

903

## **LIIKUNTAHALLINNON JATKO- JA TÄYDENNYSKOULUTUSTARPEET**

**- Suomen urheiluopiston Johtoinstituutin asiakasryhmien koulutustarvekartoitus**

**Maria Helakorpi**

Liikuntasuunnittelun ja -hallinnon  
pro gradu -tutkielma  
Kevät 1998  
Liikunnan sosiaalitieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

Koulutuksen luonne on muuttunut elinikäiseksi ja yksilölliseksi. Nykyisin työtehtävät vaativat yhä suurempaa joustavuutta ja kykyä omaksua uusia tietoja ja taitoja koko ammattiuran ajan. Tässä työntekijöitä auttaa mm. organisoitu jatko- ja täydennyskoulutus.

Liikuntahallinnon keskeisiä työtehtäviä ovat erilaiset liikunta-alan johto-, suunnittelu- ja kehitystehtävät. Uutta työsarkaa syntyy kuitenkin jatkuvasti, eikä tulevaisuuden liikuntahallinnon työntekijältä vaadittuja ominaisuuksia voida etukäteen tarkkaan tietää. Tämän vuoksi myös liikuntahallinnon työntekijän on oltava valmis osallistumaan jatko- ja täydennyskoulutukseen työnantajan, työtehtävän tai henkilökohtaisen tarpeen niin vaatiessa.

Tämän pro gradu -tutkielman päämääränä on helpottaa Suomen urheiluopistossa annettavan liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutuksen suunnittelua ja toteutusta. Tutkimuksessa kysyttiin 181 liikuntahallinnon ammattilaiselta tai alaa opiskelleelta heidän tämänhetkisiä tarpeitaan jatko- ja täydennyskoulutuksen sisällöistä, toteuttamistavoista ja resursseista osallistua siihen. Tuloksiin analysoitiin 117 vastaajan lomakkeet, joka on noin 65 prosenttia kaikista kyselyn saaneista.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että liikuntahallinnon työntekijät ovat kiinnostuneita osallistumaan ja kehittämään koulutustaan. Annettujen aihepiirien listalta he valitsivat tärkeimmiksi jatko- ja täydennyskoulutuksen aiheiksi ihmssuhdetaitojen kehittämisen, johtamistaitojen kehittämisen sekä tietotekniikan ja sähköisen viestinnän. Paras toimintamalli koulutuksen toteuttamiselle ovat lyhyet teemapäivät, jolloin koulutus on mahdollista suorittaa työn ohessa. Koulutukseen osallistumista edesauttavat hyvän käytännön kokemuksen omaava kouluttaja ja tutustuminen muihin liikunta-alan ammattilaisiin. Koulutukseen osallistumisen suurimpina esteinä ovat nykyiset työtehtävät sekä opiskelukustannukset.

Kyselylomakkeella kerättiin myös tietoja koulutukseen sijoitettavista markkamääristä vuosittain. Tässä mukana olleiden liikuntahallinnon työntekijöiden työnantajat olivat varanneet kyseisen työntekijän koulutukseen keskimäärin 3180 markkaa vuodessa. Omasta pussistaan vastaajat olivat valmiita maksamaan vuosittain 2405 markkaa koulutuskulujen peittämiseksi. Hajonta vastausten välillä oli suuri.

Kyselyyn vastanneiden halukkuus osallistua Suomen urheiluopiston järjestämään liikuntahallinnon koulutukseen oli korkea: 81 prosenttia vastaajista ilmoitti olevansa kiinnostuneita osallistumaan jatko- ja täydennyskoulutukseen.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tarkoitus .....	5
1.2 Jatkokoulutuksen ja täydennyskoulutuksen käsitelmärittely.....	10
1.3 Liikuntahallinnon käsite ja alan koulutus Suomessa .....	12
1.4 Liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutusmahdollisuudet tällä hetkellä .....	14
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	17
2.1 Työ ja liikunta tulevaisuuden yhteiskunnassa .....	18
2.2 Oppiva organisaatio, henkilöstöstrategia ja henkilöstön kehittymistarpeet.....	24
2.3 Työnohjaus ja henkilökohtainen opetussuunnitelma .....	29
2.4 Koulutustarpeet suunnittelun lähtökohtana .....	32
2.5 Liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutustarve.....	34
2.5.1 Koulutustarpeen aiheuttajat .....	35
2.5.2 Koulutustarpeen mittaaminen.....	37
2.6 Kohti elinikäistä oppimista .....	38
3 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSONGELMAT.....	44
3.1 Tutkimuksen viitekehys .....	44
3.2 Tutkimusongelmat .....	46
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	47
4.1 Tutkimusmenetelmät.....	47
4.2 Kyselylomakkeen laadinta .....	48

