyttää vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä. Tässä tutkimuksessa selvitetään, mitä toimijoita yhteistyöhön todella osallistuu tarkastelemalla toimijoiden välistä vuorovaikutusta.

Vuorovaikutuksessa yhteistyön osapuolet luovat yhteistä ymmärrystä yhteistyön tavoitteista, työnjaosta ja toimintatavoista. Yhteistyö edellyttää tiedonjakamista ja ideointia, mikä toimii perustana uudelle tiedolle ja uusille toimintatavoille. Myös uuden tiedon ja uusien toimintatapojen välittäminen eteenpäin uusille yhteistyön osapuolille edellyttää vuorovaikutusta. Näin ollen voidaan sanoa, että yhteistyötä ei voi tapahtua ilman vuorovaikutusta ja yhteistyötä on merkityksellistä tarkastella juuri vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Liikkuva koulu -ohjelman pilottivaiheesta tehdyt tutkimukset (Laine ym. 2011; Tammelin ym. 2012) osoittavat, että toimintaan liittyy myös haasteita. Haasteet liittyvät pääasiassa yhteistyöhön ja yhteisen ymmärryksen luomiseen. Näitä ovat muun muassa se, ettei opettajia saada sitoutumaan, ja se, että kunnan toimijoiden kuten urheiluseurojen tai kuntapäättäjien on haasteellista lähteä mukaan yhteistyöhön, koska he eivät tiedä mitä heiltä odotetaan tai mitä hyötyä Liikkuva koulu -toiminnasta on (Laine ym. 2011, 19). Näiden tutkimustulosten perusteella voidaan esittää seuraavia kysymyksiä: Millaisia tehtäviä yhteistyön eri osapuolilla on? Miten Liikkuva koulu -ohjelmaan kuuluvien toimijoiden välille muodostetaan yhteisymmärrys siitä, mikä on yhteistyön tavoite, miten tavoite saavutetaan ja mikä osapuoli vastaa mistäkin osa-alueesta? Miten eri osapuolet saadaan sitoutumaan näihin tavoitteisiin? Kun näitä haasteita tutkitaan vuorovaikutuksen näkökulmasta, on mahdollista löytää käytännön keinoja, joiden avulla yhteistyötä voitaisiin kehittää.

Tutkielman ensimmäinen tavoite on ymmärtää ja kuvata yhdessä Liikkuva koulu -ohjelmaan osallistuvassa koulussa tapahtuvaa yhteistyötä ja sitä, miten siinä luodaan yhteistä ymmärrystä osapuolten välillä. Tutkielman toinen tavoite on koota keinoja, joilla yhteistyötä voitaisiin kehittää käytännössä. Uuden tiedon lisääntyminen voi mahdollisesti tuottaa toimivia jäsenyksiä tai käytänteitä, joiden avulla voidaan kehittää Liikkuva koulu -ohjelman ja mahdollisesti myös muiden monialaisten

yhteistyötä tekevien organisaatioiden yhteistyötä ja toimintaa tehokkaammiksi ja toimivammiksi.

Tutkielma toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa laajempaa ilmiötä eli Liikkuva koulu -toimintaan liittyvää yhteistyötä ja yhteisen ymmärryksen luomista tarkasteltiin yhden tapauksen eli yhden peruskoulun henkilökunnan näkökulmasta. Tutkielmaa varten haastateltiin neljää avainhenkilöä, jotka ovat yhden toimintaan osallistuvan yläkoulun henkilökunnan jäseniä, ja jotka ovat olleet ainakin jollain tavoin mukana toteuttamassa Liikkuva koulu -toimintaa koululla.

2 YHTEISTYÖ JA YHTEISEN YMMÄRRYKSEN LUOMINEN

2.1 Yhteistyön määrittelyä

Yhteistyötä on tutkittu monilla eri tieteenaloilla (Lewis 2006, 200; Walker & Stohl 2012, 450) ja siitä puhutaan myös arkielämässä, jossa se ymmärretään yksinkertaisesti yhdessä työskentelemisenä. Myös tieteellisessä kirjallisuudessa se on monesti jätetty määrittelemättä ja sitä on pidetty itsestäänselvyytenä. Tässä tutkielmassa yhteistyötä tarkastellaan vuorovaikutuksen näkökulmasta, ja sen nähdään tapahtuvan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Yhteistyö on aktiivinen prosessi, jossa osapuolet toimivat vuorovaikutuksessa ja jossa muun muassa saavutetaan yhteisiä tavoitteita (Keyton, Ford & Smith 2008; Lewis 2000) ja jaetaan resursseja (Hardy ym. 2005, 58; Koschmann 2013, 62).

Yhteistyö on kontekstisidonnaista (Keyton ym. 2008, 383). Yhteistyötä on tutkittu vuorovaikutuksen näkökulmasta muun muassa hajautetuissa työelämän tiimeissä (Aira 2012), opiskelijaryhmien verkostoyhteistyössä (Walker & Stohl 2012), innovaatiotiimeissä (Keyton ym. 2008) ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden yhteistyössä (Lewis ym. 2010). Koulukontekstissa yhteistyötä on tutkittu erityisen paljon koulun ja kodin välillä opettajien ja vanhempien välisen yhteistyön näkökulmasta, mutta koulun henkilökunnan välistä yhteistyötä on tutkittu melko vähän. Koulun henkilökunnan välistä yhteistyötä on tarkasteltu muun muassa diskurssiivisesta näkökulmasta (Willman 2001) sekä tarkasteltu koulun henkilökunnan välisen yhteistyön ja luottamuksen suhdetta (Tschannen-Moran 2000).

Tutkimuskirjallisuudessa yhteistyön määritelmässä esiintyvät yleensä yhteiset tavoitteet ja yhteinen toiminta (Lewis 2006, 213) ja myös tässä tutkimuksessa yhteistyön kriteereinä on tavoitteellisuus. Tavoitteet voivat olla joko selkeästi kaikkien yhteistyön osapuolien yhteisiä tavoitteita tai eri osapuolien yksilöllisiä tavoitteita, jotka pyritään saavuttamaan yhteistyön avulla (Lewis 2006, 221–222). Yhteistyössä osapuolilla voi olla erilaisia tavoitteita, mikä voi luoda jännitteitä

yhteistyöhön tai jopa muodostua yhteistyön esteeksi ja epäluottamuksen lähteeksi (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 121–122).

Liikkuva koulu -ohjelman päätavoitteena on lisätä nuorten fyysistä aktiivisuutta koulupäivän aikana ja sen yhteydessä peruskoulussa (Laine ym. 2011, 11). Ohjelmaan liittyy myös muita tavoitteita, jotka liittyvät esimerkiksi ohjelman käytännön toteutukseen ja arviointiin ja jotka ovat ainoastaan joidenkin osapuolien tavoitteita. Näitä ovat esimerkiksi monialaisen yhteistyöverkoston muodostaminen, oppilaiden osallistaminen sekä liikuntatieteellisen tutkimuksen tekeminen (Tammelin ym. 2012) Nämä tavoitteet tukevat kuitenkin Liikkuva koulu -ohjelman päätavoitetta, joka on nuorten fyysisen aktiivisuuden lisääminen koulupäivän aikana. Näiden tavoitteiden lisäksi yhteistyön osapuolilla voi olla myös omia tavoitteita, esimerkiksi yhteistyössä mukana olevan urheiluseuran tavoitteena voi olla oman tunnettavuuden lisääminen. Nämä tavoitteet voivat olla eksplisiittisiä ja virallisia tavoitteita, jotka on esimerkiksi kirjattu hankehakemuksiin, tai implisiittisiä epävirallisia tavoitteita.

Yhteiset tavoitteet liittyvät osapuolten väliseen riippuvuuteen, jota pidetään niin ikään yhteistyön edellytyksenä. Riippuvuuden aste voi vaihdella riippuen yhteistyön luonteesta ja tavoitteista. (Lewis 2006, 202–203.) Yhteistyön edellytyksinä on pidetty sitä, etteivät osapuolet pystyisi suoriutumaan tehtävästä yksin (Peters & Manz 2007, 119), mutta käytännössä yhteistyöhön voidaan päätyä, vaikka voitaisiin työskennellä ilmankin sitä. Yhteistyön ominaispiirteenä voidaan pitää sitä, että kaikki osapuolet osallistuvat yhteistyöhön tasa-arvoisesti ja vapaaehtoisesti (Lewis 2006, 219–220). Yhteistyö perustuu siis sen jäsenten välisiin suhteisiin (Lewis, Isebell & Koschmann 2010, 462) ja yhteistyöhalukkuuteen eikä hierarkioihin tai auktoriteetteihin (Koschmann 2013, 62).

Yhteistyö nähdään aktiivisena prosessimaisena toimintana eli tekemisenä, jossa on alku, keskikohta ja loppu (Lewis 2006, 213, 220). Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa halutaan tutkia sitä, millaista yhteistyötä Liikkuva koulu -verkostossa *tehdään* eikä tyydytä vain yhteistyön rakenteiden kuvaamiseen. Toiminnan muodot kehittyvät ja vaihtelevat yhteistyöprosessin aikana ja lisäksi on tyypillistä, että yhteistyöhön osallistuvien henkilöiden vaihtuvuus on suuri (Lewis 2006, 220).

Yhteistyöprosessin kestosta on monia eri näkemyksiä. Joidenkin mukaan yhteistyö voi olla lyhytaikaista, toiset näkevät yhteistyön pidempiaikaisena ja jotkut taas eivät

ota lainkaan kantaa yhteistyön keston (Lewis 2006). Liikkuva koulu -ohjelma on pitkäaikainen prosessi, jonka tavoitteena on pysyvä muutos peruskoulujen toimintakulttuurissa. Yhteistyöprosessin eri vaiheita voi verrata Tuckmanin (1965) tehtäväkeskeisen ryhmän vaiheisiin, joita ovat muovaantumisvaihe (forming), kuohuntavaihe (storming), normien muovautumisvaihe (norming) sekä tehtävän suorittamisen vaihe (performing) (Tuckman 1965). Monialainen yhteistyö kuitenkin poikkeaa perinteisestä ryhmätyöskentelystä esimerkiksi siinä, että yhteistyön osapuolet voivat vaihtua kun taas ryhmä koostuu tietyistä jäsenistä. Tämän vuoksi ryhmän kehitysvaiheita ei välttämättä voida suoraan soveltaa monialaiseen yhteistyöhön (Walker ym. 2012), jossa osapuolien väliset suhteet sekä työn tavoitteet ovat monimutkaisempia. Kehitysvaiheet voivat kuitenkin auttaa hahmottamaan yhteistyön eri prosesseja ja niiden funktioita.

Yhteistyö voidaan nähdä prosessin sijaan myös rakenteena (engl. structure) (Keyton, ym. 2008). Tässä tutkielmassa yhteistyön rakenteen muodostaa valtakunnallinen Liikkuva koulu -yhteistyöverkosto, johon kuuluu muun muassa peruskoulu, Opetushallitus, LIKES -tutkimuskeskus, eri urheiluseurat sekä liikunta- ja terveysjärjestöt. Koulukohtaisesti katsottuna yhteistyörakenteen muodostaa koulun henkilökunta ja oppilaat. Tässä tutkimuksessa yhteistyötä katsotaan yhden ohjelmaan osallistuvan yläkoulun näkökulmasta. Rakennenaikokulmasta voitaisiin sanoa, että koulun yhteistyöverkoston kuuluu ainakin edellä mainitut tahot ja näiden tahojen välillä on yhteistyötä. Tässä tutkielmassa yhteistyön edellytyksenä pidetään vuorovaikutusta, eikä pelkkä muodollinen, rakenteellinen toiminnassa mukanaolo vielä takaa osapuolien välistä vuorovaikutusta ja sitä, että niiden välillä olisi toimivaa yhteistyötä. Esimerkiksi pelkkä hankehakemuksessa (ks. Liite 2) määritelty yhteistyö ei takaa yhteistyötä, ellei tahojen välillä tapahdu vuorovaikutusta. Olemassa olevat yhteistyön rakenteet nähdään tässä tutkimuksessa ensisijaisesti taustatietoina, jotka auttavat hahmottamaan ja jäsentämään yhteistyötä tekevää verkostoa. Olemassa olevat rakenteet voivat kuitenkin mahdollistaa sen, että yhteistyön osapuolet voivat keskittyä itse yhteistyön sisältöihin eikä yhteistyön rakenteiden ja prosessien muodostamiseen (Keyton ym. 2008, 380).

Yhteistyön luonteeseen kuuluu vapaaehtoisuus. Yhteistyön osapuolet voivat olla pakotettuja yhteistyöhön, tai yhteistyön rakenteet voidaan perustaa muodollisesti, mutta itse yhteistyön tekeminen vaatii sen, että osapuolet valitsevat yhteistyön.

(Lewis 2006, 219–220). Liikkuva koulu -kontekstissa koulu voi virallisesti osallistua Liikkuva koulu -verkostoyhteistyöhön tekemällä hankehakemuksen ja tulemalla hyväksytyksi mukaan ohjelmaan. Tämä ei kuitenkaan vielä takaa sitä, että koulu tekee yhteistyötä hankehakemuksessa määritettyjen yhteistyötahojen kanssa, vaan siihen tarvitaan koulun yhteistyöhön osallistuvien tahojen (edustajien) välistä vuorovaikutusta.

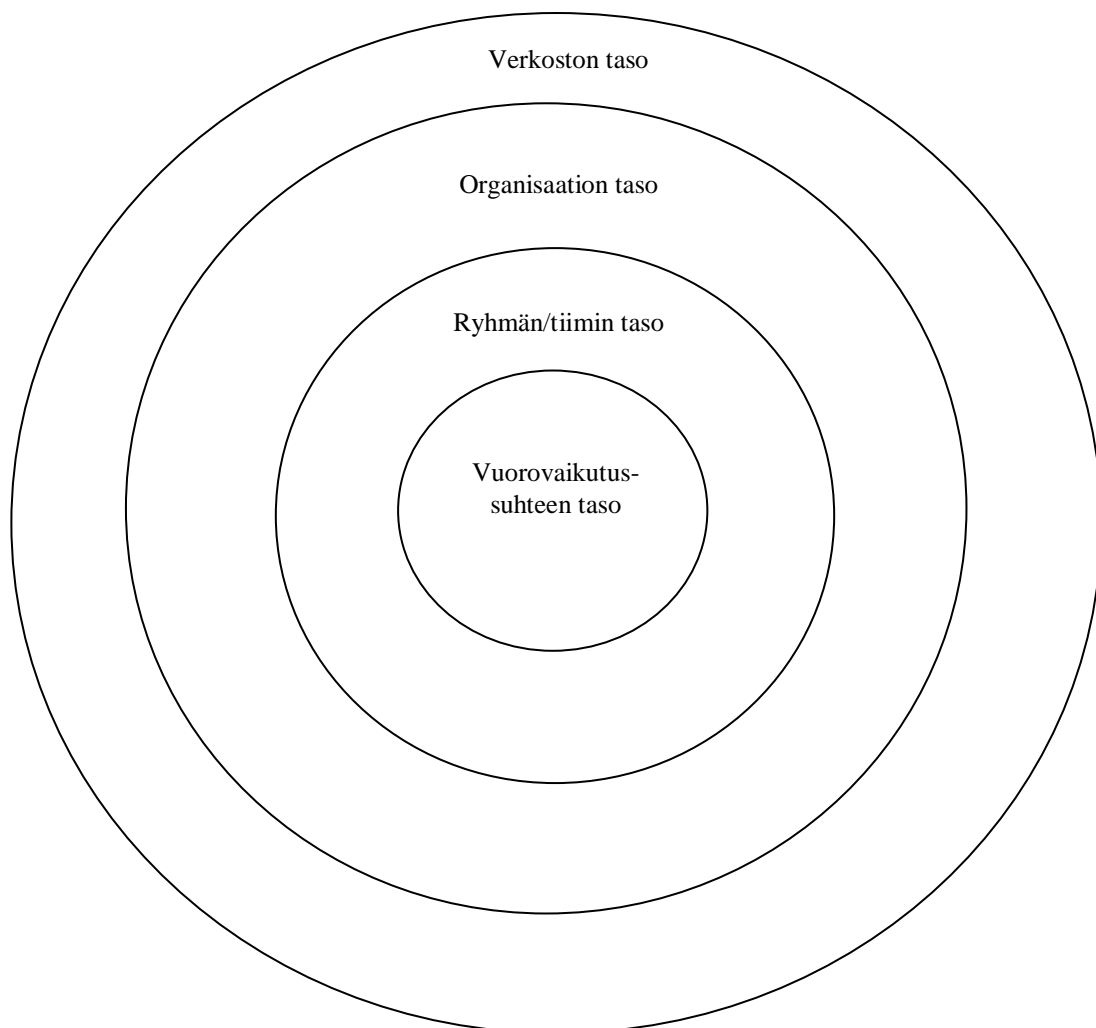
2.2 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Tässä tutkimuksessa vuorovaikutusta ei nähdä vain yhtenä yhteistyön osa-alueena, vaan pikemminkin edellytyksenä yhteistyölle (Hardy, Lawrence & Grant 2005; Keyton ym. 2008, 376; Lewis 2006, 202–203). Yhteistyöprosessi toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jossa muun muassa jaetaan tavoitteita, resursseja sekä keinoja tavoitteen saavuttamiseksi (Lewis 2006, 228). Siinä luodaan, jaetaan, vaihdetaan yhteisiä merkityksiä ja neuvotellaan niistä (Keyton ym. 2008). Työelämän yhteistyötä tutkivassa väitöskirjassa ilmeni, että luottamuksen rakentuminen on toimivan yhteistyön edellytys (Aira 2012, 56).

Yhteistyö perustuu osapuolten välisiin vuorovaikutussuhteisiin, joissa käydään jatkuvaa keskustelua (Hardy ym. 2005, 59). Vuorovaikutus voi olla kasvokkain tapahtuvaa tai teknologiavälitteistä, virallisia kokouksia tai epävirallisia keskusteluja. Erilaisia yhteistyön vuorovaikutuksen funktioita voivat olla esimerkiksi ongelmanratkaisu tai tiedonjakaminen. Lisäksi erilaiset diskurssiiviset toiminnot, kuten palaverit ovat osa yhteistyötä. Diskursseilla tarkoitetaan vuorovaikutuksessa muodostuneita konstruktioita, joiden avulla organisaation jäsenet hahmottavat sosiaalista todellisuutta (Hardy ym. 2005, 60). Yhteistyön ihanteena voidaan pitää sitä, että yhteistyöhön osallistuisi kaikki, joita yhteistyö koskee ja jotka haluavat osallistua siihen. Realistisempi ja käytännöllisempi näkökulma korostaa tasapainoilua sen suhteen, ketkä vuorovaikutukseen osallistuvat ja missä määrin (Keyton ym. 2008, 380).

Yhteistyö voidaan jakaa eri tavoilla eri tasoihin sen perusteella, millä vuorovaikutuksen tasolla yhteistyötä tapahtuu. Keyton, Ford ja Smith (2008) jakoivat

yhteistyön yksilötasoon, ryhmätasoon sekä organisaatiotasoon kun taas Aira (2012) jakoi väitöskirjassaan yhteistyön vuorovaikutussuhteen-, tiimin- ja verkoston tasoon. Keytonin ym (2008). yksilötaso keskittyy yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen ryhmässä ja Airan (2012) vuorovaikutussuhteen taso keskittyy pelkästään yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Ryhmä- ja tiimitasolla vuorovaikutusta tarkastellaan sekä ryhmän tai tiimin sisällä että ryhmien ja tiimien välillä. Keytonin ym. (2008) organisaation tasolla vuorovaikutusta tapahtuu yhteistyössä mukanaolevien organisaatioiden sisällä ja niiden välillä sekä siihen liittyy myös vuorovaikutus organisaatioiden yhteistyötahojen kanssa. Airan (2012) verkostotaso vastaa niin ikään organisaatiotason laajempaa vuorovaikutussuhteiden rakennelmaa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yhteistyötä näiden eri tasojen näkökulmista ja ne on havainnollistettu kuviossa 1.



KUVIO 1 Yhteistyön tasot

Vaikka puhuttaisiinkin organisaation, tiimin tai verkoston välisestä yhteistyöstä tai vuorovaikutuksesta, on huomioitava, että käytännössä yhteistyötä tekevät organisaatiota tai tiimiä edustavat yksilöt, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Keyton ym. 2008) ja joiden välille voi syntyä vuorovaikutussuhde. Yhteistyötä voi tehdä ilman, että jokainen yhteistyön jäsen olisi vuorovaikutuksessa kaikkien osapuolien kanssa, mutta jokaisella on oltava vähintään yksi yhteistyön osapuoli, jonka kanssa hänellä on vuorovaikutusta. Tässä, kuten monissa yhteistyötutkimuksissa (ks. Lewis 2006) ei oteta huomioon yhteistyötä, joka ei perustu vuorovaikutukselle. Tällaista yhteistyötä voi olla esimerkiksi urheilujoukkueen yhteistyö, joissa kyllä tapahtuu vuorovaikutusta joukkueen jäsenien välillä, mutta jossa itse urheilusuorituksen toteuttaminen ei perustu vuorovaikutukselle. Yhteistyöhön ei myöskään katsota kuuluvan erilaisia asiakassuhteita, joissa suhde perustuu lähinnä tuotteiden tai palveluiden vaihtoon eikä vuorovaikutukseen.

2.3 Yhteisen ymmärryksen luominen

Yhteisen ymmärryksen luominen nähdään olevan edellytys toimivalle yhteistyölle (Hardy ym. 2005; Koschmann 2013; Kumpulainen & Kaartinen 2003). Yhteistä ymmärrystä luodaan yhteistyön osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa, joissa luodaan asioille ja toiminnalle yhteisiä merkityksiä (Hardy ym. 2005; Koschman 2012). Yhteisillä merkityksillä tarkoitetaan yhdessä ymmärrettyä käsitystä eli yhteistä ymmärrystä muun muassa yhteistyön toimintatavoista, rooleista, tavoitteista ja tavoitteisiin pääsemisen keinoista. Yhteinen ymmärrys motivoi yksilöitä työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen (Peter & Manz 2007, 122).