4.3 Tutkimusaineisto .....	52
4.3.1 Tietojen kerääminen .....	52
4.3.2 Näytteen kuvailu .....	52
4.4 Tutkimuksen luotettavuus .....	53
4.4.1 Aineiston sisäinen luotettavuus .....	54
4.4.2 Tulosten yleistettävyys .....	55
5 TULOKSET .....	57
5.1 Kyselyyn vastanneiden taustatietoja .....	57
5.2 Liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutustarpeet .....	60
5.3 Vastanneiden mahdollisuudet osallistua jatko- ja täydennys- koulutukseen .....	68
6 POHDINTA .....	74
6.1 Tulosten tulkintaa .....	74
6.1.1 Jatko- ja täydennyskoulutustarpeet liikuntahallinnossa .....	75
6.1.2 Liikuntahallinnon työntekijöiden halukkuus osallistua jatko- ja täydennyskoulutukseen .....	79
6.2 Tutkimustulosten merkitys .....	84
6.3 Jatkotutkimukset .....	85
6.4 Ehdotuksia liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutus- ohjelmiksi Suomen urheiluopistossa .....	86

LÄHTEET

LIITTEET



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tarkoitus

Liikunnan kenttä on muuttumassa. Esimerkkeinä muutoksista mainittakoon kunnallisen liikuntaelämän siirtyminen tulos- ja laatujohtamiseen, yksilöllisyyden esiinmarssi liikuntapalvelujen tarjonnassa sekä perinteiset liikuntamuodot syrjäyttäneet uudet liikuntamuodot, kuten salibandy ja aerobic. Myös liikuntaa ympäröivä yhteiskunta on muutosprosessissa. Liikuntaan vaikuttavia muutoksia ovat muun muassa väestön ikääntyminen, työttömien osuuden kasvu, automaation lisääntyminen ja vapaa-ajan merkityksen kasvu. Liikuntaväen on reagoitava näihin muutoksiin, heittäytyttävä muutosprosessiin mukaan. Tulevaisuuden liikuntamaailmaa ei tule vain passiivisesti ottaa vastaan, vaan sen luomiseen on jokaisen liikuntaihmissen osallistuttava. Muutoksista ei selvitä ilman tehokkaita työkaluja, joista tärkeimpiä ovat tiedon jakaminen ja koulutukseen osallistuminen mahdollisimman laajalla rintamalla.

Liikunnan tulevaisuutta koskevia päätöksiä tekevät ja toteuttavat liikuntahallinnon työntekijät. Näitä tärkeitä ammattiryhmiä ovat esimerkiksi kuntien, läänien ja valtion liikuntatoimen työntekijät, liikunnan keskusjärjestöjen toimihenkilöt sekä yksittäisten liikuntaseurojen puuhaihmiset. Liikunta-alan työntekijät vastaavat satojen tuhansien ihmisten liikuttamisesta päivittäin. Heidän henkilökohtaisilla mielipiteillään ja arvostuksillaan on kauaskantoisia vaikutuksia paitsi heidän omaan työhönsä ja itsensä kehittämiseen myös koko työyhteisöön ja sen alaisiin toimintoihin. Ei sovi myöskään unohtaa lehdistön ja median välittämän julkisuuskuvan tärkeää vaikutusta liikunnan tulevaisuuden muodostamisessa.

Tämä pro gradu -tutkielma sai alkunsa Suomen urheiluopiston Johtoinstituutin ehdotuksesta kartoittaa liikuntahallinnon työntekijöiden tarpeita alan jatko- ja täydennyskoulu-

tuksessa. Tutkielmassa kuvataan aluksi nykyistä liikuntahallinnon perus-, jatko- ja täydennyskoulutusta sekä koulutuksen uusimpia trendejä ja tämän jälkeen empiirisesti selvittämään jatko- ja täydennyskoulutuksen muutostarpeet. Työssä halutaan selvittää, millaisia tietoja ja taitoja liikuntahallinnon työntekijät haluavat itsessään kehittää selviytyäkseen paremmin ammattinsa vaatimuksista. Kartoituksen pohjalta on helpompi suunnitella ja kehittää tulevaa koulutustarjontaa.

Suomen urheiluopiston antaman koulutuksen kannalta tämän tutkimuksen oleellimmat kohderyhmät ovat suomalaiset liikuntajärjestöt, -seurat ja niiden työntekijät sekä kuntien liikuntahallinnon työntekijät. Suomessa on yli 6000 toimivaa liikuntaseuraa, ja niissä liikkujia noin 1,1 miljoonaa. Erityisesti nuoriso harrastaa liikuntaa nimenomaan seuroissa. (Koski 1994, 28.) Kunnat ovat ylivoimaisesti suurin liikuntapaikkojen omistaja Suomessa. Noin 85 prosenttia rakennetuista liikuntapaikoista on kuntien omistamia. Kunnallinen liikuntatoimi työllistää yhteensä 6500 työntekijää, joiden tehtävänä on kehittää paikallistason liikuntaa. Kunnat ja liikuntaseurat toteuttavat liikuntapalveluja yhteistyössä: kunnat rakentavat liikuntapaikkoja, joissa liikuntaseurat järjestävät monipuolista toimintaa. Edelleen kunnat myöntävät seuroille vuosittain avustuksia niiden toimintaan. (Liikunta lisää voimavaroja 1993, 56.) Kunnat saavat liikuntatoimeen vuosittain valtionavustuksia. Nämä avustukset maksetaan veikkausvoittovaroista ja ne kattavat noin viisi prosenttia kaikista liikuntatoimen kustannuksista. (Liikuntalain uudistaminen 1997, 4.)

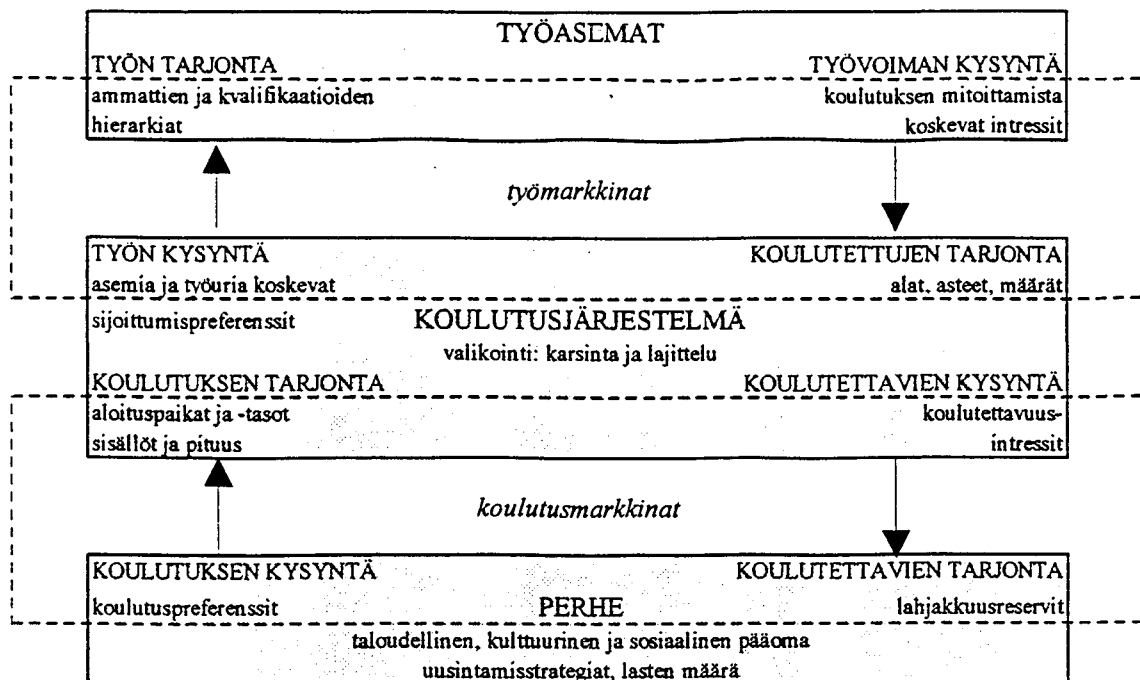
Tutkimuksen lähtökohdat sijoitetaan Sakari Aholan, Osmo Kivisen ja Risto Rinteen (1991, 43) esittämään koulutusjärjestelmän kokonaisuus -malliin. Sen mukaan niin koulutettavilla, koulutuksen järjestäjillä kuin työelämälläkin on omat preferenssinsä ja toiveensa koulutuksen toteuttamisesta ja sisällöistä. Optimitilanteessa nämä tekijät olisivat mahdollisimman samansuuntaisia, jolloin työnantajat saisivat haluamansa kaltaista työvoimaa, koulutustarjonnalle löytyisi käyttäjiä sekä koulutettavat kokisivat koulutuksensa antoisaksi ja mielenkiintoiseksi. Koulutettavien, koulutusjärjestelmän ja työpaikkojen kohtaamista havainnollistetaan sivulla kahdeksan olevalla kuviolla yksi.

Ahola, Kivinen ja Rinne (1991, 43) kuvaavat yhteiskunnan koulutusjärjestelmän muodostumista toisaalta työmarkkinoiden ja toisaalta koulutusmarkkinoiden hallitsemana.