Yhteisen ymmärryksen luomisen prosessia kuvaa Bormannin (1982) symbolisen lähentymisen tai yhdentymisen eli symbolisen konvergenssin teoria. Tämän ryhmäviestinnän teorian mukaan ihmisten välille muodostuu yhteisiä käsityksiä ja merkityksiä esimerkiksi ryhmän tarkoituksesta, tavoitteista ja toimintatavoista kun he ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Teorian mukaan symbolinen lähentyminen en tarkoita ainoastaan sitä, että asiat ymmärretään samalla tavalla, vaan se on perustana myös sille, miksi ryhmän jäsenet identifioituvat toisiinsa. (Bormann 1982.)

Yhteisen ymmärryksen luominen yhteistyössä on haastavaa, koska eri osapuolilla voi olla hyvinkin erilaisia näkemyseroja. Toisaalta yhteistyön osapuolten erilaiset osaamisalueet ja painotukset ovat myös yhteistyön vahvuus. Liiallinen yhteisen ymmärryksen luominen osapuolten kesken voi johtaa ryhmäajatteluun (Janis 1982), jossa ryhmän koheesio eli yksimielisyys on liian korkealla eikä ryhmä kykene arvioimaan toimintaansa. Yhteistyö, jossa toimii monialaisia toimijoita, on otollisempi innovatiivisille ratkaisuille (Hustad 2008, 400–401), mikä onkin yksi keskeisimpiä yhteistyön tarkoituksista (Hardy ym. 2005, 58).

Yhteisen ymmärryksen luominen on myös yhteyksissä yhteisen identiteetin (tai organisationaalisen identiteetin) muodostumiseen. Yhteinen identiteetti muodostuu yhteistyön osapuolien välisessä vuorovaikutuksessa (Hardy ym. 2005; Koschman 2013) ja sillä tarkoitetaan muun muassa sitä, miten yhteisö kokee itsensä ja sitä, mikä tekee ryhmästä ”meidät” (Koschmann 2013, 62). Yhteisen identiteetin muodostumiseen vaikuttaa se, mistä ja miten puhutaan sekä se, ketkä keskusteluun osallistuvat. Yhteisen identiteetin myötä yksilö kokee yhteistyön merkitykselliseksi ja on valmis panostamaan siihen (Hardy ym. 2005, 60–63). Joidenkin työelämän kontekstissa tehtyjen tutkimusten mukaan yhteisöllinen identiteetti lisää organisaatioon sitoutumista ja motivoi työntekijöitä yhteistyöhön. Identifioitumisella tarkoitetaan sosiaalistumista ja sitoutumista ja sillä on niin ikään työelämän kontekstissa tehtyjen tutkimusten mukaan myönteisiä yhteyksiä sekä työntekijän suoriutumiseen että organisaation toimintaan. (Sivunen 2007, 33–34.) Toisaalta yhteiseen identiteettiin liittyy paljon epävarmuutta ja jännitteitä. (Hardy ym. 2005, 60–63.)

Tässä tutkielmassa tarkastellaan sitä, millaista vuorovaikutusta yhteistyö ja yhteisen ymmärryksen muodostaminen edellyttää. Miten eri toimijat saavuttavat yhteisen ymmärryksen asioista, joista heillä mahdollisesti on erilaiset näkemykset? Millainen vuorovaikutus edistää eri toimijoiden sitoutumista yhteistyöhön? Näihin kysymyksiin pyritään saamaan vastaus tarkastelemalla yhteistyön vuorovaikutusta eli sitä, miten ja millaisin sanavalinnoin Liikkuva koulu -ohjelmasta puhutaan, ketkä siitä puhuvat ja millaisissa tilanteissa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimustehtävä

Tällä pro gradu -työllä on kaksi tavoitetta, joista ensimmäinen on ymmärtää ja kuvata yhdessä Liikkuva koulu -ohjelmaan osallistuvassa koulussa tapahtuvaa yhteistyötä ja sitä, miten siinä luodaan yhteistä ymmärrystä osapuolten välillä. Tähän tavoitteeseen pyritään vastaamaan kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla:

1. Miten Liikkuva koulu -ohjelmaan liittyvää yhteistyötä toteutetaan ohjelmaan osallistuvalla koululla?
2. Miten yhteistyössä luodaan yhteistä ymmärrystä?

Tutkielman toinen tavoite on koota keinoja, joilla yhteistyötä voitaisiin kehittää käytännössä. Tutkielmassa ei haluta tyytyä vain kuvaamaan ja ymmärtämään yhteistyön ja yhteisen ymmärryksen muodostumisen prosesseja, vaan myös kokoamaan keinoja, joilla näitä prosesseja voitaisiin kehittää käytännössä. Tästä muovautui kolmas tutkimuskysymys, johon halutaan käytännöllisiä vastauksia:

3. Millaisilla keinoilla yhteistyötä voidaan kehittää?

Liikkuva koulu -ohjelmalla tarkoitetaan valtakunnallista Liikkuva koulu -ohjelmaa, joka on esitelty tarkemmin luvussa 3.2.1. *Liikkuva koulu -toiminnalla* tarkoitetaan tässä tutkielmassa tutkimuskohteena olevalla koululla tapahtuvaa toimintaa, joka liittyy Liikkuva koulu -ohjelmaan (ks. luku 3.2.2). *Yhteistyöllä* tarkoitetaan Liikkuva koulu -ohjelmaan liittyvää tavoitteellista prosessia, joka tapahtuu yhteistyön osapuolien välisessä vuorovaikutuksessa. *Yhteisen ymmärryksen luominen* on niin ikään vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa yhteistyön jäsenet muodostavat yhteisiä käsityksiä ja merkityksiä esimerkiksi yhteistyön tavoitteista, toimintatavoista ja vastuualueista. Yhteisen ymmärryksen luominen nähdään olevan edellytys yhteistyölle.

Yhteistyö ja yhteisen ymmärryksen luominen ovat prosesseja, jotka tapahtuvat vuorovaikutuksessa, joten tarkastelemalla koulun henkilökunnan käsityksiä yhteistyössä tapahtuvasta vuorovaikutuksen laadusta ja ominaispiirteistä, voidaan

saada ymmärrystä siitä, kuinka yhteistyössä luodaan yhteistä ymmärrystä, ja toisaalta voidaan saada selville myös yhteisymmärryksen muodostumisen esteitä ja yhteistyöhön liittyviä haasteita.

Tutkielmassa ei olla niinkään kiinnostuneita muodollisista yhteistyön rakenteista, vaan siitä, kuinka toimintaa todella toteutetaan ja kuinka sitä voitaisiin kehittää käytännössä. Tämän vuoksi yhteistyötä tarkastellaan yhden ohjelmaan osallistuvan koulun näkökulmasta, jossa varsinainen toiminta tapahtuu, eikä esimerkiksi kartoiteta kaikkia ohjelmaa osallistuvia kouluja ja niiden välisiä yhteistyöverkostoja.

3.2 Tutkimuskohde

Tämän pro gradu -työn tutkimuskohdeena on Liikkuva koulu -ohjelmaan liittyvä yhteistyö yhdellä ohjelmassa mukana olevalla peruskoululla. Seuraavassa alaluvussa esitellään Liikkuva koulu -ohjelman tavoite, taustat ja rakenne. Sen jälkeen esitellään kohdekoulu ja siellä tehtävän Liikkuva koulu -toiminnan pääpiirteet.

3.2.1 Valtakunnallinen Liikkuva koulu -ohjelma

Valtakunnallisen Liikkuva koulu -ohjelman päätavoitteena on lisätä nuorten fyysistä aktiivisuutta koulupäivän aikana ja sen yhteydessä peruskouluissa. Ohjelma on opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama ja perustuu hallitusohjelmaan. Fyysisen aktiivisuuden lisääminen perustuu koululaisten fyysisen aktiivisuuden suositukseen, joka on 1–2 tuntia reipasta liikuntaa päivittäin (ks. esim. Tammelin ym. 2012, 7). Käytännössä Liikkuva koulu -ohjelmaan voi sisältyä melkein millaista tahansa toimintaa, joka lisää oppilaiden fyysistä aktiivisuutta koulupäivän aikana ja edistää liikunnallista toimintakulttuuria koululla. Se voi sisältää esimerkiksi välituntiliikuntaa, teemapäiviä ja tapahtumia, koulutusta, oppituntien liikuntahetkiä ja koulupihan uudistamista. Kunnat ja koulut saavat vapaasti suunnitella ja päättää, millaista toimintaa heidän koulullaan toteutetaan ja miten. Aineistosta selviää, millaista toimintaa juuri tällä koululla on järjestetty tai järjestetään.

Liikkuva koulu -ohjelman alkoi pilottivaiheella vuosina 2010–2012, johon osallistui 21 kuntaa, 45 koulua ja oppilaita noin 10 000 (Tammelin ym. 2012, 17). Pilottivaiheen jälkeen, varsinaisen ohjelmavaiheen alussa syksyllä 2012 kouluja oli mukana jo noin 200 (Liikkuva koulu -verkkosivut).

Liikkuva koulu -ohjelman käynnistämiseen haetaan kehittämisavustusta hankehakemuksilla. Ohjelmavaiheen rauhoitushaussa vuonna 2010 kunnat hakivat Opetus- ja Kulttuuriministeriöltä rahoitusta Liikkuva koulu -toiminnan käynnistämiseen kunnan perusopetuksen kouluissa. Liikkuva koulu -hanke vastaa siis yhtä kuntaa, jossa voi olla yksi tai useampia ohjelmaan osallistuvia kouluja, niin sanottuja hankekouluja. Hankehakemuksissa on määritelty muun muassa vastuuhenkilöt ja -tahot, tavoitteet sekä rahoituksen tarpeet.

Liikkuva koulu -ohjelman taustalla on monialainen verkosto, joka toteutetaan opetus- ja kulttuuriministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön sekä puolustushallinnon yhteistyönä. Keskeisiä valtakunnallisia yhteistyötahoja ovat lisäksi Opetushallitus ja useat kansalaisjärjestöt. LIKES -tutkimuskeskus vastaa ohjelman koordinoinnista, käytännön toteutuksesta, seurannasta ja tutkimuksesta. Se esimerkiksi tuottaa ja julkaisee Liikkuva koulu -materiaaleja. Lisäksi tutkimusyhteistyössä ovat mukana muun muassa Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellinen tiedekunta ja ohjelmaan liittyvien opinnäytetöiden ohjaajia eri yliopistoista. (Laine ym. 2011, 11.) Muita yhteistyöverkoston jäseniä ovat Liikkuva koulu -ohjausryhmä, elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskukset, aluehallintovirastot, liikunnan ja terveystiedon opettajat, erilaiset urheiluseurat sekä liikunta- ja terveystieteelliset järjestöt (Kuure 2012, 68–69).

3.2.2 Kohdekoulu

Tutkimuksen kontekstina on Liikkuva koulu -toiminnassa mukana oleva suomalainen yläkoulu, jonka 7.–9. -luokilla on yhteensä yli 500 oppilasta. Opettajia ja muuta henkilökuntaa on reilu viisikymmentä. Liikkuva koulu -toiminta alkoi koululla elokuussa 2012. Ohjelmaan haettiin mukaan hankehakemuksella, jonka perusteella jaetaan rahoitusta ja toisaalta sitoutetaan kunnan eri toimijat ja sidosryhmät mukaan toimintaan.

Hankehakemuksessa on määritelty eri toimijoiden vastualueet. Hankehakemuksen perusteella koulun rehtori on vastuussa koululla tapahtuvan toiminnan suunnittelusta, työstöstä ja toteutuksesta sekä viestinnästä. Lisäksi hänen vastuullaan on koulun henkilökunnan, oppilaiden ja vanhempien innostaminen ja sitouttaminen mukaan toimintaan ja sen kehittämiseen. Paikallisen liikunnan aluejärjestön edustajan vastuulla on koordinointi ja tiedottaminen kunnan tasolla ja kunnan eri koulujen välinen yhteydenpito.

3.2.3 Koulu organisaationa

Yleensä koulu nähdään perinteisenä organisaationa, jolla on selkeät rajat, kaikki tietävät keitä organisaatioon kuuluu ja kaikki voivat olla yhteydessä toisiinsa. Lisäksi kaikki työskentelevät samalle työnantajalle ja työskentelyä ohjaa laissa säädetty opetussuunnitelma sekä koulukohtaiset arvot ja tavoitteet. Toisaalta opettajilla on vapaus toteuttaa ammattiaan autonomisesti, minkä vuoksi jokainen opettaja työskentelee itsenäisesti luokkatilanteessa. (Willman 2001.) Jännite yksityisen ja yhteisen välillä on tyypillistä yhteistyölle, kun osapuolien on tasapainoiltava sekä yhteistyön että edustamansa organisaation (tai tässä tapauksessa oppiaineen) tavoitteiden välillä (Keyton ym. 2008). Yläkoulussa aineopettajajärjestelmä korostaa opettajien itsenäisyyttä ja erilaisuutta, kun opettajat vastaavat ainoastaan omista aineistaan.

Koulu nähdään tässä tutkielmassa monialaisena työyhteisönä, joka muodostuu eri alojen ammattilaisista ja asiantuntijoista (esimerkiksi eri oppiaineiden opettajista ja kouluavustajista), jotka työskentelevät samanaikaisesti omien alojensa, esimerkiksi kielenopettajien, sekä henkilökohtaisten tavoitteiden ja mallien mukaisesti ja toisaalta he kaikki työskentelevät koulun yhteisten tavoitteiden eteen ja opetussuunnitelman mukaan.

Käytännössä koulun yhteistyöverkostoon voidaan katsoa kuuluvan myös oppilaat ja heidän perheensä. Liikkuva koulu -ohjelmaan liittyikin vahvasti ajatus oppilaiden osallistamisesta toimintaan. Tässä tutkielmassa oppilaiden näkökulma on kuitenkin rajattu pois ja koulua tarkastellaan moniammatillisena työyhteisönä ja työelämän

näkökulmasta. Oppilaiden osallistumista yhteistyöhön tarkastellaan koulun henkilökunnan käsitysten ja kokemusten kautta.

3.3 Aineistonkeruu

3.3.1 Tapaustutkimus

Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset ohjaavat laadullisen tutkimusmenetelmän valitsemiseen, sillä tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 181). Tutkielmaa voidaan pitää tapaustutkimuksena, koska tutkimuskohteena on yksittäinen tapaus, yhdellä koululla tapahtuva yhteistyö, joka on rajautunut tiettyyn kontekstiin, Liikkuva koulu -ohjelmaan, ja jonka ominaispiirteitä halutaan kuvailla mahdollisimman todenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2012, 134–135). Tapaustutkimukselle on ominaista se, että tutkimus tapahtuu jossain tosielämän kontekstissa, jota tutkija ei voi kontrolloida (Yin 2003, 1). Liikkuva koulu -toiminta ja siihen liittyvä yhteistyö tapahtuvat todellisessa työelämän kontekstissa keskellä kouluarkea, johon tutkijalla ei ole vaikutusta.

Tapaustutkimuksessa, kuten muussakaan laadullisessa tutkimuksessa, ei yleensä ole tavoitteena laaja yleistettävyyys, vaan ilmiön syvälinen ymmärtäminen tai kuvailu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) sekä siihen liittyvien prosessien ja toiminnan dynamiikan ymmärtäminen (Yin 2003, 1). Tässä tutkimuksessa pyritään kuitenkin liittämään ilmiöstä ja siihen liittyvistä prosesseista saatua tietoa laajempaan kontekstiin ja pohditaan, miten tietoa voisi soveltaa myös muissa konteksteissa (ks. Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg). Tapaustutkimuksissa on yleistä, että aineistot voivat koostua erilaisista osioista, esimerkiksi dokumenteista ja haastatteluista (Hirsjärvi ym. 2012, 135; Yin 2009, 99). Tässä tutkimuksessa aineisto koostuu haastatteluaineistosta sekä dokumenttiaineistoista, jotka esitellään seuraavaksi.

3.3.2 Aineistojen kuvailut

Dokumenttiaineistot

Tässä tutkielmassa aineistona on käytetty erilaisia Liikkuva koulu -ohjelmaan liittyviä dokumentteja, joiden avulla voidaan paremmin ymmärtää ja hahmottaa Liikkuva koulu -ohjelman yhteistyön taustoja, rakenteita ja tavoitteita. Tutkimuksessa on huomioitu tutkimuskohteena olevan koulun hankehakemus (liite 2), Liikkuva koulu -hankkeen pilottivaiheen väliraportti (Laine ym. 2011), pilottivaiheen 2010–2012 loppuraportti (Tammelin ym. 2012), sekä Viihtyvyyttä ja työrauhaa -tutkimus (Kämppe ym. 2013).

Hankehakemuksessa on määritelty muun muassa tutkimuskohteena olevan yläkoulun hankevastaava sekä hänen vastuualueensa. Lisäksi hankehakemuksessa on kuvattu toimintasuunnitelma sekä hankkeen tavoitteet. Tutkimuseettisistä syistä hankehakemus ei ole kokonaisuudessaan esillä, mutta tämän työn kannalta keskeisimpiä sisältöjä on esitelty liitteessä 2 niin, että tunnistetiedot on häivytetty.

Liikkuva koulu -hankkeen väliraportti (Laine ym. 2011) on osa Liikkuva koulu -ohjelman pilottivaiheen seuranta ja siinä esitellään muun muassa hankevastaaville tehdyn haastattelututkimuksen tuloksia, jotka liittyvät muun muassa hankkeen käynnistämiseen, onnistumisiin, haasteisiin ja vaikutuksiin sekä eri tahojen väliseen yhteistyöhön (Laine ym. 2011, 17).

Liikkuva koulu -ohjelman pilottivaiheen 2010–2012 loppuraportti (Tammelin ym. 2012) pitää sisällään muun muassa yleiskuvauksen ohjelman tavoitteista, osallistujista sekä toiminnan sisällöistä ja toteutustavoista. Siihen kuuluu lisäksi tutkimustuloksia fyysisen aktiivisuuden objektiivisista mittauksista sekä kyselytutkimuksesta henkilökunnan näkemyksistä ja mielipiteistä. Loppuraportti sisältää myös ulkoisen arvioijan tekemän kokonaisarvioinnin ohjelman pilottivaiheesta (Kuure 2012).

Viihtyvyyttä ja työrauhaa -tutkimus (Kämppe ym. 2013) kuvaa pilottivaiheeseen osallistuneiden koulujen henkilökunnan tietoisuutta, kokemuksia ja näkemyksiä Liikkuva koulu -toimintaan ja sen eri osa-alueisiin liittyen. Tähän tutkimukseen

tutustuttiin vasta aineiston analyysivaiheen jälkeen se oli tukemassa johtopäätösten muodostamista..

Haastatteluaineisto

Aineistoa varten haastateltiin yhteensä neljää Liikkuva koulu -ohjelmaan osallistuvan yläkoulun henkilökunnan jäsentä: rehtoria, kouluavustajaa, liikunnanopettajaa sekä kieliä opettavaa aineenopettajaa. Haastateltavat ovat avainhenkilöitä koulun Liikkuva koulu -toiminnassa, eli heillä on ainakin jonkin verran tietoa sekä käytännön kokemusta toiminnasta. Rehtori, kouluavustaja ja aineenopettaja kuuluvat koulun sisäiseen *avainryhmään*, jonka tavoitteena on kehittää Liikkuva koulu -toimintaa koululla. Avainryhmään kuuluu lisäksi toinen kouluavustaja ja toinen aineenopettaja. Myös heidät kutsuttiin tutkimushaastatteluun, mutta he eivät osoittaneet halukkuutta osallistua. Liikunnanopettaja osallistuu puolestaan liikunnanopettajien tapaamisiin, jossa liikunta ja sen kehittäminen ovat keskeisiä asioita. Rehtorilla voidaan katsoa olevan monta roolia, sillä sen lisäksi, että hän johtaa koko koulua, avainhenkilöryhmää ja on vastuussa Liikkuva koulu -toiminnasta koululla, hän on myös liikunnanopettaja ja osallistuu liikunnanopettajien tapaamisiin.

Haastattelut kestivät puolesta tunnista 45 minuuttiin ja ne toteutettiin koululla. Ennen varsinaisia haastatteluja rehtoria haastateltiin alustavasti puhelimitse. Alustavasta haastattelusta tehtiin muistiinpanot ja ne toimivat haastattelijan apuna antamaan esiyymmärrystä tutkittavasta kontekstista, eli koulun yhteistyöverkostoista ja toiminnasta. Tämä alustava haastattelu ei kuitenkaan sisälly varsinaiseen aineistoon. Alustavan haastattelun ja rehtorin antamien tietojen perusteella päätettiin haastatella niitä koulun henkilökunnan avainhenkilöitä, jotka ovat osallistuneet koululla tehtävään Liikkuva koulu -toimintaan. Kuudesta avainhenkilöstä neljä suostui osallistumaan tutkimushaastatteluihin. Kolme ensimmäistä haastattelua toteutettiin samana päivänä kun taas neljäs haastateltava, kielenopettaja, kutsuttiin haastatteluun kun ensimmäiset haastattelut oli tehty ja niihin tutustuttu. Koska jokaisella avainhenkilöllä on tietoa ja kokemusta toiminnasta ja toisaalta erilainen rooli koulussa ja Liikkuva koulu -toiminnassa, saatiin heitä haastatteleamalla ilmiötä tarkasti ja monipuolisesti kuvaava aineisto. Aineistonkeruuta on arvioitu lisää luvussa kuusi.