Nämä molemmat asettavat haasteita koulutusjärjestelmän sisältöihin sekä koulutukseen osallistuvien valinnalle. Työmarkkinoilla kohtaavat työasemat ja koulutusjärjestelmä. Työasemat vaikuttavat koulutusjärjestelmään työn tarjonnalla, eli tarjoamalla erilaisia ammatteja ja vaatimalla näihin tiettyjä ominaisuuksia, kvalifikaatioita. Vastaavasti koulutusjärjestelmään hakeutuu opiskelijoita tiettyihin ammatteihin johtaviin koulutusväyliin enemmän kuin epäsuosittuihin työuriin johtaviin koulutusväyliin. Toisaalta voidaan ajatella myös niin, että työvoiman kysyntä suuntaa koulutuksen järjestämistä tarjoamalla tietyn koulutuksen käynneille varmemmin töitä (tiettyjen ammattien työvoimapula). Työmarkkinoilla työvoima on valittava koulutettujen tarjonnasta, joka koostuu eri alojen ja eri asteisten koulutuksen käyneistä työntekijöistä.

Koulutusmarkkinoilla on tarjolla koulutusjärjestelmän puolesta erilaisia aloituspaikkoja eri pituisina ja erilaisiin pätevyysiin johtavina koulutusvaihtoehtoina. Näiden koulutusväylien tarjonnasta kukin yksilö valitsee mieluisansa. Kaikkien koulutettavien preferenssit muodostavat yhdessä koulutuksen kysynnän. Lisäksi he ovat se joukko, joka tarjoaa koulutusjärjestelmään monipuolisia lahjakkuusreservejä, joista tehokas koulutusjärjestelmä osaa poimia omien intressiensä mukaan parhaat ja motivoituneimmat opiskelijat. Tätä osaa koulutusjärjestelmässä kutsutaan koulutettavien kysynnäksi, jonka toivotaan mahdollisimman hyvin vastaavan koulutettavien tarjontaa. (Ahola, Kivinen & Rinne 1991, 43.)

Yksilön koulutustarpeet muodostuvat kullekin eri elämäkokemusten vaikutuksesta. Tärkeimpänä koulutustarpeiden muodostajana Aholan, Kivisen ja Rinteen (1991, 43) mukaan on lapsuuden perhe ja sen antamat vaikutteet. Perheen taloudellinen, kulttuurinen ja sosiaalinen pääoma suuntavat lasten ammatti- ja koulutustoiveita. Vastaavia vaikutuksia on perheen uusintamisstrategialla ja lasten lukumäärällä.



KUVIO 1. Yhteiskunnan koulutusjärjestelmän kokonaisuus (Ahola, Kivinen & Rinne 1991, 43).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on helpottaa koulutusta järjestävien tahojen koulutustarjonnan suunnittelua ottamalla selvää jatko- tai täydennyskoulutukseen mahdollisesti hakeutuvien liikuntahallinnon työntekijöiden ja alan opiskelijoiden koulutustarpeista. Selvitetään liikuntahallinnon koulutuksessa kysynnän osuutta ja verrata sitä jo olemassa olevaan koulutustarjontaan. Tutkimus keskittyy siten edellisen koulutusjärjestelmäkuvi- on vasempaan alanurkkaan. Työmarkkinoiden osuus jää tämän tutkimuksen puitteissa käsittelemättä, koska siitä on liikunta-alalla myös tuoreita tutkimustuloksia (ks. Heikkala & Tiensuu 1997).

Yleensä koulutuksen suunnitteluprosessi käynnistyy, kun koulutuksessa havaitaan tarve muuttaa koulutusvarantoa, eli lisätä nykyistä osaamista. Tähän on löydettävissä seuraavat neljä mahdollista syytä:

- 1) Nykyinen koulutus tuottaa toivottua tulosta, mutta koulutettavat tai taustatekijät muuttuvat. Tällöin lähtötilanne on muuttunut.
- 2) Nykyinen koulutus ei tuota sellaista tulosta kuin pitäisi. Oppimisprosessi on näin virheellinen tai ympäristötekijät ovat epäsuotuisat oppimiselle.

3) Kehitys tai olosuhteiden muutos aiheuttaa tarpeen saada tietyllä tavalla koulutettuja yksilöitä. Tämä tarkoittaa, että koulutuksen tavoitteet muuttuvat.

4) Koulutusvarannon tila on laadullisesti tai määrällisesti epätydyttävä, eli nykyinen osaaminen ei vastaa tarpeita.

(Lehtinen 1996, 41).