3.3.3 Keskustelunomainen haastattelu

Haastattelut olivat luonteeltaan keskustelunomaisia ja avoimia. Keskustelunomainen haastattelumenetelmä muistuttaa avointa haastattelua, josta käytetään myös nimeä strukturoimaton haastattelu (Eskola & Suoranta 2008, 86; Hirsjärvi & Hurme 2008, 45; Patton 2002, 342–343). Avoimelle haastattelulle on tyypillistä, että kysymykset ja niiden esittämistavat vaihtelevat eikä vastaajalle ole annettu valmiita vastausvaihtoehtoja (Patton 2002, 342). Haastatteluja varten oli laadittu haastattelurunko, joita käytetään yleensä teemahaastatteluissa. Tätä haastattelumenetelmää ei kuitenkaan voi pitää perinteisenä puolistrukturoituna teemahaastatteluna, sillä haastattelurunkoa muokattiin jokaista haastateltavaa varten esimerkiksi sen mukaan, millainen rooli haastateltavalla on koulussa (esimerkiksi rehtori tai kouluavustaja), eikä sitä noudatettu tarkkaan. (Vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008, 45–47). Haastattelukysymysten muokkaukseen vaikutti myös se, että tutkijan ymmärrys kasvoi jokaisen haastattelun myötä (Patton 2002, 342). Haastattelurunko varmisti kuitenkin sen, että jokaisen haastateltavan kanssa keskusteltiin tutkielman keskeisimmistä asioista.

Haastattelurunkoa ei noudatettu tarkkaan, vaan kysymysten järjestystä ja sisältöä muokattiin haastattelutilanteessa sen mukaan, miten keskustelu eteni. Haastateltavalta kysyttiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, jotta hänen kertomastaan saisi mahdollisimman tarkan kuvan. Keskustelun lopussa haastateltavalta kysyttiin vielä, olisiko hänellä vielä kerrottavana asiasta jotain, mistä haastattelijä ei ollut kysynyt tai josta ei vielä ollut tullut puhetta. Haastattelijä pyrki tekemään haastattelusta mahdollisimman luonnollisen keskustelutilanteen, jossa toinen osapuoli haluaa saada toiselta tietoa ja ymmärtää toista. Haastattelijä esimerkiksi nyökkäili, hymyili tai osoitti kuuntelemista myötäilevillä ”mm”-äänteillä tai osoitti ymmärtävänsä komentoimalla esimerkiksi ”aivan”, ”niin just” tai ”okei”.

Haastattelumenetelmä sopii tähän tutkimukseen hyvin, koska tutkielman tavoitteena on ymmärtää ja kuvata haastateltavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 2008, 85; Tuomi & Sarajärvi 2013, 72) yhteistyöstä ja yhteisen ymmärryksen muodostamisesta. Haastattelijä saattoi varmistaa, että oli ymmärtänyt kuulemansa oikein kertaamalla kuulemansa haastateltavalle ja esittämällä tarkentavia

kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset olisivat voineet ohjata haastateltavia vastaamaan tietyllä tavalla kun taas avoimessa haastattelussa tutkimusaiheesta keskustellaan niistä näkökulmista, jotka haastateltavat ottavat puheeksi (Tuomi & Sarajärvi 2013,76–77). Tällöin aineistossa korostuu haastateltavien omat käsitykset ja kokemukset. Haastattelija pyrki olemaan haastattelutilanteessa hyvin avoin ja kuuntelemaan tarkasti mitä haastateltava sanoo, jotta osaisi erottaa tutkimuksen kannalta merkityksellisen ja tarvittaessa esittämään lisä- tai jatkokysymyksiä (Patton 2002, 342). Haastattelija teki tietynlaista aineiston analyysiä jo itse haastattelujen aikana, kun hän teki päätöksiä siitä, mihin aiheeseen hän tarttui ja mistä hän kysyi lisää. Toisaalta tämän aineistonkeruumenetelmän heikkous on siinä, että haastattelija ei välttämättä kykene poimimaan kaikkia merkityksellisiä asioita keskustelun edetessä.

Myös haastateltavan rooli ja suhde tutkittavaan aiheeseen vaikutti siihen, mitä asioita häneltä kysyttiin ja mistä näkökulmasta hän kertoi asioista. Ei olisi ollut mielekäästä tai relevanttia kysyä samoja asioita johtaja-asemassa olevan rehtorin haastatteluissa ja toiminnan yhden osa-alueen käytännön toteuttamisesta vastaavan kouluavustajan haastattelussa. Haastattelun tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja ja konkreettinen näkemys Liikkuva koulu -toiminnasta, -yhteistyöstä sekä yhteisen ymmärryksen luomisesta. Tutkijan roolin sekä tutkimusmenetelmän vaikutusta tutkimukseen on arvioitu lisää luvussa kuusi.

3.4 Aineiston analyysi

Haastatteluaineiston käsittely

Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Litteroimatta jätettiin kuitenkin lauseen sisällön kannalta merkityksettömät puhekielelle tyypilliset toistot ja täytesanat. Litteroimatta jätettiin myös osuudet, jotka selkeästi poikkesivat aiheesta eivätkä ole tutkielman kannalta merkittäviä. Lainauksissa on käytetty hakasulkeita selittämään lukijalle, mistä on kysymys kun haastateltavat puhuvat esimerkiksi ”siitä”, ”meistä” tai ”tästä” tai jos lainauksesta ei muuten selviä mistä on kysymys. Aineistosta on myös häivytetty haastateltavien tunnistetiedot, ja muut henkilöiden,

organisaatioiden ja paikkojen nimet. Ne on korvattu yleisnimillä, kuten ”rehtori” tai ”liikunnan aluejärjestö”. Lainauksissa on voitu esittää vain osa haastateltavan vastauksesta, jolloin puheen katkaisu on merkitty katkoviiivalla ”- - -”. Haasteltavien nimet korvattiin tunnistetiedoilla ”R = rehtori”, ”KA = kouluavustaja”, ”LO= liikunnanopettaja”, sekä ”AO= aineemopettaja”. Tutkielman kannalta haastateltavien roolit ovat merkityksellisiä, joten niitä ei häivytetty. Litteroitua aineistoa kertyi 30 liuskaa 12 -kirjasinkoolla ja 1,15 pisteenrivivälillä kirjoitettuna. Alla on esimerkki lainauksesta, jossa on käytetty lukijaa auttavia selvennyksiä ja korvattu erisnimi yleisnimellä.

R: Me [toisen hankekoulun rehtorin kanssa] ollaan oltu näissä syksyllä kahdessa [Liikkuva koulu -] koulutuksessa.

Haastatteluaineiston analyysi

Laadullinen sisällönanalyysi kuvataan usein vaiheittain eteneväksi, mutta käytännössä analyysissä palataan usein edellisiin vaiheisiin ja analyysi etenee spiraalimaisesti. Eri tutkijat ovat jäsentäneet sisällönanalyysiä eri tavoin, ja tutkijalla on analyysin edetessä useassa kohtaa mahdollisuus valita mihin suuntaan tutkimusta vie ja millaisia rajauksia ja tulkintoja tekee. (Ks. esim. Metsämuuronen 2006, 121–128; Tuomi & Sarajärvi 2012, 91–120.) Tässä tutkielmassa aineistoa analysoitiin jossain määrin jo haastattelutilanteessa kun haastattelija teki ratkaisuja siitä, mistä asiasta on jo tarpeeksi aineistoa ja mistä tarvitaan vielä lisää. Edelliset haastattelut muokkasivat aina seuraavaa haastattelua kun tietoa tuli lisää. Aineiston analyysissä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä, jonka lähtökohtana oli aineisto (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2013, 110–118).

Laadullisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe oli sisältöön tutustuminen ja pelkistäminen. Aineisto luettiin useasti läpi, jonka jälkeen aineisto pelkistettiin nostamalla aineistosta tutkimuskysymysten kannalta olennainen esiin ja karsimalla epäolennainen pois (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109). Pelkistämävaiheessa aineistosta etsittiin alkuperäisilmaukset, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Nämä alkuperäisilmaukset alleviivattiin ja merkittiin sivun reunaan pelkistetyiksi ilmauksiksi. Alla taulukossa 1 (ks. taulukko 1) on esimerkki pelkistämävaiheesta ja alkuperäisilmausten pelkistämisestä.

TAULUKKO 1 Aineiston pelkistäminen

Tutkimuskysymys	Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
1) Millaisia käsityksiä koulun henkilökunnalla on Liikkuva koulu -ohjelmaan liittyvästä yhteistyöstä?	<p>LO: <u>Onhan meillä hyvä tilanne kun rehtori on innokas. Kyllähän se rehtori on aika tärkeä et se lähtee mukaan. Kauheen vaikee se olis tavallaan jos ite lähtis. Kuinka sais, jos pitäis puhua ensin rehtori ympäri et lähettäis tämmöseen hankkeeseen? Ja sit vielä muutkin henkilökunta, ettei se helppoa oo. Rehtori on liikunnanopettaja niin se tietää ja se on ottanut sydämen asiaksi sen et kuinka me saadaan liikettä oppilaisiin.</u></p>	Rehtorilla on merkittävä rooli yhteistyössä aloitteentekijänä ja innostajana.
2) Miten yhteistyössä luodaan yhteistä ymmärrystä	<p>AO: <u>Ehkä se jos puhutaan sanalla liikunnallistaminen niin se voi herättää vähän vastarintaa että miksi nyt tuodaan sitä liikuntaa. Mut itse asiassa yks vinkki mikä tuli oli se että <u>puhuttais nimenomaan siitä hyvinvoinnista ja jaksamisesta</u></u></p>	Puhutaan hyvinvoinnista liikunnallistamisen sijaan

Pelkistetyt ilmaukset listattiin ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia, jonka perusteella ne luokiteltiin alaluokkiin. Alaluokista muodostettiin abstrahoimalla yläluokkia, jotka ovat laajempia kokonaisuuksia. Abstrahoinnilla tarkoitetaan ilmaisun nostamista pois kontekstista yleiselle tasolle ja teoreettiseksi käsitteeksi (Tuomi & Sarajärvi 2013, 111). Teoriaohjaavassa analyysissä alaluokkia siis verrattiin jo olemassa olevaan tutkimuskirjallisuuteen ja siitä nouseviin käsitteisiin, malleihin ja teorioihin, joiden mukaan muotoutuivat yläluokat. Seuraavalla sivulla taulukossa 2 on esimerkki siitä, miten pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin alaluokkiin ja kuinka niistä muodostettiin abstrahoimalla yläluokkia.

TAULUKKO 2 Alaluokkien ja yläluokkien muodostaminen

Tutkimuskysymys	Alaluokka	Yläluokka
1) Miten Liikkuva koulu -ohjelmaan liittyvää yhteistyötä toteutetaan yhdessä ohjelmaan osallistuvassa koulussa?	Rehtorilla on merkittävä rooli yhteistyössä aloitteentekijänä ja innostajana.	Johtajan merkitys yhteistyössä
2) Miten yhteistyössä luodaan yhteistä ymmärrystä	Puhutaan hyvinvoinnista liikunnallistamisen sijaan	Yhteistyöpuhe

Käytännössä analyysi ei edennyt täysin suoraviivaisesti vaiheittain, vaan luokkia muodostettiin usealla eri tavalla ja samat analyysiyksiköt saattoivat kuulua eri luokkiin. Luokkia ei muodostettu mielivaltaisesti, vaan ne perustuvat tutkimuskysymyksiin ja -tavoitteisiin.

Dokumenttiaineistojen analyysi

Dokumenttiaineistoja käytettiin ensiksi esiymmärryksen muodostamiseen ja kontekstin hahmottamiseen ja toiseksi johtopäätösten muodostamiseen. Hankehakemukseen ja pilottivaiheen raportteihin tutustuttiin ennen haastatteluja, joten ne olivat omalta osaltaan luomassa esiymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Dokumenttiaineistojen perusteella voitiin muodostaa käsitys Liikkuva koulu -ohjelman taustasta, tavoitteista ja haasteista. Aineistoista ilmeni, että yhteistyö ja yhteisen ymmärryksen luominen ovat keskeisiä ja haastavia ilmiöitä Liikkuva koulu -ohjelman toteutuksessa. Tämän tutkielman tutkimuskysymykset pohjautuvat siis paitsi teoreettiseen viitekehykseen, myös näihin dokumenttiaineistoihin.

Dokumenttiaineistojen sisältöjä hyödynnettiin myös johtopäätösten muodostamiseen. Dokumenttiaineistojen sisältöjä verrattiin haastatteluaineistosta saatuihin tuloksiin ja näin luotiin kokonaiskuvaa siitä, millaista yhteistyötä Liikkuva koulu -ohjelmaan liittyy, miten yhteistä ymmärrystä luodaan ja miten Liikkuva koulu -toimintaa voitaisiin kehittää

4 TULOKSET

Tämän pro gradu -työn tavoitteena on ymmärtää ja kuvata yhdessä Liikkuva koulu -ohjelmaan osallistuvassa koulussa tapahtuvaa yhteistyötä ja sitä, miten siinä luodaan yhteistä ymmärrystä osapuolten välillä. Tässä luvussa käydään läpi haastatteluaineiston perusteella saatuja vastauksia kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jotka ovat 1) *Miten Liikkuva koulu -ohjelmaan liittyvää yhteistyötä toteutetaan ohjelmaan osallistuvalla koululla?* ja 2) *Miten yhteistyössä luodaan yhteistä ymmärrystä?* Tämän tutkielman toinen tavoite on koota keinoja, joilla yhteistyötä voidaan kehittää ja siihen vastataan luvussa 5.3.

4.1 Yhteistyön tasot

Rakenteellisesta näkökulmasta voidaan katsoa, että kaikki tahot, jotka kuuluvat Liikkuva koulu -ohjelmaan, ovat yhteistyön osapuolia. Tästä näkökulmasta katsottuna koulun ulkopuolinen yhteistyöverkosto koostuu koko valtakunnallisesta Liikkuva koulu -ohjelmasta ja sen ympärille muodostuneesta verkostosta (ks. luvut 3.2.1 ja 3.2.2). Tässä tutkielmassa yhteistyön edellytyksenä pidetään kuitenkin vuorovaikutusta, joten koulun ulkopuolisen yhteistyöverkoston muodostavat ne toimijat, jotka ovat vuorovaikutuksessa koulun edustajan kanssa. Valtakunnallinen, monitahoinen Liikkuva koulu -verkosto vaikuttaa taustalla ja sen eri osapuolet voivat jollain tavalla vaikuttaa koululla tapahtuvaan toimintaan, esimerkiksi rahoittajina, mutta tässä tutkielmassa keskitytään niin yhteistyötahoihin, joiden kanssa vähintään yhdellä koulun edustajalla on vuorovaikutusta.

Liikkuva koulu -ohjelmaan liittyvän yhteistyön voi jakaa tasoihin sen perusteella, millaista vuorovaikutusta osapuolten välillä on. Airan (2012) ja Keytonin (2008) yhteistyön tasoja mukaillen näitä tasoja ovat verkoston taso, organisaation taso, ryhmän taso ja vuorovaikutussuhteen taso. Aineiston perusteella verkostojen ja organisaation tasona voidaan tässä tutkielmassa nähdä koulun ulkopuolinen yhteistyö, joka perustuu rehtorin ja koulun ulkopuolisten tahojen edustajien väliseen

vuorovaikutukseen. Haastatteluaineiston perusteella koulun ulkopuolista yhteistyötä on tehty lähinnä Liikkuva koulu -koulutuksissa, koulun järjestämässä koulutuksessa kunnan toimijoille sekä kunnan Liikkuva koulu -johtoryhmässä. Nämä koulun ulkopuoliset yhteistyötahot esitellään seuraavissa alaluvuissa.

Organisaation sisäistä yhteistyötä tehdään koulun sisällä kun koulun henkilökunta on vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Koulun sisäistä yhteistyötä voidaan tarkastella myös ryhmän- ja vuorovaikutussuhteen tasolla. Käytännössä joka tasolla yhteistyötä tekevät ihmiset, yksilöt, jotka ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa (Aira 2012; Keyton ym. 2008). Seuraavaksi Liikkuva koulu -ohjelmaan liittyvää yhteistyötä ja yhteisen ymmärryksen luomista tarkastellaan ensin koulun ulkopuolisen yhteistyön näkökulmasta ja sen jälkeen koulun sisäisen yhteistyön näkökulmasta

4.2 Yhteistyö koulun ulkopuolella

4.2.1 Rehtorin rooli koulun ulkopuolisessa yhteistyössä

Haastatteluaineistosta ilmeni, että koulun ulkopuoliseen yhteistyöhön osallistuu koululta lähes ainoastaan rehtori. Hän osallistuu valtakunnallisiin Liikkuva koulu -koulutuksiin, kunnan Liikkuva koulu -johtoryhmän palaveriin ja on aktiivinen osapuoli muihin kunnallisiin toimijoihin nähden. Hän esimerkiksi järjesti kunnassa Liikkuva koulu -koulutuksen kunnan eri toimijoille. Tämä koulutus oli ainoa tilaisuus, jolloin myös koulun liikunnanopettajat osallistuivat koulun ulkopuoliseen yhteistyöhön. Rehtorin rooli johtavana toimijana koulussa on ilmeinen, koska hän on paitsi rehtori, myös hankehakemuksen mukaan koulun Liikkuva koulu -toiminnan virallinen vastuhenkilö ja lisäksi hän on liikunnanopettaja.

Rehtori on aktiivisesti luomassa yhteistyöverkostoa, vaikka koulun ulkopuolisten toimijoiden välisen yhteistyön kehittäminen ei ole hänen virallinen vastuualueensa, vaan se on hankehakemuksessa määritelty olevan paikallisen liikunnan aluejärjestön edustajan vastuu. Aineiston perusteella voidaan päätellä, ettei rehtori osallistu toimintaan vain velvollisuudesta, vaan hän on aidosti innostunut asiasta ja sitoutunut

toimintaan. Tämän lisäksi hän toimii aktiivisesti sen eteen, että Liikkuva koulu -toiminta voisi laajentua myös muille alueen kouluille ja että myös muita toimijoita lähtisi mukaan toimintaan. Alla olevassa aineistolainauksessa näkyy rehtorin into ja päättäväisyys viedä Liikkuva koulu -ohjelmaa eteenpäin muille kouluille.

R: Ja jatkohan tässä on se, että ens vuonna meillä on haaveena alakoulun rehtorin kanssa, että me nyt viedään tätä voimallisemmin omilla kouluilla ja kerätään näitä ideoita. Ja ens vuonna sitten [toisen Liikkuva koulu -toimintaan osallistuvan] alakoulun rehtori alakoulun rehtoreille ja -kouluille vie, ja sitten siellä innostetaan uusia mukaan näihin kuvioihin ja mä taas hoidan yläkoulut. Elikkä tätä ideoiden vientiä ja laajentamista ja sitouttamista.

Organisaatioiden välisessä yhteistyössä on merkityksellistä ja tietyllä tapaa välttämätöntä, että osapuolet ovat vapaa-ehtoisesti sitoutuneet työhön mukaan, koska yhteistyön motiivina on yhteiseen tavoitteeseen pääseminen (Keyton, Ford & Smith 2008; Lewis 2000) eikä esimerkiksi auktoriteetin määräykset (Hardy ym. 2005, 63). Rehtorin asennoitumisesta välittyy se, että hän on itse innostunut asiasta ja sitoutunut työhön vapaaehtoisesti eikä pakosta.

4.2.2 Kunnan Liikkuva koulu -koulutus

Koulu järjesti rehtorin johdolla kunnan toimijoille Liikkuva koulu -koulutuspäivän, jonka tavoitteena oli Liikkuva koulu -ohjelmasta tiedottaminen sekä eri toimijoiden vastuu- ja toiminta-alueiden hahmottaminen ja muodostaminen. Tässä koulutuspäivässä myös koulun liikunnanopettajat olivat yhteistyössä koulun ulkopuolisten tahojen kanssa, kun he osallistuivat koulutuksessa keskusteluihin myös koulun ulkopuolisten tahojen kanssa. Koulutuspäivän kantavana teemana oli lasten ja nuorten kokonaispäivä ja eri toimijoiden rooli liikunnan ja hyvinvoinnin lisäämisessä. Tilaisuuteen osallistui muun muassa kunnan liikunnanopettajat, luokanopettajat, sekä urheilu- ja liikuntaseurat ja -yhdistykset. Vaikka koulu toimi koulutuksen järjestäjänä, ei se pyrkinyt tuomaan esille vain omaa näkökulmaansa, vaan tilaisuudessa pyrittiin keskustelemaan eri toimijoiden näkökulmista. Koulutuksessa oli hyödynnetty valtakunnallista Liikkuva koulu -verkostoa niin, että koulutukseen saatiin ulkopuolinen Liikkuva koulu -mentori kouluttajaksi.

Seuraavissa lainauksissa näkyy koulutukseen osallistuneiden rehtorin ja liikunnanopettajan näkemykset koulutuksen sisällöstä.

R: Joo me järjestettiin sitten tällöinen oma koulutus täällä sitten kunnan liikunnanopettajille sekä seuratoimijoille monipuolisen liikunnan nimissä. Semmonen oma koulutus järjestettiin, jossa sitten [Liikkuva koulu -mentori] oli puhumassa ja se koettiin hirveen hyvänä ja osallistujat toivoi jatkoa siihen.

Elikkä päivällä ensiks opetuspuolen liikuntaa opettavat liikunnanopettajat ja luokanopettajat käytiin tätä monipuolisen liikunnan merkitystä ja sitä läpi ja illalla oli iltatoimijoille tai siis seuratoimijoille vastaavanlainen tilaisuus. Ja siellä oli sitten edustettuna seuroja ja [paikallinen liikuntayhdistys] ja urheilujärjestöjä ja liikuntatoimi ja opetustoimi ja et semmosta yhteishenkeä.