Tässä tutkimuksessa koulutuksen uudelleen suunnittelun syitä ovat edellä esitetyistä tekijöistä lähinnä koulutettavien ja taustatekijöiden sekä koulutuksen tavoitteiden muuttuminen. Suomalainen yhteiskunta on oleellisesti muuttunut viime vuosikymmeninä samoin kuin käsitys oppimisesta ja koulutuksesta. Tiedon lisääntyminen ja yhteiskunnan jatkuva muutos ovat tehneet koulutuksen luonteen elinikäiseksi, henkilökohtaisesti räätälöidyksi sekä prosessina eteneväksi. Koulutuksen tavoitteet ovat tämän myötä kehittyneet vastaavasti pitempiaikaisiksi sekä enemmän henkilökohtaiset tarpeet ja resurssit huomioonottaviksi. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin koulutustulosten, oppimisympäristön sekä koulutusvarannon arvioiminen, koska ne olisivat vaatineet selvästi enemmän tutkimusresursseja. Nämä tekijät ovat kuitenkin tämän tutkimuksen käynnistämisen taustalla, mutta tässä on turvauduttava vain oletuksiin nykyisen koulutuksen puutteista, koska tutkittua tietoa aiheesta ei ole.

Vaikka koulutuksen määrä kertoo paljon henkilön pätevyydestä tiettyihin työtehtäviin, on kuitenkin muistettava, että koulutus on vain yksi signaali työssä menestymisestä. Koulutuksen merkitystä ei tule painottaa liikaa, vaan myös työelämä itsessään on oppimisprosessi. Työelämän päätöksentekoprosessista yli 80 prosenttia on arvioitu muodostuvan tällaisen tekemisen kautta opitun pohjalta. Tulevaisuuden koulutuksen haasteena onkin siirtää tämä jäsentymätön piilo-osaaminen seuraaville opiskeluskupolville. Yhtenä ratkaisumallina on palattu oppisopimuskoulutukseen, joka mahdollistaa tiiviin vuorovaikutuksen ja omakohtaisen työskentelyn alan asiantuntijan opastuksella. (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko eduskunnalle osa II 1997, 127.)

Suomalaista koulutusjärjestelmää on moitittu kaavoihin kangistuneeksi sekä työelämästä liian erilliseksi instituutioksi (ks. esim. Ahola, Kivinen & Rinne 1991). Koulutus Suomessa on puutteistaan huolimatta kansainvälisesti arvostettua ja opetus korkealatuista. Mallia muille maille suomalainen koulutusjärjestelmä voi antaa mm. koulutuk-

sellisen tasa-arvoisuuden toteuttamisessa, runsaiden koulutuspaikkojen määrässä, koulutuksen alueellisessa saatavuudessa, tarjonnan monipuolisuudessa, opintososiaalisten tukien kehittyneisyydessä sekä korkeatasoisissa tilaratkaisuissa. (Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 1996, 9.)

## 1.2 Jatkokoulutuksen ja täydennyskoulutuksen käsitelmääritys

Koulutuksella tarkoitetaan tietyn organisaation puitteissa tapahtuvaa systemaattista kasvatusa, jonka päämäärät, tavoitteet, opetussisällöt ja muodot on määritelty kyseisen järjestelmän tarpeiden mukaisesti. Koulutuksen tarkoituksena on valmentaa ihmisiä selviytymään maailmassa ja erityisesti työelämässä. (Lehtinen 1996, 14.) Työelämän kannalta koulutuksen antia ovat työn tuottavuuden ja työvoiman sopeutuvuuden lisääntyminen (Silvennoinen 1992, 27).

Viime vuosikymmeninä koulutus on räjähdysmäisesti kasvanut niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Tämä on seurausta maailman yhteiskunnallisen ja teknisen kehityksen nopeutumisesta. Tiedon määrän kasvaminen pakottaa koulutuksen suunnitteluun entistä tarkemmin; on suunniteltava paitsi koulutuksen sisältöä, myös sen laatua, määrää, laajuutta ja sijaintia. Koulutuksen suunnittelussa on otettava huomioon pitkän aikavälin ja muutosten aiheuttamat vaatimukset. (Lehtinen 1996, 8-9, 14.) Nopeasti muuttuva yhteiskunta ja siihen sidoksissa oleva koulutuspolitiikka edellyttävät joustavaa ja nopeasti uusiin tilanteisiin reagoivaa koulutusta kaikilla työaloilla. Ihanteellinen tilanne on silloin, kun koulutukseen saataisiin näkemyksiä odotettavissa olevasta tulevaisuudesta jopa kymmenien vuosien ajalta. Hyvän koulutuksen tulisi antaa valmiudet oppia tulevaisuuden uusia tietoja ja taitoja nopeasti. (Helakorpi & Olkinuora 1997, 1.)

Koulutuksen vaatimukset ovat yhteiskunnan muutosten myötä monimutkaistuneet: työntekijöiltä vaaditaan toisaalta laaja-alaisia näkemyksiä sekä omasta toimialasta että koko yhteiskunnasta ja toisaalta erikoistumista ja keskittymistä oman alan yhteen tai

muutamaan erikoisalaan. Tämä ristiriitaisuus luo paineita paitsi koulutuksen järjestäjille myös koulutustilaisuuksiin osallistujille. (Heikkala 1997, 27.)