Et puhuttiin nuoren kokonaispäivää. Puhuttiin koulun monipuolisesta liikuntatarjonnasta, puhutaan liikuntatunneista välitunneista, kerhoista, miten niitä voi kehittää.

Niin siis seurojen seuraharjoittelu ja siitä, että ei olla mustasukkaisia että tän ikäiset vois vielä harrastaa useempaa lajia ja tämmöstä keskustelua. Siellä oli hyvä yhteishenki, että sillä lailla tätä hanketta pyritään katsoo tälle laajasti. Nuoren kokonaispäivän kannalta, ei pelkästään koulun.

LO: Olihan meillä yks palaveri oli niin et kutsuttiin seurat koululle ja oli liikunnanopettajat ja rehtori vähän liikuntaluokkien puitteissa. Pikkasen et mitä seurat haluais meiltä koululta.

Aineistossa ilmenee rehtorin ja liikunnanopettajan näkemys siitä, että koulutuksen tarkoituksena ei ollut ainoastaan koulun oman toiminnan esittelemineen, vaan pyrkimys luomaan yhteistä ymmärrystä siitä, miten koululaisten hyvinvointia ja liikuntaa voitaisiin kehittää yhdessä. Yhteistyön yhtenä perusteena pidetäänkin sen mahdollistamia synergiaetuja (Hardy ym. 2005, 58) ja sitä, että yhteistyöllä eri toimijoiden on mahdollista päästä lopputulokseen, johon kukaan toimija ei yksin pystyisi (Peters & Manz 2007, 119).

Rehtorin ja liikunnanopettajien maininnoista voi päätellä, että kunnan toimijoiden välisen yhteistyön tavoitteena on kaikkien osapuolien hyöty, eli synergiaedut. Myös hankehakemuksessa määritellään, että urheiluseurojen tehtävänä on *tarjota ja toteuttaa yhdessä sovittuja toimintoja, esimerkiksi kerhotoimintaa* (ks. liite 2). Rehtorin mukaan lasten ja nuorten liikunnallisuutta ja hyvinvointia voitaisiin tukea

parhaiten, jos koulut ja urheilu- sekä liikuntaseurat tekisivät yhteistyötä sen sijaan, että toimisivat ikään kuin toistensa kilpailijoina. Toisaalta eri tahojen yhteistyö voisi parhaillaan hyödyttää myös toimijoiden omaa toimintaa kun he yhdistävät resurssinsa. Jos esimerkiksi urheiluseura järjestäisi harrastevälitunteja, voisi se saada koululta tilat ja oppilaat ”asiakkaakseen” ja oppilaat saisivat mielekästä liikuntaa koulupäivän yhteyteen eikä opettajien tarvitsisi ylikuormittua.

4.2.3 Kunnan Liikkuva koulu -johtoryhmä

Koulun ulkopuolista yhteistyötä tehdään myös kunnan työryhmässä, jota nimitetään tässä työssä ”kunnan Liikkuva koulu -johtoryhmäksi” selkeyden vuoksi. Kunnan Liikkuva koulu -johtoryhmään kuuluu rehtorin lisäksi kunnan toisen hankekoulun rehtori ja kaksi paikallisen liikuntayhdistyksen edustajaa, jotka ovat sitoutuneet mukaan Liikkuva koulu -toimintaan. Lisäksi työryhmään kuuluu kunnan opetustoimen johtaja, mutta hänen roolinsa on haastateltavien mukaan lähinnä hallinnollinen eikä hän osallistu ryhmän kaikkiin tapaamisiin tai käytännön toiminnan kehittämiseen. Työryhmän tehtävä on hankehakemuksen mukaan *ohjata ja arvoida hankkeen toimintaa ja päättää toiminnan päälinjoista*. Haastatteluaineiston mukaan ryhmän tehtävänä on käytännössä kehittää toimintaa, ideoita ja hoitaa toimintaan liittyvät hallinnolliset tehtävät.

Kunnan työryhmä on siinä mielessä virallinen, että sen jäsenet sekä tavoitteet on kirjattu hankehakemukseen ja hankehakemuksen mukaan tämä työryhmä on vastuussa kunnan Liikkuva koulu -toiminnasta. Yhteistyön kannalta on merkittävää, että johtoryhmä tapaa säännöllisesti, tapaamiset ovat asiakeskeisiä, joka tapaamiselle on tietty tavoite. Jatkuva vuorovaikutus on edellytys sille, että johtoryhmän välille muodostuu yhteinen ymmärrys toiminnan toteutuksesta ja tavoitteista. Kun johtoryhmällä on yhteinen ymmärrys asiasta, he voivat viedä tätä tavoitetta yhdessä eteenpäin omille tahoilleen.

R: Sit ku meillä on tää [liikunnan aluejärjestö] yhteistyötaho ollut mukana koordinoimassa meidän kanssa tätä niin meillä on säännölliset tapaamiset sitten [liikunnan aluejärjestön] henkilöstön kanssa pidetään kokouksia ja

ideoidaan, katotaan hankerahoitusta, sovitaan miten rahoitusta viedään ja hankesuunnitelmien tämmöstä. Et me säännöllisesti tavataan.

Työryhmässä hoidetaan operatiivisia toimintoja, kuten hankehakemusten laatimista ja työnjakoa, mutta se keskittyy tekemään myös strategista johtamista, kuten visiointia tulevaisuudesta. Joissain johtoryhmätutkimuksissa strateginen johtaminen ja uusien ideoiden luominen jää johtoryhmissä vähäiseksi. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että johtoryhmät ovat suuria eikä osallistujilla ole tietoa siitä, mikä on johtoryhmän tapaamisten tavoite (Viitanen ym. 2011). Haastatteluaineiston perusteella kunnan Liikkuva koulu -johtoryhmän tapaamisilla on aina jokin teema tai tavoite ja ryhmään kuuluu vain muutamia ihmisiä. Näin ollen se pystyy keskittymään myös strategiseen johtamiseen ja suuntaamaan tulevaisuuteen.

4.2.4 Yhteistyö valtakunnallisessa Liikkuva koulu -koulutuksessa

Valtakunnallisella tasolla tapahtuva yhteistyö tapahtuu lähinnä Liikkuva koulu -koulutuksissa, jotka toimivat ikään kuin foorumeina, joissa koulujen ja muiden organisaatioiden edustajat, usein hankevastaavat, ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Organisaatioiden edustajat tapaavat, keskustelevat ja saavat tietoa toiminnasta. Koulutukset toimivat toisaalta verkostoitumistilaisuuksina, missä koulujen edustajat voivat luoda ja ylläpitää vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteita, ja toisaalta niissä tehdään yhteistyötä kun eri organisaatioiden edustajat tulevat yhteen luomaan yhteistä ymmärrystä, ideoimaan ja kehittämään toimintamalleja. Rehtorin mukaan koulutusten tärkeintä antia on ollut ideoiden ja tiedon jakaminen sekä vertaistuki kollegojen ja muiden samanhenkisten ihmisten kanssa. Alla olevassa lainauksessa rehtori puhuu kahdesta koulutuksesta, joista toinen on valtakunnallinen Liikkuva koulu -koulutus ja toinen, jossa hän on myös esitellyt oman koulun toiminnan, on koulun järjestämä kunnan Liikkuva koulu -koulutus:

R: Sen takia nää Liikkuva koulu -jutut syksyllä oli hyviä. Mäkin sain aika paljon näitä ideoita. - - - On ollu semmosia kosketuspintoja. Liikkuva koulu -hankkeen kautta on tullut lisää kontakteja. - - - ni nää on ollu hirmu hyviä nää Liikkuva koulu -hankkeet. Lähinnä siinä et on nähny miten muualla, ideoita, keskustelut. - - - Syksyllä oli kaksi koulutusta. Joista toisessa mä esittelin tän

meidän kuvion. Olin vähä kaksoisroolissa mut kaks tämmöstä tapaamista jossa oon saanu tavata muita samanhenkisiä ihmisiä.

Liikkuva koulu -koulutukset vastaavat parhaiten verkoston ja organisaation tasoa (ks. luku 4.1), jossa eri organisaatioiden edustajat ovat yhdessä vuorovaikutuksessa. Toisaalta voidaan myös katsoa, että hankevastaavat ovat omien verkostojensa edustajia ja näin ollen kyseessä olisi verkostojen (edustajien) välinen vuorovaikutus ja yhteistyö. Verkostoyhteistyöhön liittyy se, etteivät kaikki osapuolet välttämättä tiedä keitä kaikkia muita toimijoita yhteistyössä on mukana, toiminnan muodot kehittyvät ja vaihtelevat yhteistyöprosessin aikana ja lisäksi on tyypillistä, että yhteistyöhön osallistuvien vaihtuvuus on suuri. Toisekseen yhteistyön osapuolten tavoitteet voivat olla joko selkeästi kaikkien yhteistyön osapuolien yhteisiä tavoitteita tai eri osapuolien yksilöllisiä tavoitteita, jotka pyritään saavuttamaan yhteistyön avulla. (Lewis 2006, 119–222.) Nämä verkostoyhteistyön ominaisuudet toteutuvat Liikkuva koulu -koulutuksissa, kun niihin voivat osallistua melkein kuka vaan ja osallistujat voivat vaihdella eri koulutuskerroilla. Koulutukseen osallistuvilla voi olla monia erilaisia tavoitteita, mutta heitä kaikkia yhdistää jollain tavalla Liikkuva koulu -toimintaan osallistuminen ja sen kehittäminen. Koulun ulkopuolinen yhteistyöverkosto on havainnollistettu taulukossa 3 seuraavalla sivulla.

TAULUKKO 3 Koulun ulkopuolinen yhteistyöverkosto

Yhteistyömuoto	Yhteistyötahot	Yhteistyön sisällöt
Valtakunnallinen Liikkuva koulu -koulutus	Rehtori + muut hankevastaavat	Tietoa, ideoita, vertaistukea
Kunnan Liikkuva koulu -koulutus	Rehtori, kunnan liikunnanopettajat, urheiluseurat, Liikkuva koulu -mentori	Koululaisten kokonaispäivän hahmottaminen, mahdollista vastualueiden ja resurssien jakoa, miten yhteistyötä voitaisiin tehdä
Kunnan Liikkuva koulu -johtoryhmä	Rehtori, toisen hankekoulun rehtori, kaksi paikallisen liikuntayhdistyksen edustajaa	Operatiivinen ja strateginen johtaminen ja kehittäminen kunnan tasolla, käytännön toimien ideointi, toiminnan laajentaminen kunnassa.

4.3 Koululla tehtävä yhteistyö

Koululla tehtävällä tai koulun sisäisellä yhteistyöllä tarkoitetaan tässä tutkielmassa koulun henkilökunnan tekemää yhteistyötä Liikkuva koulu -toiminnan tavoitteiden mukaisesti. Tässä tutkielmassa *aineenopettajilla* tarkoitetaan kaikkia muita yläkoulun opettajia, paitsi liikunnanopettajia ja oppitunneilla tarkoitetaan kaikkia muita oppitunteja kuin liikuntatunteja. Tämä rajaus on tehty, koska liikunnan oppiaineen ja liikunnanopettajien perustyön ytimessä on liikunta ja niiden rooli Liikkuva koulu -toiminnassa poikkeaa muiden aineiden opetuksesta.

Koulun sisällä toimii erilaisia työryhmiä, jotka voivat koostua joko saman tai eri oppiaineryhmien edustajista ja niillä voi olla erilaisia tavoitteita. Peruskoulun arkitodellisuuteen kuuluu, että koululla voi olla yhtä aikaa monenlaisia erilaisia hankkeita ja projekteja meneillään. Liikkuva koulu -toimintaa varten on perustettu työryhmä, jonka tavoitteena on kehittää ja ideoida Liikkuva koulu -toimintaa koululla. Loppuosassa tutkielmaa tästä avainhenkilöiden muodostamasta työryhmästä käytetään selkeyden vuoksi nimitystä ”avainryhmä”, joksi rehtori sitä haastatteluaineistossa nimittää. Avainryhmään kuuluu rehtorin lisäksi koulun henkilökunnan jäseniä, jotka ovat oppilaiden kanssa jollain tavalla lähemmin tekemisissä kuin ainoastaan opetustilanteissa oppitunneilla. Heitä ovat kaksi tukioppilaiden ohjaajaopettajaa ja kaksi oppilaskunnan hallituksen ohjaajaopettajaa sekä kouluavustaja. Tukioppilaiden ja oppilaskunnan hallituksen ohjaajaopettajat ovat eri lukuaineiden opettajia. Kouluavustajaa ohjaa ”välkkäreitä” eli oppilaita, jotka on valittu ja koulutettu vertaisohjaajiksi ja koulun harrastetoiminnan aktivaattoreiksi. Käsitteellisesti avainryhmä on työryhmä, koska se on työelämässä toimiva ryhmä, jolla on yhteinen tavoite ja jonka jäsenillä on mahdollisuus olla välittömässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 22).

Avainryhmän jäsenten välillä on ollut enemmän Liikkuva koulu -toimintaan liittyvää vuorovaikutusta keskenään kuin muiden henkilökunnan jäsenten kanssa, kun he ovat jakaneet ajatuksia ja ideoita kahdenkeskisissä välituntikeskusteluissa, ryhmän tapaamisissa sekä viikonloppukoulutuksessa. Vuorovaikutus avainryhmässä on epämuodollista ja epäsäännöllistä. Ryhmällä ei ole säännöllisiä tapaamisaikoja, vaan ryhmän jäsenet keskustelevat asioista silloin, kun niitä nousee esille tai kun niiden keskustelulle järjestyy muuten aikaa. Säännöllisiä tapaamisaikoja yritettiin aluksi järjestää, mutta se osoittautui käytännössä toimimattomaksi järjestelyksi, sillä aikatauluja ei saatu sovitettua yhteen ja niistä luovuttiin:

AO: Lähinnä se on näitä välituntikahvikeskusteluja. Alkusyksystä mietittiin että oltaisiko otettu viikottainen säännöllinen aika mutta sitten päädyttiin siihen että se meni hankalaksi kun on näitä valvontaa sun muita. Lähinnä sitten kun on jotain mielenpäällä niin sitten jutellaan, sitten voi niitä ajatuksia vaihtaa.

Toisen koulun sisäisen ryhmän muodostavat liikunnanopettajat, jotka tapaavat viikoittain. Myös he työstävät Liikkuva koulu -toimintaa tapaamisissaan, mutta heillä on myös muita tehtäviä ja tavoitteita eikä ryhmää ole perustettu varsinaisesti Liikkuva koulu -ohjelmaa varten. Rehtori on myös liikunnanopettaja, joten hän kuuluu myös liikunnanopettajien ryhmään ja osallistuu heidän tapaamisiinsa. Liikunnanopettajien vastuulla on Liikkuva koulu -ohjelmaan liittyvien objektiivisten mittausten tekeminen (ks. esim. Tammelin ym. 2012 29–49). Liikunnanopettajat myös tukevat vapaa-ajan- ja välitunti liikuntaa esimerkiksi käymällä oppilaiden kanssa liikuntapihan liikuntamahdollisuudet läpi.

R: Ja sitten miten me ollaan kouluna näitä suunniteltu niin oikeestaan me ollaan liikunnanopettajien kesken näistä puhuttu ja sitten toinen avainryhmä on tämä opettajat jotka ovat oppilaiden kanssa jollain tavalla vapaa-ajassa kiinni, eli oppilaskunnan hallituksen ohjaavat opettajat, tukioppilaiden ohjaavat opettajat ja sitten nämä välkkäreitä ohjaavat henkilöt.

Avainryhmän jäsenille ja liikunnanopettajille järjestettiin keväällä 2013 viikonloppukoulutus Liikkuva koulu -toimintaan liittyen. Koulutuksessa oli ulkopuolinen Liikkuva koulu -mentori, joka jakoi tietoa, johti keskusteluja ja ohjasi harjoitteita. Koulutusviikonlopun aikana koulutukseen osallistuvat jakoivat keskenään ajatuksia ja ideoita ja keskustelivat Liikkuva koulu -toimintaan liittyen.

Liikkuva koulu -ohjelman tavoitteeseen liittyy myös oppilaiden osallistaminen toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Käytännössä kouluavustaja on tässä asiassa keskeisessä asemassa, sillä hän ohjaa välkkäreitä eli oppilaita, jotka on koulutettu vertaisohjaajiksi. Kouluavustaja ja välkkärit tapaavat viikoittain pohtimaan ja suunnittelemaan mitä aktiviteetteja he voisivat järjestää välitunneille. Kaikki aktiviteetit eivät ole liikunnallisia, vaan ne voivat olla myös muita koulun viihtyvyyttä ja hyvinvointia edistäviä tempauksia, esimerkiksi joulukoristeiden tekoa tai musiikin soittamista välituntisin.

Välkkärit ovat avainasemassa tuomassa oppilaiden näkökulmaa ja osallistumista Liikkuva koulu -toimintaan. Kouluavustaja pyrkii osallistamaan heitä kysymällä heiltä ideoita ja mielipiteitä siitä, minkälaisia toimintoja he toivoisivat koululle. Nämä tapaamiset ovat vapaamuotoisia, jossa keskustellaan epämuodollisesti ja oppilasjohtoisesti. Kouluavustajan rooli on ohjata oppilaita vapaaseen keskusteluun ja rohkaista myös hiljaisempia sanomaan mielipiteensä. Toisaalta kouluavustajan

rooli on myös tuoda käytännön realiteetit ja rajoitukset keskusteluun. Kaikkia oppilaiden ideoita tai toiveita ei pystytä toteuttamaan rajallisista resursseista johtuen.

KA: Ku alotettiin sitä miettimistä... No et vois keksiä jotain nyt tähän kevääälle, et mitä me voitais tehdä, niin mä oon yleensä pyrkiny et ne oppilaat sanois että mitä ideoita teillä on. Jos on joku hiljasempi ni ”sano nyt säkin jotain et mitä nyt vois olla” ja aluks ne voi olla ihan semmosia hölmöjäkin ideoita et ei mitään semmosta ”tommosta ei voi pitää”. Että aluks on ihan semmosta vapaata - -- Ja sit jos aattelee tota välituntiaikaa niin se on 15 minuuttia niin ei siinä pysty siinä ajassa kaikkee järjestämään niin sitten vähän pitää niitä ohjia. Mut kuitenkin sillain et sais ne oppilaat niitä juttuja miettiä ja niiltä lähtis ne ideat mitä voitais tehdä.

Oppilaiden ja opettajien välisestä yhteistyöstä olisi voitu saada lisää tietoa haastattelemalla myös oppilaita. Tässä tutkielmassa oppilaiden näkökulma on rajattu pois, sillä tutkielmassa tarkastellaan yhteistyötä työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen näkökulmasta ja sen vuoksi tutkielmaa varten haastateltiin ainoastaan työyhteisön, eli henkilökunnan jäseniä.

4.4 Yhteisen ymmärryksen luominen koululla

Aineiston perusteella haastatelluille avainryhmän jäsenille on muodostunut yhteinen ymmärrys siitä, että Liikkuva koulu -toiminnan tavoitteena on lisätä oppilaiden fyysistä aktiivisuutta koulupäivän aikana ja että tämä tavoite on tärkeä. Lisäksi kaikkien haastateltujen mukaan on merkittävää, että koko henkilökunta saadaan mukaan toimintaan. Seuraavaksi esitellään millaista Liikkuva koulu -toimintaan liittyvää vuorovaikutusta koulun henkilökunnan kesken tapahtuu ja miten koululla muodostetaan yhteistä ymmärrystä.

4.4.1 Vuorovaikutus koulun henkilökunnan kesken

Toisin kuin avainryhmän jäsenten välillä, muun henkilökunnan kesken ei ole ollut juurikaan vuorovaikutusta Liikkuva koulu -toimintaan liittyen, eikä heidän välilleen ole muodostunut yhteistä ymmärrystä eikä liikunnallinen toimintakulttuuri ole vielä jalkautunut pysyvästi oppitunneille. Rehtori arvelee, että vaikka suuri osa opettajista ei edes tiedä, että koulu on mukana Liikkuva koulu -toiminnassa, he kuitenkin tietävät, että koululla on erilaisia liikunnallisia toimintoja ja että he tunnistavat hyvinvointi -teeman yhdeksi merkittäväksi koulun toimintakulttuuria kuvaavaksi teemaksi.

R: Me ollaan tehty tiettyjä asioita liikkuva koulu hankkeen idealla mutta ollaan puhuttu pelkästään siitä hyvinvoinnin teema -puolesta. Elikkä tarkoittaa vaan sitä että suurin osa henkilökunnasta ei tiedä että ollaan liikkuva koulu -hankkeessa mukana. Avainhenkilöt tietää, mutta kaikki toivottavasti tietää että meillä on tää hyvinvointi teema. Että voi olla jos mennään haastattelemaan satunnaista ohikulkijaa niin voi olla että vastaus on että ”ai mikä?”, mut sitte ku aletaan puhumaan näitä juttuja että mitä on niin sillon mahdollisimman moni tietää.

Käytännössä koulun henkilökunta (muut kuin avainryhmän jäsenet ja liikunnanopettajat) on saanut tietoa liikunnallisesta toimintakulttuurista opettajainkokouksissa, jossa rehtori rohkaisee opettajia ottamaan erilaisia liikunnallisia harjoituksia osaksi oppitunteja. Rehtori myös näyttää esimerkkiä teettämällä näitä harjoituksia opettajilla. Opettajainkokouksessa on muun muassa harjoitettu taukojumppaa ja hartiahierontaa. Tämän lisäksi opettajainkokouksissa on myös annettu aineenopettajien kertoa kokemuksia, miten oppilaita voisi aktivoida. Esimerkiksi musiikinopettaja opetti opettajille bodyperkussioharjoituksen, joita voi opettaa eteenpäin myös oppilaille. Toinen esimerkkitapaus, jossa eräs aineenopettaja jakoi oma-aloitteisesti kokemuksensa siitä, kuinka hän sai työrauhan tunnille kun käski ensin oppilaat ulos lenkille. Rehtori pitää näitä opettajien jakamia kokemuksia erittäin merkityksellisinä ja arvioi, että ne otetaan opettajien keskuudessa vastaan helpommin ja myönteisemmin kuin rehtorin omat kehotukset tai kokemukset.

R: Mun mielestä se on parasta, kun se tulee tuolla kahvipöydässä näin. Kuin että rehtori sanoo että ”nyt teidän on pakko laittaa oppilaat juoksemaan kaksi

kertaa pihan ympäri joka tunti”. Tätä mä tarkotan et tällästen kautta edetään niin päästään hyvään tulokseen ehkä ens vuonna.

Rehtorin vastuulla on hankehakemuksen (ks. liite 2) mukaan *koulun henkilökunnan innostaminen sekä sitouttaminen mukaan kehittämistoimenpiteisiin ja tarjolla olevaan toimintaan.* Rehtorin mukaan innostumisen ja sitoutumisen tulee olla sisäsyntyistä, ja että liiallinen asian esiintuominen aiheuttaa opettajissa kokemuksen siitä, että heille tuputetaan liikaa uutta asiaa ja että heiltä vaaditaan jotain, mitä he eivät itse halua toteuttaa. Tämän vuoksi hän pyrkii tuomaan liikunnallisen toimintakulttuurin ideaa vähä vähältä opettajien tietoon ja luottaa siihen, että parhaaseen lopputulokseen päästään, kun opettajien annetaan kiinnostua ja innostua aiheesta omaan tahtiin. Hän myös luottaa, että innostuneet opettajat vievät itse viestiä eteenpäin muille opettajille.

R: Mulla on se taktiikka että pikkuhiljaa opettajille syöttää pikku paloissa. Nyt niinku pehmittää maaperää. Monesti täällä koulussa menee asiat läpi ku pikkuhiljaa vie. Aktiivisemmat rupee tekee niitä ja kertoo esimerkkejä opettajanhuoneessa et ”se oli mahtavaa ja oppilaat hienosti” ja sitä kautta maaperä on sitten valmis, esimerkiksi ens syksynä ku otetaan joku yhteinen juttu. Et tää on vähän tällästä. Isossa koulussa on monenlaista porukkaa ja mä oon huomannu että asiat menee parhaiten läpi ku pikkuhiljaa vie niitä. Kantaa soihtua mutta antaa niitten ite syttyä. Ei yritä väkisin tai liian nopeeta koska se aiheuttaa vastareaktiota. Koska aineopettajajärjestelmässä jokaiselle se oma aine on tärkeä. Et jos jotain nostetaan kohtuuttomasti esille niin se voi aiheuttaa kateutta. Et ”miks taas liikunta?”. Sen takia me puhutaan hyvinvoinnista. Se kiinnostaa kaikkia. Liikunta ei välttämättä. Et se on tätä kommunikointia, tätä puheviestintää..

Aineenopettajan ja kouluavustajan näkemykset poikkeavat rehtorin näkemyksistä ja heidän mukaansa opettajien tulisi saada lisää tietoa ja koulutusta Liikkuva koulu -toiminnasta ja aiheesta tulisi keskustella avoimesti koko henkilökunnan kesken heti. Koulun valmiita vuorovaikutusrakenteita ja -käytänteitä pyritään hyödyntämään, jottei Liikkuva koulu -toiminnasta tulisi kenellekään ylimääräinen rasite muun työn ohelle.

KA: No ei oikee puhuttu vielä. Ehkä me saadaan uusia ideoita kun mennään tonne koulutukseen et mitä se vois olla. - - - Ja ehkä opettajakuntaa vois joku tulla kouluttamaan, ku me ollaan oltu siellä niin voitais jakaa sitä tietoa.

AO: Laajempi yhteinen keskustelu mitä jo sanoin. Täällä meidän koulun sisällä pitäis puhua yhteisesti koska meitähän oli pieni pieni osa vaan opettajista siellä koulutuksessa mukana. Suuri osa opettajista ei varmaan vielä edes tiedä sen sisällöistä mitään. - - - No että opettajankokouksessa tää olis yks käsiteltävä asia ja siinä vapaata keskustelua asiasta. Ei sinänsä sen enempää tarvii mut se että kaikki oltais yhdessä paikassa samaan aikaan koolla ja kaikilla mahdollisuus osallistua ja sanoo mielipiteensä.

Yhteisen ymmärryksen luominen vaatii vuorovaikutusta, ja vuorovaikutus puolestaan vaatii aikaa, jota koulun arjessa ei kenelläkään näytä olevan liikaa. Toisaalta myös uuden toimintakulttuurin jalkauttaminen, fyysisen aktiivisuuden lisääminen oppitunneille edellyttää, että siihen menee aikaa oppitunneilta. Tämä vaikuttaa olevan yksi suurimmista haasteista koululla tehtävässä yhteistyössä ja yhteisen ymmärryksen luomisessa. Rehtori ei halua tyrkyttää liikunnallista toimintakulttuuria opettajille, jotta he eivät kokisi, että heidän perustyölleen jää vähemmän aikaa uuden hankkeen kustannuksella.

LO: Rehtori ajattelee ettei kauheesti tulis lisätyötä ku ollaan [eräässä liikuntahankkeessa ja -kisassa] mukana. Se aina yrittää että me ei koettais, että aina tulee vaan lisätyötä. Eikä se voi mennäkään niin että koko ajan tulee lisää ja lisää mitään ei jää pois.

Myös avainryhmän yhteiset palaverit jäivät satunnaisiksi ja lähinnä kahvipöytäkeskusteluiksi, koska sen jäsenet eivät pystyneet sovittamaan aikatauluja yhteen. Liikunnanopettaja puolestaan kokee, etteivät oppilaat saa tarvitsemaansa rohkaisua liikuntaan, koska opettajilla ei ole aikaa osallistua välituntiliikuntaan. Koko henkilökunnan saaminen koolle ja heidän kouluttaminen vaatii aikaa ja aikataulujen yhteensovittamista, joka vaikuttaa olevan erittäin haastavaa. Aineenopettajan lainauksessa näkyy kuitenkin ajatus siitä, että jos koko henkilökunnan välille muodostuisi yhteinen ymmärrys siitä, että fyysisen aktiivisuuden lisääminen oppitunneille on tärkeää ja myönteinen asia, sen toteuttaminen käytännössä ei koidu ongelmaksi eikä haittaa opettajan perustyötä.

AO: Lähinnä kai se et se veis sen oman aikansa että kaikki sen sisäistäis että se on hyvä juttu. Toisaalta sekin että vaatis aikaa että kaikki huomais senkin, että se viisi minuuttia tunnista ei vie opetuksesta kovin paljon. Ehkä se, että pitäisi perustella hyvin, että miksi näin tehdään, vois auttaa.

Koulun henkilökunnan väliset ”välituntikahvikeskustelut” kuvaavat vapaamuotoista vuorovaikutusta, jossa osapuolet keskustelevat vapaaehtoisesti, enemmän tai vähemmän spontaanisti asiasta, joka kiinnostaa heitä. Vapaamuotoiset keskustelut ovat usein tilanteita, joissa on tilaa luovuudelle ja ideoinnille. Aineiston perusteella ainoastaan satunnaiset keskustelut eivät kuitenkaan ole johtaneet yhteisen ymmärryksen luomiseen eivätkä tehokkaaseen yhteistyöhön. Epävirallisten keskustelujen lisäksi on tärkeää, että kaikki henkilökunnan jäsenet voisivat kokoontua yhteen, keskustella toiminnasta ajan kanssa ja luoda yhteistä ymmärrystä. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että avainryhmän jäsenille ja liikunnanopettajille tarkoitetun koulun järjestämän Liikkuva koulu -koulutusviikonlopun jälkeen aineenopettaja koki, että koulutukseen osallistuneiden välille oli muodostunut yhteinen ymmärrys Liikkuva koulu -toiminnan tärkeydestä.

AO: Kyllä mä koen että ainakin siitä tärkeydestä saavutettiin [yhteinen ymmärrys]. Ainakin mä henkilökohtaisesti koen että nyt ymmärrän paremmin sen että miksi se on tärkeää että niitä oppilaita liikutetaan täällä koulun arjessa.

Koulutus järjestettiin vapaa-ajalla ja osallistujat osallistuivat siihen vapaaehtoisesti, mikä kertoo siitä, että osallistujat olivat lähtökohtaisesti motivoituneita panostamaan yhteistyöhön. Aineopettajaa haastateltiin koulutuksen jälkeen. Hän koki saaneensa koulutuksesta ideoita käytännön toteutukseen ja faktatietoa perustelemaan sitä, miksi fyysisen aktiivisuuden lisääminen on tärkeää. Hän koki koulutuksen hedelmälliseksi ja hänen mukaansa koulutuksen myötä saavutettiin yhteinen ymmärrys siitä, että liikunnan lisääminen on tärkeää. Tästä voidaan päätellä, että lisääntynyt vuorovaikutus osapuolten välillä ja tiedonjako ovat avainasemassa yhteisen ymmärryksen luomiselle ja yhteistyön tekemiselle.

4.4.2 Haasteena opettajien motivointi ja sitoutuminen

Aineiston perusteella opettajien lähteminen mukaan ja sitoutuminen yhteistyöhön on yksi keskeisimpiä Liikkuva koulu -toiminnan tavoitteita ja toisaalta suurimpia haasteita. Opettajien sitoutumista tarvitaan erityisesti siihen, että liikuntaa saataisiin

sisällytettyä myös tavallisille oppitunneille, jotta saavutettaisiin ne oppilaat, jotka liikkuvat vapaa-ajallaan hyvin vähän tai eivät ollenkaan eivätkä osallistu esimerkiksi välituntiliikuntaan.

KA: Sit mä aattelen et jos sitä aletaan oikeen kunnolla miettimään et miten saahaan nää oppilaat liikkuu, ni se ois varmaan et jokaisen opettajan pitäis ottaa itelleen pieni osa et miten sitä tunnille vois sitä liikuntaa saada. Et se ois kaikkien yhteinen asia eikä vaan että ”noi siitä, noi tekee siellä sitä, menkää sinne, siellä tapahtuu”. Et ei me kuitenkaan millään saada niitä kaikkia oppilaita vaikka tuleen harrastevälkälle. Varsinkaan niitä, jotka liikkuu vähemmän. Mut jos siellä jotain tehdään tunnilla joku pieni juttu, niin siinä ku ne kaikki oppilaat on jo siellä.

LO: Ettei tää liikkuva koulu juttu olis vaan meidän liikunnanopettajien juttu, vaan kaikkien opettajien juttu. Yritetään saada niitä tähän mukaan ja toivottavasti saadaan. - - - Se on tärkeätä, että saatais koko henkilökunta tähän mukaan että ne suhtautuis myönteisesti tähän asiaan. Me ollaan mietitty sitä Jonkin verran oli viime opettajainkokouksessa tästä puhetta, että vähän tehtäisiinkin, eikä aivan 45 minuuttia vaan istuttais vaan pitäis saaha jotain muuta.

Opettajien osallistuminen mukaan ja sitoutuminen yhteistyöhön edellyttää ennen kaikkea yhteisen ymmärryksen luomista. Haastateltavien mukaan keskeisintä on luoda yhteinen ymmärrys henkilökunnan kesken siitä, että Liikkuva koulu -toiminta on merkityksellistä, tärkeää ja myönteistä. Yhteistä ymmärrystä luodaan muun muassa sanavalinnoilla, kun koululla puhutaan hyvinvoinnista liikunnan sijaan. Muita keinoja, joita tulisi käyttää yhteisen ymmärryksen luomiseksi, ovat aineiston perusteella muun muassa tiedon jakaminen ja yhteinen keskustelu.

AO: Laajempi yhteinen keskustelu mitä jo sanoinkin. Täällä meidän koulun sisällä pitäis puhua yhteisesti koska meitähän oli pieni pieni osa vaan opettajista siellä koulutuksessa mukana. Suuri osa opettajista ei varmaan vielä edes tiedä sen sisällöistä mitään.

No että opettajainkokouksessa tää olis yks käsiteltävä asia ja siinä vapaata keskustelua asiasta. Ei sinänsä sen enempää tarvii mut se että kaikki oltais yhdessä paikassa samaan aikaan koolla ja kaikilla mahdollisuus osallistua ja sanoo mielipiteensä.

Liikunnanopettajan mukaan opettajien sitoutuminen edellyttää sitä, että heille muodostuu myönteinen asenne Liikkuva koulu -toimintaa kohtaan. Hänen mukaansa muu henkilökunta suhtautuu pääosin positiivisesti toimintaan ja että he ovat tottuneet liikunnallisuuteen, koska kouluilla on toiminut liikuntaluokat jo kauan aikaa. Toisaalta liikunnanopettaja ja myös rehtori tiedostavat myös sen, etteivät kaikki arvosta liikunnallisuutta tai pidä sitä tärkeänä ja tarpeellisena. Rehtori korostaa sitä, että opettajien asennoituminen liikuntaa kohtaan vaihtelee ja olisi tärkeää, ettei liikuntaa tuotaisi esiin liikaa, ettei sitä koeta pakkona ja sitä kautta negatiivisena.

LO: [Opettajien suhtautuminen liikkumiseen] varmaan vaihtelee aika paljon. Meillä on aika liikuntahenkinen henkilökuntakin. Onhan aina niitäkin mitä ei liikunta kiinnosta mikä on ymmärrettävää ja on sama oppilasryhmissäkin. Mut mä oon ihan varma että pääsääntöisesti ajatellaan myönteisesti. Meillä on liikuntaluokat joista ajatellaan myönteisesti niin nekin on varmaan tuonut sitä myönteisyyttä. Uskon ja toivon.

Koululla puhutaankin Liikkuva koulu -toiminnan ja liikunnan sijaan hyvinvoinnista, ettei toimintaa liitettäisi varsinaiseen liikunnan oppiaineeseen ja etteivät muut opettajat ajattelisi, että liikuntaa lisätään muiden aineiden kustannuksella. Esimerkiksi kouluavustajan ja aineenopettajan haastatteluissa ilmenee, että tämä keino toimii, sillä he yhdistivät Liikkuva koulu -toiminnan yleisen viihtyvyyden lisäämiseen ja rinnastivat sen muun muassa koululla toteutettuihin juhlapäivätempauksiin tai teemaruokaviikkoihin.

AO: No me ei oikeestaan oppilaiden kanssa olla liikunnallistamisesta puhuttu suoraan, mutta jos oppilaskunnan roolia ajatellaan, niin se on et järjestetään yhteistä mukavaa. Et enemmän meillä on ollut se hyvinvointi -puoli, et tytöt on järjestänyt teemapäiviä, tempauksia koko koulun väelle. Ja nyt tietysti oppilaille mutta miksei opettajillekin et ne saa osallistua.

Vaikka koululla puhutaan lähinnä hyvinvoinnista ja korostetaan sitä, että Liikkuva koulu -toiminnan tavoite on lisätä viihtyvyyttä ja työrauhaa koulupäiviin, liikunnan terveysvaikutteita ei kannata kuitenkaan täysin vähätellä tai unohtaa. Esimerkiksi aineenopettajalle oli merkityksellistä saada faktatietoa istumisen vaaroista ja toiminnan positiivisista vaikutuksista oppimiseen. Voidaan huomata, että yhteisen ymmärryksen luomisen prosessi ei ole yksinkertaista, koska jokainen osapuoli voi

kokea erilaiset näkökulmat tärkeiksi ja merkityksellisiksi ja muodostaa ymmärrystä eri keinoin.

AO: Ehkä päällimmäisenä mielessä on ne faktat mitä siellä [koulutuksessa] käytiin läpi. Ihan oppimisen kannalta se että jos vaan istuu hiljaa kuuntelee siitä jää aina vähemmän mieleen kuin että saa ite jollain tavalla osallistua ja tehdä. Mä ite uskoisin että toi oppimisen kannalta perustelu on aika tehokas. Se vois upota aika moneenkin opettajaan.

5 TULOSTEN POHDINTA

Tässä tutkielmassa tarkastellaan Liikkuva koulu -ohjelmaan liittyvää yhteistyötä ja yhteisen ymmärryksen luomista yhden ohjelmaan osallistuvan koulun henkilökunnan näkökulmasta. Aineiston perusteella yhteistyötä tehdään koulun ulkopuolella ja sisäisesti. Koulun ulkopuolinen yhteistyö perustuu pääasiassa rehtorin ja muiden toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen kun taas koulun sisäinen yhteistyö on koulun henkilökunnan välistä yhteistyötä. Seuraavissa alaluvuissa pohditaan ensin koulun ulkopuolista yhteistyötä koskevia tutkimustuloksia ja sen jälkeen koulun sisäiseen yhteistyöhön liittyviä tutkimustuloksia.

5.1 Yhteistyö koulun ulkopuolella

Koulun ulkopuolinen yhteistyö perustuu rehtorin ja muiden toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen. Tämä yhteistyö on organisaatioiden välistä yhteistyötä ja siinä näkyy pätevän samat oletukset kuin muissa tutkituissa organisaatioiden välisissä yhteistöissä: vuorovaikutuksen keskeisyys, yhteiset ja yksityiset tavoitteet, prosessimaisuus ja aktiivinen tekeminen, vapaaehtoisuus (Aira 2012; Keyton ym. 2008; Lewis 2006) sekä se, että yhteistyön osapuolet voivat muuttua (Walker & Stohl 2012, 449).

Yhteistyön perustana ovat erilaiset koulutukset ja palaverit, joissa rehtori ja eri toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Näissä vuorovaikutustilanteissa pyritään jakamaan tietoa toiminnasta sekä kehittämään ideoita, joita voidaan soveltaa käytäntöön. Tämä on tavoitteellista ja aktiivista tekemistä, jossa on huomioitava myös eri osapuolten omat lähtökohdat ja tavoitteet. Esimerkiksi eri kouluilla voi olla erilaisia painotusaloja ja muita hankkeita samanaikaisesti meneillään, tai toiminnassa mukana olevien seurojen lähtökohdat ovat erilaiset kuin koulujen. Kukaan osapuolista ei ole pakotettu mukaan, vaan he ovat vapaaehtoisesti mukana toiminnassa. Osapuolien vaihtuvuus korostuu erityisesti valtakunnallisissa Liikkuva koulu -koulutuksissa, joihin voi eri kerroilla osallistua eri henkilöt. Kunnan Liikkuva

koulu -johtoryhmä takaa kuitenkin jatkuvuuden ja pysyvyyden paikallisessa yhteistyössä, sillä siihen kuuluvat henkilöt ovat sitoutuneet toiminnan kehittämiseen yhdessä. Liikkuva koulu -toiminnan prosessimaisuutta kuvastaa sen jatkuva kehittyminen. Yhteistyö laajenee ja syvenee jatkuvasti, kun osapuolten välinen vuorovaikutus lisääntyy, uusia osapuolia liittyy yhteistyöhön ja toimintaa saadaan jalkautettua käytäntöön.

Huomattavaa on, että koulun ulkopuolinen yhteistyö tapahtuu lähinnä tilanteissa, jotka ovat järjestetty nimenomaan yhteistyötä varten. Koulutukset valtakunnallisella ja kunnallisella tasolla sekä johtoryhmän tapaamiset ovat olemassa nimenomaan Liikkuva koulu -toimintaa ja sen kehittämistä varten. Nämä vuorovaikutustilanteet pitävät sisällään oletuksen siitä, että niihin osallistuvat tietävät ainakin jollain tasolla, millaisia tavoitteita tapahtumilla ja toiminnalla on, ja lisäksi osallistujat voivat olettaa, että myös muut osallistujat ovat tietoisia tästä. On mahdollista, että rehtori toimii yhteistyön tavoitteiden mukaan myös muissa vuorovaikutustilanteissa, esimerkiksi tavatessaan muita kunnan rehtoreita, mutta ei miellä niitä yhteistyön tekemiseksi, koska kyseessä ei ole niin sanottu virallinen yhteistyö.

Koulun ulkopuolisessa yhteistyössä tärkeimpiä vuorovaikutuksen funktioita ovat haastatteluaineiston mukaan tiedonjako ja ideointi. Tiedonjako on keskeisessä asemassa erityisesti valtakunnallisissa Liikkuva koulu -koulutuksissa, joissa rehtori saa kuulla puheenvuoroja ja koulutusta aiheesta sekä keskustella muiden osallistujien kanssa. Myös koulun järjestämässä kunnan toimijoille tarkoitettussa koulutuksessa pääpaino oli tiedonjaolla, kun Liikkuva koulu -mentori kertoi Liikkuva koulu -ohjelmasta. Tiedonjako onkin yksi keskeisimpiä työelämän vuorovaikutusfunktioita ja työnteko perustuu sille (Sias 2009, 64). Myös ideointi nousee keskeiseksi yhteistyön sisällöksi aiemmissa yhteistyötutkimuksissa (Keyton ym. 2008, 377). Ilman tiedonjakoa ei olisi ideointia, yhteistyössä ei voisi muodostua yhteistä ymmärrystä eikä yhteisiä tavoitteita, ja työskentely olisi mahdotonta (vrt. Aira 2012, 68, 95).

Ideointi on rehtorin mukaan tärkeintä ja keskeisintä antia Liikkuva koulu -yhteistyössä. Ideointi liittyy rehtorin mukaan muun muassa käytännön toimintojen ja niiden toteuttamistapojen kehittämiseen ja erityisesti siihen, miten liikuntaa saisi lisättyä tavallisille oppitunneille. Ideointia tapahtuu lähinnä valtakunnallisissa

Liikkuva koulu -koulutuksissa ja siellä epävirallisissa kahdenvälisissä keskusteluissa sekä kunnan Liikkuva koulu -johtoryhmän palavereissa.