Jatkokoulutuksella tarkoitetaan perustutkinnon jälkeistä samaan alaan liittyvää koulutusta. Jatkokoulutuksen tavoitteena on usein ammatillisen lisäpätevyyden hankkiminen ja jatkotutkinnon suorittaminen. Jatkokoulutus lisää työntekijän ammattitaitoa ja ammattipätevyyttä ja siten lisää tämän mahdollisuuksia siirtyä alallaan vaativampiin työtehtäviin. (Komiteanmietintö 1983: 54, Liite 12, 3.)

Myös täydennyskoulutus sijoittuu varsinaisen ammatillisen koulutuksen jälkeiseen aikaan, mutta se liittyy useammin tietyn työpaikan erityisvaatimukseen ja on luonteeltaan peruskoulutusta täydentävää. Täydennyskoulutus pitää työntekijän ammattinsa kehityksen tasalla ja auttaa häntä selviytymään paremmin nykyisen toimensa tai ammattiasemansa vaativista tehtävistä. (Komiteanmietintö 1983: 54, Liite 12, 6.) Täydennyskoulutuksella pyritään yleensä korvaamaan ihmisten tieto- ja taitovarastojen vanhentuneet osat sekä aktivoimaan jo unohtuneet asiat (Lehtinen 1996, 12).

Myös valtio on tunnustanut täydennyskoulutuksen tärkeyden. Esimerkiksi Pekkasen komitean mietinnössä vuodelta 1987 korostettiin, että henkilöstön täydennys- ja uudelleen koulutuksella tulee 1990-luvulla olemaan erittäin merkityksellinen asema, ja myös valtion tulisi koulutusta taloudellisesti tukea. Komitea tarkasteli täydennyskoulutusta henkilöstön ja toiminnan tehostamisnäkökulmasta, eli näki koulutuksen välineenä taloudellisen hyvinvoinnin lisäämisessä. (Komiteanmietintö 1987, 90.) Yksilön kannalta taloudellisen hyödyn korostamisen tulisi olla vain yksi motiivi osallistua koulutukseen. Komiteanmietinnössä täydennyskoulutuksen muut arvot, kuten henkiset, sosiaaliset, jne. kuitenkin sivuutetaan.

Jatko- ja täydennyskoulutusta käytetään usein rinnakkaisina käsitteinä, mutta tässä tutkimuksessa jatkokoulutuksella tarkoitetaan nimenomaan tutkintoon tähtäävää koulutusta ja täydennyskoulutuksella kaikkea muuta varsinaisen peruskoulutuksen jälkeistä koulutautumista. Termiä ”lisäkoulutus” käytetään tässä sisällyttäen sekä jatko- että täydennyskoulutuksen piiriin kuuluvat koulutustapahtumat.

### 1.3 Liikuntahallinnon käsite ja alan koulutus Suomessa

Liikuntakomitean mietinnössä vuodelta 1990 liikuntahallinnon tehtäväksi määritellään edellytysten luominen liikuntapolitiikan tavoitteelliselle toteuttamiselle. Liikuntahallinnon on oltava jatkuvassa muutosvalmiudessa saavuttaakseen korkeatasoisen palvelukyvyyn ja toimivuuden. Liikuntahallinnon työ on onnistunutta, jos kansalaiset saavat tarvitsemiaan korkeatasoisia ja sisällöltään rikkaita liikuntapalveluja. Liikuntahallinnon tavoitteiden toteuttamisessa keskeisimmät tahot ovat julkinen liikuntahallinto sekä liikuntajärjestöt. (Komiteanmietintö 1990: 24, 124.)

Julkiseen liikuntahallintoon kuuluvat lähinnä kuntien liikuntahallinto, valtion keskushallinto, opetusministeriön asiantuntijaelimet, läänien liikuntahallinto sekä valtakunnalliset liikuntajärjestöt. Julkista liikuntahallintoa pyritään 1990-luvulla kehittämään seuraavin tavoittein: palvelukyvyyn parantaminen, hallinnon tuloksellisuuden ja tuottavuuden lisääminen, joustavuuden lisääminen sekä kansanvaltaisen ohjauksen tehostaminen. Julkisen liikuntahallinnon kehittymisprosessia ohjaavat valtioneuvoston päätökset sekä opetusministeriön yleiset ohjeet. Viimeaikaisia julkisen liikuntahallinnon uudistamisen tuloksia ovat olleet mm. kuntien itsehallintoprojektit sekä paikalliset liikuntapalvelujen laatuprojektit. (Komiteanmietintö 1990: 24, 124-140.)