Uusien yhteistyötahojen kanssa toteutetaan aineiston mukaan lähestymistapaa, jossa pyritään kuuntelemaan heidän tarpeitaan ja näkökulmiaan lasten ja nuorten liikuntaan liittyen. Aineiston perusteella ei voida tietää mitä esimerkiksi kunnan toimijoille järjestetyssä koulutuksessa on tarkalleen esitetty tai ehdotettu, mutta keskustelujen päätavoitteena on ollut pohtia, miten koulu ja seuratoimijat voisivat tukea toisiaan lasten ja nuorten liikuntaan liittyvissä toiminnoissa. Yhteistyön tavoitteena on saavuttaa synergiaetuja (Hardy ym. 2005, 58), jossa jokainen osapuoli hyötyy yhteistyöstä. Olisi mielenkiintoista tietää, olisivatko seuratoimijat innostuneita vetämään toimintaa esimerkiksi koulun välitunneilla, ja millaisia seurauksia tämänkaltaisella eri toimijoiden välisellä yhteistyöllä olisi.

5.2 Yhteistyö koululla

Yhteistyön lähtökohtia

Koululla on haastatteluaineiston perusteella toteutettu Liikkuva koulu -ohjelman tavoitteiden mukaista toimintaa jo useita vuosia ennen ohjelmaan mukaan menemistä kun koulun ympäristöä ja sisätiloja on kunnostutettu liikunnallisiksi, minkä lisäksi koulussa ovat toimineet liikuntaluokat ja joitain liikunnallisia iltapäiväkerhoja jo vuosia (ks. liite 1). Välituntiliikunnasta ovat vastuussa kouluavustajat, kun taas liikuntaluokkia opettavat liikunnanopettajat. Näillä toiminnoilla on saatu lisättyä suurimman osan oppilaista liikuntaa, mutta haasteeksi muodostuu se, että ne eivät tavoita niitä oppilaita, jotka liikkuvat vapaa-ajallaan hyvin vähän tai eivät yhtään. Myös pilottivaiheen loppuraportissa (Tammelin ym. 2012, 53) käy ilmi, että 78 % pilottikoulujen henkilökunnasta on sitä mieltä, että koulun tehtävä on aktivoida nimenomaan kaikkein vähiten liikkuvia oppilaita. Tämän vuoksi liikunnallisuudesta tulisi haastateltavien mukaan tulla osa tavallisia oppitunteja, jossa se tavoittaisi jokaisen oppilaan. Liikkumisen lisääminen oppitunneille puolestaan edellyttää sitä, että aineenopettajat lähtevät mukaan toteuttamaan toimintaa. Liikunnan lisääminen

tavallisille oppitunneille edellyttää yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista ja yhteistyötä, johon jokainen koulun opettaja osallistuu.

Yhteistyön alkamisen kannalta on keskeistä muodostaa yhteinen ymmärrys yhteistyön merkityksellisyydestä sekä toimintatavoista. Tutkielmasta saatujen tulosten mukaan haastateltavilla on erilaisia tavoitteita Liikkuva koulu -ohjelmaa kohtaan ja erilaisia näkemyksiä siitä, miten toimintaa tulisi toteuttaa käytännössä ja viedä eteenpäin. Heille oli kuitenkin muodostunut yhteinen ymmärrys siitä, että Liikkuva koulu -toiminta on tärkeää ja merkityksellistä ja että koko koulun henkilökunnan pitäisi ryhtyä mukaan yhteistyöhön. Yhteistyön aloittaminen ei kuitenkaan tapahdu hetkessä tai automaattisesti, vaan se edellyttää yhteisen ymmärryksen luomista. Yhteisen ymmärryksen luominen edellyttää puolestaan vuorovaikutusta, joka on kuitenkin jäänyt koko henkilökunnan välillä hyvin vähäiseksi.

Opettajainkokouksissa rehtori on kyllä kehottanut opettajia toteuttamaan erinäisiä harjoituksia, kuten taukojumppaa, oppitunneilla, mutta varsinaista yhteistä keskustelua ei ole käyty. Tämä voidaan nähdä olevan yksi merkittävimmistä syistä sille, että opettajat eivät ole alkaneet aktiivisesti toteuttaa liikunnallista toimintakulttuuria. Koska yhteistä keskustelua ei ole käyty, koulun henkilökunnan välille ei ole muodostunut yhteistä ymmärrystä siitä, miksi, mitä ja miten liikunnallista toimintakulttuuria tulisi toteuttaa. Yhteinen vuorovaikutus osallistaa opettajia yhteistyöhön, mikä puolestaan on edellytys yhteistyöhön sitoutumiselle.

Yhteistyö muutosprosessina

Liikkuva koulu -toiminnan ja -yhteistyön alkaminen on eräänlainen muutosprosessi, kun koulun toimintakulttuuria aletaan muuttaa liikunnallisemmaksi. Tämän tutkielman tulokset saavatkin tukea organisaation muutokseen liittyvistä aiemmista tutkimuksista. Merkittävimpiä tekijöitä, jotka edesauttavat muutosprosessiin sitoutumista ja sen ylläpitämistä, ovat muun muassa vision luominen ja perusteleminen (Lewis 2000, 151). Vision luominen ja perusteleminen voidaan nähdä merkityksentämisenä. Merkityksentäminen tarkoittaa sitä, että organisaatiossa asioille luodaan merkitys. Jotta työyhteisö saadaan mukaan yhteistyöhön, on koko

työyhteisön koettava se merkitykselliseksi. Liikuntaa ei lisätä vain liikunnan lisäämisen vuoksi, vaan sillä täytyy olla tavoite, joka koetaan tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Rehtorilla on koulun johtajana ja Liikkuva koulu -toiminnan hankevastaavana merkittävä rooli toiminnan merkityksen luomisessa. Sitä ei voi kuitenkaan tehdä niin, että siitä vain tiedotetaan henkilökunnalle, vaan merkitykset luodaan vuorovaikutuksessa ja yhteisesti keskustelemalla. Se, millä tavalla asiasta puhutaan, luo sille merkityksiä. Jos asiasta puhutaan esimerkiksi ikään kuin ohimennen, sivulauseissa, ei sitä pidetä kovinkaan merkityksellisenä.

Yksi vuorovaikutuksellinen tekijä, jolla koululla pyritään vaikuttamaan henkilökunnan sitoutumiseen ja motivoimiseen ovat sanavalinnat ja puhetyyli. Hardyn ym. (2005) mukaan niin sanottu yhteistyöpuhe (cooperative talk) korostaa yhteistyöhalukkuutta. Siinä äänensävyillä ja sanavalinnoilla luodaan mielikuvaa osapuolien samanlaisuudesta ja jaetuista tavoitteista. (Hardy ym. 2005, 68–70.) Koululla pyritään puhumaan Liikkuva koulu -toiminnasta niin, että se kiinnostaisi ja koskettaisi kaikkia. Koululla tämä näkyy siinä, että puhutaan liikunnan sijaan hyvinvoinnista. Toinen merkittävä osa yhteistyöpuhetta on puhua ”meistä” (Hardy ym. 2005, 69). ”Me”-puhe ”minä”-puheen sijaan korostaa sitä, että jokainen osapuoli on tasa-arvoisessa asemassa ja jokaisen osallistuminen on arvokasta (Lewis ym. 2010, 467). Haastateltavat käyttivät haastatteluissa monesti me-muotoa ja he puhuivat muun muassa ”meidän koulusta”.

Puhetyyli, sanavalinnat ja se, ketkä vuorovaikutukseen osallistuvat, vaikuttavat siihen, miten osapuolten välille muodostuu yhteinen identiteetti (Hardy ym. 2005), jolla tarkoitetaan muun muassa sitä, mikä tekee yhteistyön osapuolista ”meidät” (Koschmann 2013, 62). Yhteinen identiteetti voi lisätä organisaatioon (tai tässä tapauksessa Liikkuva koulu -toimintaan) sitoutumista ja motivoida työntekijöitä yhteistyöhön (Sivunen 2007). Puhetyylin ja sanavalintojen suhteen koululla on aineiston perusteella valloilla yhteistyöpuhe, mutta siihen eivät vielä osallistu kaikki henkilökunnan jäsenet, mikä näkyy siinä, että haastateltavien mukaan opettajien sitoutuminen yhteistyöhön on suurin haaste.

Yhteiseen identiteettiin liittyy myös jännitteitä (Hardy ym. 2005). Koululla nämä jännitteet liittyvät aineiston perusteella ensinnäkin siihen, että aineenopettajien työskentely on todella itsenäistä, mutta Liikkuva koulu -toiminta edellyttää

sitoutumista yhteistyöhön. Toisekseen jännitteet liittyvät ajankäyttöön, kuten opettajien perustyöhön käytettävään aikaan ja Liikkuva koulu -toimintaan käytettävään aikaan. Tämä jännite näkyi myös pilottivaiheen loppuraportissa, jossa kolmannes hankkeista kärsi siitä, että hanke toi mukanaan liikaa tekemistä liian nopeasti (Laine ym. 2011, 19). Nämä jännitteet eivät kuitenkaan ole ainutlaatuisia koulumaailmassa tai liity ainoastaan Liikkuva koulu -yhteistyöhön, vaan se on hyvin tyypillistä toisaalta koulumaailmassa ja toisaalta yhteistyössä. Opettajien yhteistyöhön liittyvässä tutkimuksessa Willman (2001) esittelee opettajille tehdyn työtyytyväisyyskyselyn, jossa ilmeni, että opettajat pitävät yhteistyön tekemistä tärkeänä hyvän ilmapiirin tekijänä, mutta toisaalta sen käytännön toteuttamista pidetään hankalana (Willman 2001, 31). Myös Airan (2012) väitöskirjatutkimuksessa ilmeni, että yhteistyötä voidaan pitää ylimääräisenä rasitteena, joka vie aikaa muilta työtehtäviltä (Aira 2012, 128).

Yhteistyö edellyttää epävarmuuden ja jännitteiden hallintaa

Muutosprosesseihin liittyy lähes aina vastarintaa ja sen hyödyllisyyttä kyseenalaistetaan (Lewis 2000). Muutostilanteessa työntekijät voivat kokea etteivät he hallitse muutosta, mikä aiheuttaa epävarmuutta. Epävarmuuden hallinta on yksi johtajan, eli tässä tapauksessa rehtorin, tärkeimmistä tehtävistä (Rouhiainen-Neunhäusserer 2009, 121–123). Rehtorilta kaivataan tukea epävarmuuden vähentämiseen ja tukea siihen, että työntekijä voi kokea, että hän hallitsee tilanteen (Sias 2009, 64). Rehtorilta tarvitaan tietoa, mutta tarvitaan myös tilaisuuksia, joissa on mahdollisuus keskusteluun. Näin työntekijät kokevat olevansa osa päätöksentekoa. Epävarmuus vähenee ja työntekijät voivat kokea, että heillä on enemmän kontrollia muutoksen lopputuloksesta. Virallista, eli rehtorivetoista, viestintää tarvitaan, jotta huhut eivät lähde liikkeelle. (Bordia ym. 2004.) Tällaisia huhuja voisi olla esimerkiksi se, että koululla lähdetään lisäämään liikunnan oppiainetta muiden oppiaineiden kustannuksella.

Epävarmuuden hallintaan liittyy myös se, että työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta tuetaan (Rouhiainen-Neunhäusserer 2009, 123). Liikunnanopettajille sekä avainhenkilöille järjestetyssä viikonloppukoulutuksessa yhdistyivät sekä niin sanottu virallinen viestintä että epävirallinen viestintä – sekä tiedonjako että

työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus. Liikkuva koulu -mentori kertoi Liikkuva koulu -toimintaan liittyvistä tutkimustiedosta ja käytännön kokemuksista muualta, minkä jälkeen osallistujille annettiin tilaa ja aikaa keskustella toiminnasta vapaasti keskenään.

Käytännön toteutuksen ja ajankäytön haasteet liittyvät osaltaan organisoinnin ja suunnittelun puutteeseen. Nämä tekijät haittaavat opettajien sitoutumista, kun heidän on vaikea pitää mielessä selkeä kuva tavoitteesta sekä siitä, mitä on jo saavutettu (Lewis 2000, 151). Liikkuva koulu -toiminnassa suunnittelun puute näkyy selkeimmin siinä, ettei koko koulun henkilökunnan välillä olla käyty yhteistä keskustelua toiminnan tavoitteista ja merkityksestä. Tämä puolestaan on todennäköisesti suurin syy siihen, etteivät opettajat ole vielä sitoutuneet yhteistyöhön. Toisaalta yhteisen keskustelun puuttumisen ja opettajien sitoutumattomuuden taustalla voi olla rehtorin ajatus siitä, että jos asia on liian paljon esillä, se aiheuttaa vastareaktiota. Vastareaktioihin liittyy haastateltavien mukaan opettajien ennakkokäsitykset, joiden mukaan Liikkuva koulu -toiminta lisää opettajien kuormitusta ja sen avulla vahvistetaan liikunnan oppiainetta muiden oppiaineiden kustannuksella.

Asiasta puhumisen vältteleminen ei kuitenkaan ole välttämättä tehokkain tapa näiden ennakkokäsitysten murtamiseen, vaan toiminnasta olisi hyvä keskustella avoimesti. Avoin keskustelu, jossa ilmaistaan erilaisia ennako-oletuksia ja näkökulmia sekä omia kokemuksia ja tavoitteita, vähentää epävarmuutta ja luo yhteistä ymmärrystä. Liiallinen tiedonjako voi toisaalta myös lisätä epävarmuutta, jos sitä ei koeta relevantiksi (Mikkola 2006, 45). Koululla olisikin tärkeä tuoda esiin myös ne asiat, joita yhteistyössä on jo saavutettu. Palautteen anto ja tavoitteiden saavuttamisesta viestiminen ovatkin keskeisessä asemassa edesauttamassa muutosprosessiin sitoutumista ja sen ylläpitämistä (Lewis 2000, 151). Opettajille voidaan esimerkiksi kerrata, mitä hyvinvointia edistäviä toimintoja koululla jo toteutetaan ja jatkaa esimerkkitapausten jakamista sekä antaa heille valmiita toimintamalleja, joita muut ovat käyttäneet käytännön työssään.

Organisoinnin ja suunnittelun lisäksi on tärkeää, että innostusta ja arvostusta muutosta kohtaan pidetään yllä. Ei riitä, että uusi hanke otetaan innolla vastaan, vaan innostusta ja sen merkitystä on pidettävä yllä pitkäjänteisesti. On myös muistettava,

että myös muutosprosessi on täynnä muutoksia ja sen tavoitteita ja prosesseja on uudelleenarvioitava jatkuvasti. (Lewis 2000, 151.) Aiemmissa yhteistyötutkimuksissa (ks. esim. Keyton ym. 2008, 400) on todettu, että yhteistyön alkamiseen voi kestää kauemmin aikaa, kuin yhteistyön osapuolet olivat odottaneet. Tällöin on yleensä kyseessä se, että osapuolet odottavat että konkreettisia yhteistyön tuloksia olisi saatu valmiiksi tai pantu toimeen nopeammin. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että tiedonjako, ideointi ja yhteisistä tavoitteista neuvottelu ovat jo osa yhteistyötä.

Tuckmanin (1965) ryhmän muodostumisen vaiheisiin verrattaessa voitaisiin sanoa, että koululla tehtävä yhteistyö on koko henkilökunnan tasolla muovaantumisvaiheessa (forming), jossa Liikkuva koulu -toiminnan perusteet ovat vielä epäselviä ja henkilökunta on riippuvainen rehtorista ja häneltä saadusta informaatiosta. Avainryhmän jäsenten tasolla yhteistyön voidaan nähdä olevan jo kuohuntavaiheessa (storming), jossa avainryhmän jäsenet uskaltavat jo esittää eriäviä mielipiteitä esimerkiksi toimintatavoista. Tästä esimerkkinä aineenopettaja, joka haluaisi, että koko henkilökunnan kesken käytäisiin heti yhteistä keskustelua. Tämä näkemys eroaa rehtorin näkökulmasta, jonka mukaan olisi parasta edetä hitaasti ja antaa henkilökunnan jäsenten syttyä itsestään. Toisaalta avainryhmän työskentelyssä näkyy myös piirteitä normien muotoutumisvaiheesta (norming), kun heidän välilleen alkaa muotoutua tunne ryhmään kuulumisesta ja yhteistyö heidän välillään lisääntyy. Samanaikaisesti kuitenkin osa henkilökuntaa toimii jo tehtävän suorittamisen vaiheessa (performing), kun he soveltavat erilaisia liikunnallisia toimintoja oppitunneilla.

Oppilaiden osallistuminen

Oppilaiden osallistuminen ja huomioiminen on keskeisessä asemassa Liikkuva koulu -toiminnassa. Tämän tutkielman tulosten perusteella koululla on tehty todellisia toimia oppilaiden osallistamiseksi jo ennen Liikkuva koulu -toimintaan osallistumista, kun koululla on aloitettu toteuttaa välkäratoimintaa (ks. liite 1), jossa oppilaat toimivat vertaisohjaajina. Oppilaiden osallistumisessa keskeisintä on, että heidän näkemyksensä tulevat kuulluksi ja että ne myös otetaan huomioon toimintaa toteutettaessa.

Välkkäreitä ohjaavat kouluavustajat sekä oppilaskunnan hallituksen ohjaavat opettajat ovat ensisijaisen tärkeässä asemassa, sillä he ovat vuorovaikutuksessa oppilaiden kanssa liittyen oppilaiden toiveisiin ja hyvinvointiin. Ketkä tahansa oppilaat voivat tietysti esittää toiveitaan kenelle tahansa henkilökunnasta, mutta näiden kahden ryhmän enemmän tai vähemmän vakiintuneet vuorovaikutuskäytännöt, eli säännölliset viikoittaiset palaverit, vahvistavat oppilaiden osallistumista. Näissä palavereissa ei ainoastaan anneta oppilaille mahdollisuutta kertoa mielipiteitään, vaan heitä aktiivisesti rohkaistaan ja ohjataan siihen.

Rehtorin rooli koulun sisäisessä yhteistyössä

Hankehakemuksessa (ks. liite 2) rehtorin vastuualueiksi hankevastaavana määritellään muun muassa koulukohtaisen toiminnan suunnittelu, työstö ja toteutus sekä koulukohtainen viestintä. Lisäksi rehtorin vastuulla on huolehtia koulukohtaisesta koulun henkilökunnan innostamisesta sekä sitouttamisesta mukaan kehittämistoimenpiteisiin ja tarjolla olevaan toimintaan. Haastatteluaineistosta käy ilmi, että rehtorilla on merkittävä rooli Liikkuva koulu -toiminnan toteuttamisessa koululla ja että hän toteuttaa niitä vastuualueita, jotka on mainittu hankehakemuksessa. Rehtoria pidetään aktivaattorina, ja häneltä odotetaan tiedon jakamista sekä koko henkilökunnan välisen keskustelun aloittamista ja yhteistyön johtamista. Nämä tutkimustulokset saavat tukea aiemmasta tutkimuksesta, jossa on todettu, että tietoperäisen organisaation johtajalta edellytetään muun muassa innostamista, henkilökunnan jäsenten välisen vuorovaikutuksen johtamista, yhteistyöhön tukemista sekä uusien ideoiden kehittelyn johtamista (ks. esim. Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 93–100).

Aiempien tutkimusten mukaan (ks. Lewis 2006) yhteistyö perustuu vapaaehtoiseen, tasa-arvoiseen osallistumiseen eikä hierarkioihin (Lewis 2006). Rehtori pyrkii toimimaan näiden periaatteiden mukaan koulun sisäisessä yhteistyössä, mikä käy ilmi esimerkiksi siitä, että rehtori ei halua pakottaa tai painostaa ketään mukaan toimintaan, vaan odottaa mieluummin, että opettajat itse innostuvat asiasta. Rehtori myös muodosti avainryhmän, jossa asioita suunnitellaan yhdessä eikä niin, että hän

yksin päättäisi toiminnasta. Toisaalta rehtorilta odotetaan suurempaa panostusta ja vastuuta Liikkuva koulu -toiminnasta kuin muulta henkilökunnalta.

Johtajan rooli yhteistyössä on kaksijakoinen. Toisaalta yhteistyössä korostetaan jokaisen yhteistä panostusta ja tasa-arvoisuutta, mutta toisaalta johtajalta edellytetään vastuunottoa päätöksentekotilanteissa. Ilman johtajaa yhteistyön päätöksenteko voi pitkittyä kun kukaan osapuolista ei uskalla tai kykene ottamaan vastuuta (Lewis 2010, 471–472). Tämän vuoksi johtajalta edellytetään selkeää aktiivisuutta ja vastuunottoa. Esimerkiksi Airan väitöskirjassa (2012, 104–105) tutkittavien hajautettujen tiimien jäsenet toivoivat tiimin johtajilta kovaakin kuria ja vahvaa johtajuutta. Johtajan odotettiin muun muassa vetävän tiukkoja linjauksia, ohjaavan toimintaa ja kokoavan asiat yhteen. Tiimien johtajat kokivat puolestaan, että heiltä odotetaan jopa liikaa kuria ja he halusivat kuunnella enemmän kaikkia osapuolia.

Liikkuva koulu -hankkeen pilottivaiheen väliraportissa tutkittiin hankevastaavien kokemuksia Liikkuva koulu -toiminnasta. Haastattelujen perusteella hankevastaavat kokevat haasteeksi sen, että työ kasautuu yhden henkilön päälle tai jää yhden henkilön puuhasteluksi. (Laine ym. 2011, 19.) Tämän tutkielman tuloksista voidaan nähdä, että rehtorilla on sekä koulun ulkoisessa että sisäisessä yhteistyössä suuri rooli ja paljon vastuuta, mutta hän ei koe sitä taakaksi tai kielteiseksi haasteeksi. Tämä voi johtua mahdollisesti siitä, että rehtori saa sosiaalista tukea koulun ulkopuolisilta yhteistyötahoilta, mikä auttaa häntä jaksamaan.