Liikuntakomitean mietinnössä liikunta-alan koulutuspolitiikan ensisijaiseksi tavoitteeksi asetetaan riittävän ja pätevän ammattitaitoisen henkilöstön turvaaminen liikuntakulttuurin eri alueilla. Erityishuomiota tulisi kiinnittää sekä liikuntahallinnossa työskentelevien että liikunnanopettajien ja -ohjaajien ammatillisen pätevyyden kehittämiseen, jatko- ja täydennyskoulutukseen sekä alan työsuhdekysymyksiin. Liikuntatieteellinen koulutus tulisi suunnitella niin, että se painottaisi nykyistä enemmän liikuntapolitiikan tavoitteita. (Komiteanmietintö 1990, 19, 114.)

Pauli Vuolle (1989, 39) määrittelee liikuntahallinnon yhdeksi sosiologian ja erityisesti liikuntasosiologisen tutkimuksen käytännön sovellusalueeksi. Liikuntahallinnon koulutuksen tavoitteena on valmistaa liikunta-alan asiantuntijoita liikuntakulttuurin palveluk-



seen johto-, suunnittelu- ja kehittämistehtäviin. Tämä tavoite on haaste koulutukselle, sillä liikunta-alan koulutuksen saaneet ovat vielä toistaiseksi vähemmistönä liikuntahallinnon työtehtävissä. (Lahti 1997, 1) Tässä tutkimuksessa liikuntahallintoon on laskettu kuuluvaksi liikunta-alan johtotehtävät kunnissa, lääneissä, valtiontasolla, lajiliitoissa, keskusjärjestöissä ja liikuntaseuroissa sekä liikuntahallinnon opetus-, suunnittelu-, kehittämis- ja tutkimustyöt sekä vastaavia taitoja vaativat liikuntasosiologiset, -suunnittelulliset ja -hallinnolliset tehtävät. Hallinnollisesti kaikki tähän tutkimukseen liittyvät liikunta-alan työtehtävät kuuluvat opetusministeriön kulttuuripolitiikan osaston liikuntayksikön alaisuuteen.

Liikuntahallinnollisia opintoja kuuluu mm. jokaisen liikunnanohjaajaksi ja liikunnanopettajaksi tai valmentajaksi opiskelevan perusopintoihin. Yksinomaan liikunnan hallinnollisiin tehtäviin valmistavaa koulutusta annetaan Jyväskylän yliopistossa liikunnan sosiaalitieteiden laitoksella. Suomen urheiluopisto järjestää lisäksi täydennyskoulutuksena vuosittain liikuntahallinnon tutkinnon. Tämä kurssi on muuttumassa jatkokoulutukseksi ja saamassa laillisen tutkinnon arvon lähivuosina. Näiden kahden koulutusinstituutin ero on tieteellisen ajattelutavan painotuksessa. Yliopistojen antama koulutus perustuu nimenomaan tieteelliseen ajatteluun ja tutkimustulosten soveltamiseen. Korkeakoulutuksen tehtävänä on asiantuntijoiden kouluttaminen ja laaja-alaisen osaamisen välittäminen. Opistotason koulutus pyrkii enemmänkin antamaan valmiuksia toimia käytännön työtilanteissa. (Heikkala 1997, 32.)

Liikunta-alalla suuri osa järjestettävästä koulutuksesta voidaan laskea täydennyskoulutuksen piiriin kuuluvaksi erikoisammattikoulutukseksi, jolloin tämä antaa enemmän vapauksia myös koulutuksen järjestäjille. Liikunta-alan jatkokoulutusta ovat mm. liikunnanopettajien ja -ohjaajien, valmennuksen sekä liikuntapaikkojen hoitajien tutkintojärjestelmiin kuuluvat koulutustilaisuudet, joista osallistujat hyötyvät myös uuden tutkintonimikkeen myötä.

Liikuntatieteiden koulutusala Jyväskylässä sisältää mahdollisuuden valita pääaineeksi liikuntasosiologian tai liikuntasuunnittelun ja -hallinnon. Opetusta toteuttaa liikunnan sosiaalitieteiden laitos ja sen keskeisiä sovellusalueita ovat liikuntahallinto, liikuntapo-

liiikka ja -suunnittelu, liikuntaviestintä sekä vapaa-aika. Koulutusta on annettu vuodesta 1971 ja vuosittainen opiskelijakiintiö on kymmenestä kahteentoista uutta opiskelijaa. (R. Nieminen, henkilökohtainen tiedonanto 8.4.1998.) Liikuntatieteellisen tiedekunnan kehittämismuistiossa todetaan liikuntahallinnon suuntautumisvaihtoehdon opiskelijoiden vuosittaista sisäänottomäärää voitavan nostaa, mikäli liikunnan sosiaalitieteiden laitoksen opetus- ja tutkimusresurssit parantuvat. Lisäksi todetaan opintojen sisällön kehittämisen tarpeellisuuden vastaamaan suomalaisen vapaa-aikahallinnon muutoksia. (Muistio Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellisen tiedekunnan kehittämishankkeista 1990, 4.) Suomalaisten opiskelijoiden ohella liikunnan sosiaalitieteiden laitoksella opiskelee vuosittain ulkomaalaisia opiskelijoita useista eri maista ja maanosista.