Sosiaalisella tuella tarkoitetaan muun muassa yksilön kokemaa vuorovaikutuksessa saatua tukea. Se voi olla esimerkiksi kuuntelemista, rohkaisua, materiaalsen tuen ja resurssien tarjoamista tai tehtävän suorittamista toisen puolesta. Se voi olla myös tiedollista tukea, jolla tarkoitetaan informaation välittämistä, joka on relevanttia tuen saajalle ja jonka avulla on mahdollista hallita epävarmuutta. Sosiaalinen tuki lisää yksilön henkilökohtaisen hallinnan ja hyväksytyksi tulemisen tunnetta (Mikkola 2006, 45–46.)

5.3 Kehitysehdotuksia Liikkuva koulu -toimintaan

Tässä luvussa vastataan tutkielman toiseen tavoitteeseen ja kootaan käytännön keinoja, joiden avulla Liikkuva koulu -yhteistyötä voidaan kehittää käytännössä. Kehitysehdotukset on muodostettu aineistosta saatujen tulosten ja niistä tehdyn pohdinnan perusteella. Kehittämiskeinot liittyvät koululla tehtävän käytännön toiminnan kehittämiseen, henkilökunnan motivoimiseen ja sitoutumiseen sekä koulun ulkopuolisen tahojen kanssa tehtävän yhteistyön vahvistamiseen ja laajentamiseen.

Koulun henkilökunta mukaan koulun ulkopuoliseen yhteistyöhön

Joskus yhteistyö ulkopuolisten yhteistyötahojen kanssa voi vahvistaa myös sisäistä yhteistyötä, kun toimijat pääsevät itse osallistumaan ja kokevat toiminnan merkitykselliseksi. Henkilökunnan keskinäinen keskustelu on avainasemassa yhteistyön vahvistumisen ja alkamisen kannalta, mutta myös ulkopuolinen näkökulma saattaa auttaa näkemään asioita uudella tavalla. Voisiko esimerkiksi Liikkuva koulu -mentori auttaa henkilökuntaa saamaan uutta ja hyödyllistä näkökulmaa ja innostumaan? Voisiko jonkun muun koulun henkilökuntaa vierailta koululla kertomassa onnistuneista kokemuksistaan? Mitä muita yhteistyötahoja voitaisiin hyödyntää tukemaan opettajien vuorovaikutusta? Voisiko oppilaiden vanhempia ottaa mukaan yhteistyöhön? Millaisia mahdollisuuksia olisi tehdä yhteistyötä koulun terveydenhoitajan, kuraattorin, vanhempainyhdistyksen tai oppilashuoltoryhmän kanssa?

Koulun henkilökunta voisi pohtia myös, voisiko koulun sisäistä ja ulkoista yhteistyötä vahvistaa ja laajentaa antamalla koulun henkilökunnalle enemmän mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa Liikkuva koulu -toimintaan koulun ulkopuolella. Voisiko joku koulun opettajista esimerkiksi osallistua seuraavaan valtakunnalliseen Liikkuva koulu -koulutukseen? Voisivatko koulun aineenopettajat kertoa kokemuksiaan ja ideoita muille kunnan aineenopettajille siitä, kuinka fyysistä aktiivisuutta voidaan lisätä oppitunneille? Uudella koululla voisi muodostua myönteinen kuva jo alusta asti, jos saadaan kuulla, että toiminta on osoittautunut toimivaksi muualla.

Vuorovaikutusta teknologiavälitteisesti

Koska koulun henkilökunnan työ tapahtuu pääasiassa koulurakennuksessa ja aikaresurssit ovat melko vähäiset, ei toisiin kouluihin vierailu tai opettajien osallistuminen koulutuksiin aina ole mahdollista. Viestintäteknologia tarjoaa kuitenkin mahdollisuudet vuorovaikutukseen paikasta ja ajasta riippumatta. Liikkuva koulu -verkkosivuilla (liikkuvakoulu.fi) on jo nyt tarjolla runsaasti materiaalia, tietopaketteja, blogikirjoituksia ja mahdollisuus tilata Liikkuva koulu -uutiskirje. Blogit mahdollistavat kommentoinnin ja vuorovaikutuksen, mutta toistaiseksi blogitekstejä on julkaistu ja niitä kommentoitu erittäin vähän. Tämä voi selittyä ainakin sillä, että blogit ja muut sosiaalisen median palvelut ovat vielä melko uusi ulottuvuus työelämässä, eikä koulun henkilökunta ole vielä omaksunut sitä yhdeksi kanavaksi kehittää ja helpottaa omaa työtään.

Mitä viestintäteknologian kanavia ja välineitä koulun henkilökunta käyttää tai voisi alkaa käyttämään? Viestintäteknologiaa ei pitäisi ottaa käyttöön vain sen itsensä vuoksi, vaan sen on tuotava lisähyötyä tai -helpotusta työhön. Voisiko opettajat osallistua joihinkin valtakunnallisiin koulutuksiin vaikkapa videokeskusteluna? Voisiko muiden koulujen opettajien kanssa käydyt keskustelut tuoda hyödyllistä tietoa ja lisämotivaatiota liikunnallisen toimintakulttuurin jalkauttamiseen?

Yhteinen ymmärrys yhteistyöstä

Yhteistyössä keskeisintä ja toisaalta haasteellisinta on yhteisen ymmärryksen luominen yhteistyön tavoitteista, toiminnan käytännön toteuttamistavoista sekä vastuiden jaosta. Näiden kolmen osa-alueen tiedostaminen sekä niistä keskusteleminen yhdessä työyhteisössä voi auttaa yhteisen ymmärryksen luomista ja yhteistyön hahmottamista. Kun yhteistyötä tarkastellaan näiden kolmen osa-alueen kautta, yhteistyö voi olla helpommin hahmotettavissa, eikä se välttämättä tunnu epämääräiseltä ja siksi kuormittavalta asialta. Jotta näistä kolmesta asiasta voitaisiin päästä yhteisymmärrykseen, on annettava tilaa myös jokaisen erilaisille lähtökohdille ja ennakkokäsityksille.

Kouluarki on kiireistä eikä opettajien kuormitusta voi lisätä liikaa, vaikka Liikkuva koulu -toiminta onkin tärkeää ja hyödyllistä. Liiallinen vaatiminen ja uuteen

toimintaan yllyttäminen voidaan kokea kuormittavana ja kielteisenä. Toisaalta tiedon puute ja epävarmuus voidaan myös kokea kuormittavana. Tämän vuoksi olisikin tärkeää, että koulun henkilökunta saisi järjestettyä ajan, jolloin Liikkuva koulu -toiminnasta voitaisiin keskustella yhteisesti. Tiedon saaminen ja yhteinen keskustelu vähentää epävarmuutta ja sen mukana tuomaa kuormitusta. Voisiko koululla järjestää esimerkiksi opettajainkokous, jossa käsiteltäisiin vain Liikkuva koulu -toimintaa? Voisiko Liikkuva koulu -toiminta olla kantavana teemana opettajien työhön liittyvillä koulutus- tai tyky -päivillä? Millaiset jo olemassa olevat vuorovaikutuskäytänteet mahdollistavat henkilökunnan keskeisen keskustelun?

Koulun henkilökunnan olisi tärkeää päästä keskustelemaan asiasta keskenään niin, että jokainen saa ilmaista mielipiteensä ja näkökulmansa asiaan. Yhteinen ymmärrys muodostuu vuorovaikutuksessa, eikä siinä, kun joku vain kertoo informaatiota toisten ottaessa vastaan.

Muutos voimavarana

Liikkuva koulu -toiminnan tavoite on uudenlaisen toimintakulttuurin luominen peruskouluilla. Puhutaan siis laajasta organisaation muutoksesta. Muutosprosessin aikana korostuu tiedonjako, jolla pyritään vähentämään epävarmuutta ja väärin huhujen tai ennakkoluulojen liikkeelle lähtemistä. Liian suuri määrä tietoa voi myös kuormittaa, joten tiedon määrän sijaan tulisikin kiinnittää huomiota tiedon laatuun. Jatkuva muistuttelu liikunnasta tai uusien tutkimustulosten ja ideoiden esittely voidaan kokea kuormittavana ja kielteisenä tai epärelevantilta opettajien omaa perustyötä ajatellen. Tiedonjaon tulisikin liittyä ja soveltua mahdollisimman paljon opettajien perustyöhön.

Perustyön lisäksi tiedonjaon tulisi linkittyä koulun arvoihin ja toimintastrategiaan. Käytännön tasolla Liikkuva koulu -toiminnasta tulisi puhua sillä tasolla, jolla se linkittyy oppimiseen, opettamiseen ja kasvatukseen. Jotta muutos ja yhteistyö koettaisiin voimavarana, koululla olisi tärkeä tuoda esiin myös ne asiat, joita yhteistyössä on jo saavutettu. Opettajille voidaan esimerkiksi kertoa, mitä hyvinvointia edistäviä toimintoja koululla jo toteutetaan ja millaisia positiivisia seurauksia niillä on ollut.

Yhteistyön lisääminen henkilökunnan ja oppilaiden välillä

Aikuisen läsnäololla näyttää olevan kannustava vaikutus oppilaiden liikkumiseen välituntisin. Opettajilla on kuitenkin vain rajalliset resurssit osallistua välituntiliikuntaan. Tämän vuoksi kouluavustajien rooli korostuu. Lisäksi välituntiliikuntaan voisi osallistua esimerkiksi erilaisten urheilu- tai liikuntajärjestöjen, seurakuntien tai muiden nuorison hyvinvoinnista kiinnostuneiden yhdistysten, seurojen ja kerhojen edustajia, jotka voisivat toimia innostavina aikuisina. Opettajien kesken voitaisiin pohtia myös sitä, voisivatko he jakaa välituntivuoroja niin, että opettajat osallistuisivat välituntiliikuntaan edes silloin tällöin niin, ettei se lisäisi liikaa heidän kuormitustaan.

Välitunnilla läsnä olevat aikuiset voisivat olla mukana järjestämässä tai mahdollistamassa erilaisia aktiviteettejä esimerkiksi välkkäreiden tai oppilaskunnan hallituksen kanssa. Aikuisen rooli olisi toimia ikään kuin mahdollistajana sekä hieman taustalla olevana innostajana. Liiallinen opettajajohtoisuus tuskin innostaisi oppilaita osallistumaan liikuntaan, mutta jos opettaja esimerkiksi pyörittää hyppynarua tai pystyttää oppilaiden kanssa voimisteluradan, koetaan hänen läsnäolonsa todennäköisesti kannustavaksi. Ilman aikuisen läsnäoloa, avustusta tai kannustusta ei yläkouluikäiset välttämättä saa itse toimintaa aikaiseksi.

Aikuisen läsnäoloa välitunneille voidaan myös toteuttaa silloin tällöin. Jatkuva opettajien tai muiden aikuisten läsnäolo ja osallistuminen voidaan tulkita kielteiseksi, ja liikkuminen järjestetyksi pakoksi. Mutta jos opettajat tai muut aikuiset olisivat silloin tällöin mukana järjestämässä toimintaa, se voitaisiin ottaa vastaan myönteisenä vaihteluna ja se innostaisi oppilaita osallistumaan. Opettajien läsnäolo voidaan kokea kielteiseksi, koska opettajat ovat myös arvioivassa asemassa oppilaisiin nähden. Tämän vuoksi olisi hyvä selvittää, ketkä muut aikuiset voisivat osallistua välituntiaktiviteetteihin.

Haastateltu aineenopettaja oli saanut koulutusviikonlopusta idean, että oppitunneilla tapahtuvien liikuntahetkien ei aina tarvitsisi olla opettajien vastuulla, vaan oppituntien liikuntahetkien, kuten taukojumppien, vastuuhajaajiksi voidaan valita esimerkiksi viikoittain vaihtuvat vastuuoppilaat. He vastaisivat siitä, että luokka liikkuu ainakin jollain oppitunnilla. Vastuuoppilaat voivat itse päättää millaisen fyysisesti aktiivivan harjoitteen luokka suorittaa. Vertaisohjaaminen koetaan

todennäköisesti oppilaiden keskuudessa mielekkäämmäksi kuin opettajajohtoinen toiminta. Näin myöskään opettajien kuormitus ei kasva kun heidän ei tarvitse suunnitella harjoituksia erikseen.

Yhteistyön vahvistaminen eri toimijoiden välillä

Koululla voitaisiin viedä eteenpäin ajatusta siitä, voisiko koko koulupäivän rakenteen muutoksella kehittää liikunnallista toimintakulttuuria ja oppilaiden hyvinvointia ilman, että henkilökunnan kuormitus lisääntyy. Kouluavustaja kertoi ehdotuksesta muuttaa koulupäivän rakennetta niin, että päivään sisältyisi yksi pidempi välitunti, esimerkiksi 45 minuuttia, monien lyhyiden välituntien sijaan. Tämä voisi mahdollistaa oppilaiden liikunnan lisäämisen keskelle koulupäivää. Nyt välitunnit kestävät 15 minuuttia, joka on usein liian lyhyt siihen, että oppilaat ehtisivät esimerkiksi hakemaan, pystyttämään ja palauttamaan tarvittavia liikuntavälineitä. Pelejä ei välttämättä viitsitä aloittaa, kun niitä ei ehdi pelaamaan. Oppilaita kuuntelemalla ja osallistamalla välituntiaktiviteettien suunnitteluun on mahdollista toteuttaa sellaisia liikkumismuotoja, joihin oppilaat mielellään osallistuvat. Pitkät välitunnit mahdollistaisivat myös sen, että opettajille jäisi päivän mittaan pitempi aika esimerkiksi palaverille tai muiden työasioiden hoitamiseksi.

Pidempi välitunti voisi myös mahdollistaa koulun ulkopuolisten yhteistyötahojen, esimerkiksi urheiluseurojen, osallistumisen kouluaikaiseen liikuntaan. Jos erilaiset koulun ulkopuoliset toimijat osallistuisivat koulupäivän aikaiseen liikuntaan, se voisi lisätä heidän tunnettavuuttaan sekä tuoda heille lisää lajin harrastajia ja mahdollisesti seuran jäseniä. Mielekästä ja ohjattua liikuntaa saataisiin lisättyä keskelle koulupäivää ilman, että opettajien tai kouluavustajien kuormitus lisääntyisi. Tämän lisäksi jo olemassa olevat matalan kynnyksen välituntiliikuntamahdollisuudet voisivat jatkaa toimimista kouluavustajien ja välkkäreiden ohjauksessa.

Kunnan urheilu- ja liikuntaseurojen kanssa on järjestetty jo yksi koulutus, joten voisiko seuraavalla tapaamiskerralla pohtia ja sopia, miten ideat laitetaan käytäntöön? Jatkokoulutukseen voisivat osallistua mieluiten myös muut aineenopettajat kuin vain liikunnanopettajat. Lisäksi voitaisiin pohtia, mitkä muut toimijat voisivat osallistua yhteistyöhön. Lasten ja nuorten hyvinvoinnista ovat

varmasti kiinnostuneita myös seurakunnat ja erilaiset nuorisojärjestöt sekä kerhotoimintaa järjestävät tahot.

Fyysisen aktiivisuuden lisääminen kaikkia koskevaksi

Varsinkin vähän tai ei ollenkaan liikkuvia oppilaita saadaan osallistumaan liikkumiseen silloin, kun liikuntasuoritus ei vaadi liikaa taitoja ja kun liikkuminen tulee ikään kuin jonkin muun toiminnon sivutuotteena. Tästä hyvänä esimerkkinä koko koulun liikuntahetki, jossa luokat kisailivat toisiaan vastaan pelissä, joka ei edellyttänyt yksilöiltä vaativia liikuntataitoja. Liikuntataitoja vaativat suoritteet koetaan epämiellyttävänä, koska niihin liittyy riski epäonnistua ja tulla nolatuksi. Tällaiset suoritukset eivät motivoi liikkumaan niitä, joille liikunta ei ole muutenkaan mieluista tai ominaista. Erilaisissa matalan kynnyksen liikuntamuodoissa pääasiassa ei ole itse liikunta vaan jokin muu. Tällaisia matalan kynnyksen aktiviteetteja voivat olla myös erilaiset digitaaliset liikuntapelit (esim. tanssimattopeli), joukkuepelit, joissa yksilön taidot eivät korostu tai erilaiset rentoutus- ja venyttelyharjoitukset. Myös erilaiset draamalliset harjoitukset pitävät usein sisällään kevyttä liikuntaa.

Varmimmin kaikki oppilaat saadaan aktivoitua kun fyysinen aktiivisuus sisältyy oppitunteihin. Pieniä taukoja istumiseen ja oppilaiden aktivoimiseen voidaan saada esimerkiksi pyytämällä oppilaita hakemaan monisteet opettajalta luokan edestä sen sijaan, että oppilaat istuvat paikoillaan sillä välin kun opettaja jakaa monisteet pulpeteille. Historiasta voidaan muistaa tapa, jonka mukaan oppilaiden oli noustava seisomaan kun ovat viitattuaan saaneet puheenvuoron. Nykypäivänä tämä tapa voitaisiin liittää nimenomaan fyysiseen aktivointiin ja hyvinvointiin, nuorten vapauteen liikkua pois penkiltä.

Oppitunneilla voidaan myös pitää erillinen liikuntahetki, joka voidaan erottaa konkreettisesti esimerkiksi munakellolla. Viidessä minuutissa ehtii tekemään monta harjoitusta, jotka voivat toisaalta auttaa oppilaita purkamaan energiaa ja keskittymään opetettavaan asiaan ja toisaalta se keskeyttää staattisen istumisen ja lisää hyvinvointia edistävää fyysistä aktiivisuutta. Taukoliikunnassa voidaan tehdä yksinkertaisia harjoituksia, jotka eivät vaadi ylimääräistä tilaa tai välineitä. Tällaisia harjoituksia ovat esimerkiksi tuolilla tehtävät dippipunnerrukset ja kyykyt, venyttelyt

tai vaikka bodyperkussioharjoitus. Oppitunti voi myös alkaa esimerkiksi pikapyrähdyksellä ulkona. Yläkouluikäisistä harva ulkoilee välituntisin, mutta jos ulkoilu tapahtuu oppitunnilla, oppilaat tuskin kieltäytyvät. Näitä ideoita esitettiin koulun Liikkuva koulu -koulutuksessa.

Käytännössä pieni liikuntatuokio vie oppitunnin ”varsinaisesta asiasta” hieman aikaa, mutta toisaalta liikkumiseen käytetty aika voi maksaa itsensä takaisin kun oppilaat ovat saaneet purkaa ylimääräistä energiaa liikkumiseen ja pystyvät keskittymään lopputunnin tehokkaammin opetukseen. Liikuntahetkiä ei tarvitse pitää joka tunnilla ja ne on hyvä jakaa eri oppitunneille tasapuolisesti.

Näkökulmia fyysisen aktiivisuuden lisäämisen hyödyistä

Jotta koulun henkilökunnan kesken voisi muodostua yhteinen ymmärrys fyysisen aktiivisuuden lisäämisen tarpeellisuudesta, voitaisiin koulun henkilökunnan kesken käydä keskustelu siitä, mitä fyysisen aktiivisuuden lisäämisellä oppitunneille voidaan tavoittaa ja mitä hyötyä siitä on opettajille ja toisaalta myös oppilaille. Keskusteluissa voidaan käyttää tukena esimerkiksi istumisen haitoista kertovaa materiaalia, Liikkuva koulu -tutkimuksia sekä tietysti henkilökunnan omia kokemuksia. Fyysisen aktiivisuuden lisäämisestä ja istumisen vähentämistä voidaan katsoa ja perustella monesta eri näkökulmasta. Kaikkia eri näkökulmia olisi hyvä tuoda henkilökunnan tietoon, jotta jokainen voisi löytää juuri itseä puhuttelevan perustelun toiminnalle.

Liikkumisen lisäämisen sijaan voisi pohtia, miten oppitunneilla voisi vähentää paikoillaan istumista. Paikoillaan istuminen on usein mielletty hyväksi käyttäytymiseksi ja keskittymisen merkiksi. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että jatkuva istuminen on terveysriski ja että nuoret viettävät aikaa yhä kauemmin istualtaan. Istumisen vähentämistä voidaan argumentoida kertomalla tutkimustietoa liittyen fysiologisiin haittoihin, joita jatkuva passiivinen istuminen aiheuttaa. Liikkuva koulu -julkaisuista (esim. Tammelin ym. 2012) voidaan saada objektiivisista mittauksista saatuja tuloksia, jotka kertovat esimerkiksi, että peruskouluikäiset viettävät yhä enemmän aikaa ruudun edessä, siis passiivisesti paikallaan ollen. Istumisen ja istumistyön haitoista on ollut paljon tietoa myös eri

medioissa. Paras keino ehkäistä istumisesta aiheutuvia haittoja on mikä tahansa fyysinen aktivointi, joka keskeyttää passiivisen istumisen. Oppitunneilla ei tarvitse harrastaa hikiliikuntaa, vaan esimerkiksi pienillä kävely- tai venyttelytauoilla voidaan vähentää passiivista istumista ja lisätä hyvinvointia.

Fyysisen aktiivisuuden lisäämistä voidaan argumentoida myös sillä, että toiminta tukee oppimista. Näin ollen liikkumista ei tarvitse mieltää erilliseksi tekemiseksi, vaan osaksi itse oppiaineen oppimista. Esimerkiksi kielitentunnilla uusia sanoja voi opetella yhdistämällä ne johonkin liikkeeseen. Erilaiset toiminnalliset opetusmenetelmät mahdollistavat luonnolliset ja oppimista tukevat tauot istumiseen. Oppilaita voi nostaa penkistä myös jakamalla heitä ryhmiin ja kehottamalla vaihtamaan paikkaa menemällä ryhmän luokse. Itsenäisen tai ryhmäopiskelun vaiheessa oppilaita voidaan rohkaista tekemään töitä seisten tai jopa maaten paikallaan istumisen sijasta. Miksei oppituntejakin voisi kuunnella seisten tai vaikka lattialla makoillen? Voisiko oppilaille antaa vapauden nousta venyttelemään itsenäisesti kesken oppitunnin?

Fyysisen aktiivisuuden lisäämisellä oppitunneille voi olla positiivinen vaikutus työrauhaan ja oppilaiden keskittymiseen, ja tämä puolestaan motivoi opettajia. Kun oppilaat pääsevät purkamaan energiaa ja pitämään pienen tauon keskittymisestä, he todennäköisesti pystyvät keskittymään lopputunnin paremmin. Liikunnan lisääminen ei kuitenkaan automaattisesti lisää keskittymistä ja työrauhaa, vaan joskus aktivointi voi lisätä levottomuutta. Tämän vuoksi olisi hyvä, että opettajilla voisi olla erilaisia fyysisen aktivoimisen keinoja, joita käyttää esimerkiksi oppilaiden ”herättelemiseen” tai ”rauhotteluun”. Levottomiin oppilaisiin voi tepsyä joko se, että heidät passittaa ulos purkamaan energiaa, ja toisaalta keskittymistä voidaan lisätä vaikka yksinkertaisella rentoutusharjoituksella.

6 ARVIOINTI

Tässä luvussa kootaan tutkielman tärkeimmät tutkimustulokset, arvioidaan tutkielman luotettavuutta sekä kootaan jatkotutkimushaasteita.

Tutkielman luotettavuuden arviointi

Tämä pro gradu -työ on toteutettu laadullisena tutkimuksena, joten sen luotettavuuden arvioinnissa on lähtökohtaisen tärkeää tunnustaa ja tiedostaa tutkijan avoin subjektiviteetti. Täydelliseen objektiivisuuteen pyrkimisen sijaan laadullisessa tutkimuksessa on oleellista tutkijan merkityksen tiedostaminen, näkyväksi tuominen sekä kriittinen arviointi. Lisäksi tutkimus- ja ajatusprosessin tarkka kuvaaminen antaa lukijalle mahdollisuuden ymmärtää ja arvioida, miten tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty. Seuraavaksi tutkielman luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden, vahvistuvuuden ja siirrettävyyden kautta, jotka ovat yleisiä laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteereitä. (Eskola & Suoranta 2008, 211.)

Tutkimuksen *uskottavuutta* voidaan tarkastella esimerkiksi sillä, vastaavatko tutkijan tulkinnat ja johtopäätökset tutkittavien käsityksiä. Uskottavuuden lisäämiseksi aineistosta on pyritty nostamaan runsaasti alkuperäisilmauksia tukemaan aineiston perusteella muodostettuja tuloksia ja johtopäätöksiä. Lainausten perusteella lukija voi arvioida, onko tutkijan tulkinnat perusteltuja ja johdonmukaisia. Lainauksia on esitetty tasaisesti jokaiselta haastateltavalta, eikä niitä ole erotettu alkuperäisestä kontekstistaan. Tutkimuksen *vahvistuvuudella* tarkoitetaan sitä, että tulokset ja johtopäätökset saavat tukea muista tutkimuksista. Aineistoa ja siitä tehtyjä tulkintoja on peilattu aiempiin tutkimuksiin jo analyysivaiheessa, jossa aineisto ikään kuin käy vuoropuhelua jo olemassa olevan tutkimustiedon kanssa. Tutkielman tuloksissa nousevat esiin samoja yhteistyön ja vuorovaikutuksen ominaispiirteitä kuin muissakin aiheeseen liittyvässä tutkimuksessa, ja ne ovat osaltaan täydentämässä yhteistyötutkimusta todellisissa työelämän tilanteissa.

Tutkimustulosten *siirrettävyys* tai *yleistettävyys* on kyseenalainen kriteeri laadullisessa tutkimuksessa ja erityisesti tapaustutkimuksessa, jonka tavoitteena ei

ole yleispätevien totuuksien löytäminen, vaan lisätä ymmärrystä rajatusta ja ainutlaatuisesta tapauksesta. Tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä on kuitenkin mahdollista käyttää sekä teoreettisen että käytännöllisen keskustelun virittäjäksi ja niitä voi myös kriittisesti arvioiden ja soveltaen käyttää pohjana esimerkiksi muissa Liikkuva koulu -ohjelmaan osallistuvissa kouluissa ja muissa organisaatioissa.

Keskustelunomaiseen, avoimeen haastattelumenetelmään liittyy haasteita. Erityisesti tässä tutkimuksessa käytetyssä keskustelunomaisessa haastattelussa korostuvat haastattelijan persoonallisuus ja haastattelutaidot (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), koska haastattelu perustuu haastattelutilanteessa muodostuneeseen ja muovautuvaan vuorovaikutustilanteeseen, eikä niinkään ennalta valmisteltuun kysymyskehikkoon. On hyvin mahdollista, että kokeneempi tutkija, jolla on enemmän haastattelukokemusta ja teoreettista tietoa olisi voinut päästä haastatteluissa paljon syvemmälle ja osannut muodostaa tarkemmin muotoiltuja ja rajattuja kysymyksiä. Myös pidempi haastattelu-aika tai useammat haastattelukerrat olisivat voineet mahdollistaa sen, että haastateltavien kanssa olisi päästy syvemmälle ja saatu heiltä tarkempaa kuvailua ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Avoimen haastattelun yksi muoto onkin syvähaastattelu, jossa tietystä aiheesta keskustellaan tarkasti ja monesta eri näkökulmasta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 45–46). Tämän pro gradu -työn ja haastateltavien resurssit eivät kuitenkaan mahdollistaneet useampiin tai pidempiin haastatteluihin.

Aineisto koostuu neljän koulun henkilökunnan jäsenen haastatteluista, mikä on vain pieni osa koulun noin viidestäkymmenestä henkilökunnan jäsenestä. Tutkielmantavoitteena ei kuitenkaan ollut kerätä kattavaa aineistoa koko koulusta, vaan avainhenkilöiltä. Heillä on kokemusta ja tietoa toisaalta koulussa työskentelemisestä, toisaalta Liikkuva koulu -toiminnasta ja he ovat kiinnostuneita tutkimuksesta, joten heidän valitsemisensa on perusteluta (Eskola & Suoranta 2008, 66).

Haastateltavien anonymiteetistä pidettiin huolta. Aineiston käsittelyvaiheessa aineistosta karsittiin pois haastateltaviin ja myös aineistossa esiintyviin henkilöihin tai muihin tahoihin liittyvät tunnistetiedot. Haastateltaville lähetettiin pro gradu -työn esitarkastusvaiheen versio luettavaksi, josta he saivat arvioida, onko heidän anonymiteettinsä suojattu. Heillä ei ollut huomautettavaa työstä.

Jatkotutkimushaasteet

Erilaisella ja laajemmalla aineistolla voitaisiin saada yleistettävämpiä tuloksia. Haastattelemalla useampia koulun henkilökunnan jäseniä voitaisiin saada lisää näkökulmia, käsityksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkielmassa haastateltavilla oli melko myönteinen suhtautuminen Liikkuva koulu -toimintaan. Jatkossa olisi hyvä saada tietoa myös kielteisemmin tai välinpitämättömämmin suhtautuvilta henkilökunnan jäseniltä. Lisäksi voitaisiin haastatella myös koulun oppilaita sekä muita yhteistyötahoja, jotta yhteistyöstä saataisiin mahdollisimman laaja ymmärrys.

Yhteistyö on jatkuvasti kehittyvä prosessi, joten pitkittäistutkimuksen avulla voitaisiin saada kokonaiskuva yhteistyöprosessin eri vaiheista ja kokonaiskulusta. On mahdollista, että koululla tapahtuva yhteistyö näyttää seuraavana lukukautena hyvinkin erilaiselta. Pitkittäistutkimuksen etuna olisikin erilaisten vaiheiden tarkastelu ja niiden perusteella voisi pohtia, millä vuorovaikutuksen keinoilla yhteistyöstä voitaisiin saada mahdollisimman tehokasta ja toimivaa.

On mahdollista, että havainnoimalla koululla tapahtuvaa vuorovaikutusta olisi voitu saada tarkempaa tietoa vuorovaikutuksesta kuin haastattelemalla. Ihmiset eivät välttämättä muista, millä tavoin ja kenen kanssa asioista on puhuttu ja varsinkin niin sanotut epäviralliset keskustelut voidaan unohtaa tai ne voidaan muistaa tapahtuneen eri tavalla kuin todellisuudessa on käynyt. Haastateltavat eivät välttämättä osaa tunnistaa arkipäiväistä keskustelua kollegojen kanssa yhteistyöksi, vaikka puheviestinnän näkökulmasta tällaisilla vertaiskeskusteluilla voi olla erittäin suuri merkitys esimerkiksi yhteisen ymmärryksen luomisen kannalta.

KIRJALLISUUS

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä Studies in Humanities 179. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan V. J. 2004. Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology* 18 (4), 507–532.

Bormann, E. G. 1972. Fantasy and rhetorical vision: the rhetorical criticism of social reality. *Quarterly Journal of Speech* 58 (4), 396–407.

Bormann, E. G. 1982. The symbolic convergence theory of communication: applications and implications for teachers and consultants. *Journal of Applied Communication Research* 10 (1), 50–61.

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R. & Tsai, W. 2004. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal* 47 (6), 795–817.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. 8.painos. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hardy, C., Lawrence, T. B. & Grant, D. 2005. Discourse and collaboration: the role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review* 30 (1), 58–77.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15–17. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY

Keyton, J., Ford, D. J. & Smith, F. I. 2008. A mesolevel communicative model of collaboration. *Communication Theory* 18, 376–406.

Koschmann, M. 2013. The communicative constitution of collective identity in interorganizational collaboration. *Management Communication Quarterly* 27 (1), 61-89. (julkaistu ensin sähköisenä 2.7.2012).

Kumpulainen, K. & Kaartinen, S. 2003. The interpersonal dynamics of collaborative reasoning in peer interactive dyads. *The Journal of Experimental Education* 71 (4), 33–370.

Kuure, T. 2012. Liikkuva koulu -ohjelman pilottivaiheen kokonaisarviointi. Teoksessa T. Tammelin, K. Laine & S. Turpeinen (toim.) *Liikkuva koulu -ohjelman pilottivaiheen 2010–2012 loppuraportti*. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 261, 66–69.

Kämppi, K., Asanti, R., Hirvensalo, M., Laine, K., Pönkkö, A., Romar, J. & Tammelin, T. 2013. Viihtyvyyttä ja työrauhaa. Koulun henkilökunnan kokemukset ja näkemykset liikunnallisen toimintakulttuurin edistämisestä koulussa. *Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja* 269.

Laine K., Blom A., Haapala H., Hakamäki M., Hakonen H, Havas E., Jaako J., Kulmala J., Mäkilä M., Rajala K. & Tammelin T. 2011. *Liikkuva koulu -hankkeen väliraportti*. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 245.

Lewis, L. K. 2000. Communicating change: Four cases of quality programs. *Journal of Business Communication* 37 (2,) 128–155.

Lewis, L. K. 2006. Collaborative interaction: review of communication scholarship and a research agenda. *Communication Yearbook* 30, 197–247.

Lewis, L. K., Isbell, M. G. & Koschmann, M. 2010. Collaborative tensions: practitioners' experiences of interorganizational relationships. *Communication Monographs* 77 (4), 460–479.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T., *Menetelmäpolkuja humanisteille*. Tapaustutkimus. Jyväskylän yliopisto,

humanistinen tiedekunta. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>> (Viitattu 13.9.2013).

Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. *Jyväskylä Studies in Humanities* 66. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House

Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. painos. Thousands Oaks: Sage.

Peters, L. & Manz, C. M. 2007. Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management* 13 (3), 117–129.

Rouhiainen-Neunhüsserer, M. 2009. Johtajien vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittäminen. Johtajien viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. *Jyväskylä Studies in Humanities* 128. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. Tapaustutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 13.3.2013.)

Sias, P. M. 2009. *Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks: Sage.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. *Jyväskylä Studies in Humanities* 79. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Tammelin, T., Laine, K. & Turpeinen, S. (toim.) 2012. Liikkuva koulu -ohjelman pilottivaiheen 2010–2012 loppuraportti. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 261.

Tschannen-Moran 2000. Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration* 39 (4), 308–331.

- Tuckman, B. W. 1965. Developmental sequence in small Groups. *Psychological Bulletin* 63 (6), 384-399.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10.painos. Helsinki: Tammi.
- Viitanen, E., Virtanen, J. V., Kokkinen, L., Valkonen, T., Mikkola, L. & Puolijoki, H. 2011. Sairaalan johtoryhmät kaipaavat kehittämistä. *Suomen lääkäri* 5, 373–377.
- Walker, K. L. & Stohl, C. 2012. Communicating in a collaborating group: A longitudinal network analysis. *Communication Monographs* 79, (4), 448–474.
- Willman, A. 2001. *Yhteistyön ristiriitaiset puhetavat. Diskurssianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityöstä*. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulu.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research. Design and methods*. 3. painos. Thousands Oaks: Sage.

LIITTEET

LIITE 1 Liikkuva koulu -ohjelman kulku

Ajankohta	Mitä tapahtuu	Ketä osallistui	Funktio
2005	Liikuntaluokat aloitettiin Piharemontti		Kouluympäristön muuttaminen liikunnallisemmaksi, viihtyvyyden parantaminen
	Välkkäritoimintaa	Oppilaat ja heidän ohjaajina toimivat kouluavustajat	Oppilaiden osallistaminen, viihtyvyyden lisääminen
2012 elokuu	Mukaan Liikkuva koulu -ohjelmaan	Rehtori, kunnan Liikkuva koulu -johtoryhmä, avainhenkilöt koululla	Oppilaiden hyvinvoinnin lisääminen, kouluviihtyvyys, uudet ideat toimintaan
2013 helmikuu	Alustava puhelinhaastattelu rehtorin kanssa, Kolme ensimmäistä tutkimushaastattelua	Rehtori Rehtori, kouluavustaja, liikunnanopettaja	Koululla tapahtuvan toiminnan hahmottaminen Tutkimusaineiston kerääminen
2013 maaliskuu	Koulutusviikonloppu	Rehtori, liikunnanopettajat, kouluavustajat, tukioppilaita ohjaavat opettajat, oppilaskunnan hallituksen ohjaavat opettajat + Kunnan toisen hankekoulun rehtori ja opettajat. + Liikkuva koulu -mentori	Yhteisen ymmärryksen luominen Liikkuva koulu -toiminnasta, ideoiden kehittäminen, innostaminen, tiedon saaminen
2013 maaliskuu	Neljäs tutkimushaastattelu	Aineenopettaja, joka myös oppilaskunnan hallituksen ohjaava opettaja	Tutkimusaineiston kerääminen

LIITE 2 Hankehakemuksen mukailtu tiivistelmä

Hankeorganisaatio ja tehtävät

Hankeorganisaation muodostavat kaupungin opetustoimi, koulujen (2 kpl) edustajat/rehtorit, paikallinen liikuntayhdistys sekä paikalliset liikunta- ja urheiluseurat. Kaupungin muista hallintokunnista on liikuntatoimi sitoutunut tulemaan mukaan. Pilottikoulukohtaisesti toimintaa ohjaa hankkeen vastuuhenkilöksi sitoutunut henkilö, rehtori/opettaja. Hän vastaa koulukohtaisen toiminnan suunnittelusta, työstöstä ja toteutuksesta, Hankkeen toimintaa, tiedotusta sekä koulujen välistä yhteydenpitoa koordinoi ja kouluja mentoroi paikallisen liikuntayhdistyksen edustaja. Paikallinen liikuntayhdistys myös koordinoi muiden kuin hankekoulujen osallistumista hankkeen toimintoihin.

Koulujen rehtoreiden tehtävänä on huolehtia koulukohtaisesta viestinnästä sekä koulun henkilökunnan, lasten/nuorten ja vanhempien/perheiden innostamisesta sekä sitouttamisesta mukaan kehittämistoimenpiteisiin ja tarjolla olevaan toimintaan. Kaupungin liikuntatoimen asiantuntemusta käytetään myös hyväksi.

Paikallisen liikuntayhdistyksen rooli on erityisen vahva paikkakunnan liikunta- ja urheiluseurojen mukaan rekrytoimisessa. Tähän antaa erinomaisen mahdollisuuden liikuntayhdistyksen uudet tilaratkaisut ja niihin muotoutunut kehittämiskeskus. Näissä tiloissa toimii myös 10 urheiluseuraa, joten yhteydenpito ja kehittämistoimet saadaan nopeasti tiedoksi ja liikkeelle. Hankkeeseen mukaan tulevat liikunta- ja urheiluseurat tarjoavat ja toteuttavat yhdessä sovittuja toimintoja, esim. kerhotoimintaa, hankkeen alkuvaiheessa kouluille. Toiminnan kehittyessä ja vakiintuessa pilottikouluilla, tarjontaa laajennetaan asteittain muille halukkaille kaupungin kouluille.

Hankkeen toimintaa ohjaa ja arvioi hankkeelle perustettava työryhmä. Ryhmässä on edustettuna hankkeessa mukana olevat pilottikoulut, kaupungin opetustoimi, paikallinen liikuntayhdistys sekä liikunta- ja urheiluseurojen edustus. Työryhmä kokoontuu tarvittaessa ja se päättää toiminnan päälinjoista. Pilottikoulukohtaiset toiminnot työstetään koulukohtaisesti.

Hankkeen hyödynsaajat

- Mukana olevien pilottikoulun henkilökunta, oppilaat ja heidän perheensä
- Kaupungin opetustoimi ja koulut
- Toiminnassa mukana olevat yhdistykset ja järjestöt

Hankkeen tavoitteet ja suunniteltuja toimenpiteitä

- Koulupäivän rakenteen kehittäminen Liikkuva koulu —hankkeen tavoitteiden mukaisesti:

- Koulukohtaisen suunnitelman laatiminen liikunnallisen toimintakulttuurin kehittämiseksi. Näiden suunnitelmien laadinnassa käytetään apuna Liikkuva koulu -hankkeen ensimmäisen vaiheen koulujen toteutusmalleja ja toimintatapoja.
- Koulukohtaisten mallien tukeminen niin, että Iikunnan opetuksen määrä kasvatetaan 2-3 -viikkotuntiin
- Oppilaiden osallisuuden lisääminen; lasten ja nuorten rekrytointi ja koulutus toiminnan kehittäjiksi ja toteuttajiksi; välkkäri -toiminta, koulujen sisäinen sarja- /tapahtumatoiminta, kouluttautuminen
- Kouluympäristön kehittäminen fyysistä aktiivisuutta lisääväksi
- Perheiden/vanhempien aktiivisuuden ja osaamisen kehittäminen; uudenlaiset vanhempainillat/-tapahtumat
- Pilottikoulujen koko henkilöstön sitouttaminen mukaan toimintaan
 - Henkilöstön ottaminen mukaan koulukohtaisen hankesuunnitelman tekemiseen
 - Liikuntaa painotetaan mandollisuuksien mukaan opetusmenetelmien suhteen eri oppiaineissa
- Aktivoida lapsia ja nuoria mukaan ideohnaan ja toteuttamaan koulukohtaista toimintaa koulun sisäinen sarjatoiminta, tapahtumatoiminta, liikuntapäivät, kampanjat yms.
- Kouluttaa innokkaita lapsia ja nuoria toiminnan vertaisohjaajiksi ja tapahtumatoiminnan toteuttajiksi
 - Välkkäri -koulutukset ala- ja yläkoululaisille
 - koulutukset yläkoululaisille
 - Kerhotoiminnan koulutukset
- Kouluttaa koulujen henkilöstöä
 - koulutukset; omat sovellutukset opettajille ja muille toimijoille

Hankkeen kehittämän toiminnan vakiinnuttaminen

Hankkeessa tuotettujen mallien vakiinnuttaminen osaksi päivittäistä toimintaa alkaa samalla kun hanke lähtee käyntiin. Ensimmäisessä vaiheessa hankkeen tuottamat hyvät käytännöt vakiintuvat osaksi pilottikoulujen omaa normaalia toimintaa. Koulupäivän rakenteen kehittämällä saadaan aikaan mielekkään välitunti liikunnan toteuttamismahdollisuudet, aamupäivä- ja iltapäiväkerhojen toiminnan sisällön kehittämällä saadaan liikunnan toteutuksen laatua kohoamaan, liikuntatuntien määrän lisäys on osa koulun kehittyvää opetussuunnitelmaa ja

pilotoinnin kautta voidaan liikuntaa käyttää välineenä myös muiden oppiaineiden toteutuksessa.

Toisessa vakiinnuttamisen vaiheessa mukaan otetaan muut Seinäjoen kaupungin peruskoulut. Pilottikoulujen työstön ja kokemusten jakaminen muille kouluille liitetään osaksi koulujen rehtoreiden olemassa olevia tapaamisia ja kiinnostuksen kasvaessa luodaan tähän hankkeen kautta lisää foorumeita. Hankkeen mentorit toimivat osaltaan toimintatapojen ja toteutusmallien edistäjinä ja kaikkia kouluja rohkaistaan tekemään omia toteutusmalleja koulupäivän liikunnallistamiseksi. Välitunti liikunnan kehittäminen ja oppilaiden oman toiminnan kehittäminen tarjotaan yhdeksi välineeksi kaikille kouluille heti lukukauden 2012–2013 startatessa.