Liikunnan hallinnollisten opintojen ylempään korkeakoulututkintoon tähtäävän opiskelun laajuus on 160 opintoviikkoa ja kesto keskimäärin neljästä kuuteen vuotta. Opiskelijoilla on myös mahdollisuus valita hieman suppeampi liikuntatieteiden kandidaatin opinto-ohjelma, jolloin opiskelujen laajuus on 120 opintoviikkoa. Liikuntasosiologisten, liikuntasuunnittelun ja liikuntahallinnollisten aineiden lisäksi jokainen opiskelija saa perustiedot myös muista liikuntatieteellisistä sovellusaloista, kuten biomekaniikasta, liikuntapedagogiikasta, liikuntafysiologiasta, liikuntalääketieteestä, liikuntapsykologiasta sekä terveystieteistä. Opiskelun alkuvaiheisiin liittyy kieliopintoja ja tutustumista perustieteidenaloihin sekä myöhemmin tieteelliseen ajatteluun tähtääviä tutkimusmethodisia opintokokonaisuuksia. (R. Nieminen, henkilökohtainen tiedonanto 8.4.1998.)

## **1.4 Liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutusmahdollisuudet tällä hetkellä**

Liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutusta Suomessa antavat pääasiassa Jyväskylän yliopisto, Suomen urheiluopiston Johtoinstituutti Vierumäellä sekä Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU) ja sen eri jäsenjärjestöt.

Jyväskylän yliopiston liikuntatieteiden jatkokoulutusohjelmaan on mahdollista osallistua niiden, jotka ovat suorittaneet liikuntatieteiden maisterin opinnot. Jatko-opintojen tavoitteena on liikuntatieteiden lisensiaatin tai tohtorin tutkinto. Jatko-opiskelijat toimivat tutkijoina liikuntatieteellisen tiedekunnan eri tutkimusprojekteissa. Jatkokoulutuksessa pyritään vahvistamaan kytkentöjä perustieteisiin, eli liikunnan sosiaalitieteiden laitoksen kohdalla yhteiskuntatieteisiin ja erityisesti sosiologiaan. (Telama 1989, 78, 81.) Jatko-opintojen koulutusohjelma on suunniteltu niin, että lisensiaatin tutkinnon pystyisi suorittamaan kahdessa vuodessa ja tohtorin tutkinnon kahden lisävuoden aikana. Jatko-opintojen tarkoituksena on suorittaa osa opinnoista ulkomaisessa liikuntatieteiden tutkimusyksikössä tai korkeakoulussa. (Muistio Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellisen tiedekunnan kehittämishankkeista 1990, 4.) Jatko-opiskelijoiden määrä on lukuvuonna 1997-1998 kymmenen. Näistä kolmella on pääaineenaan liikuntasuunnittelu ja -hallinto ja seitsemällä liikuntasosiologia. (Jyväskylän yliopiston hallintovirasto, henkilökohtainen tiedonanto 23.3.1998.)

Yhteistyössä Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen kanssa järjestetään liikuntatieteellisessä tiedekunnassa myös liikuntahallinnon täydennyskoulutusta. Suuntauksena 1990-luvulla olisi täydennyskoulutuksen toteuttaminen yhteistyössä urheiluoipistojen kanssa. Tavoitteena on lisäksi siirtyä lyhyistä kurssijaksoista kohti pidempikestoisia täydennyskoulutusohjelmia. (Muistio Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellisen tiedekunnan kehittämishankkeista 1990, 5.)

Suomen urheiluopistossa Vierumäellä käynnistyy joka vuosi noin vuoden mittainen liikuntahallinnon tutkinto, joka toimii täydennyskoulutuksena liikuntahallinnon työntekijöille. Koulutus on mahdollista toteuttaa työn ohessa. Liikuntahallinnon tutkinnolle osallistuminen ei vaadi välttämättä liikunta-alan koulutusta, vaan kurssille osallistuvat yleensä ne, jotka ovat suorittaneet jonkun muun alan perustutkinnon, mutta harrastuksen tai muun tekijän johdosta ovat ajautuneet liikuntahallinnon työtehtäviin. Etätehtävien lisäksi opiskelijat osallistuvat seitsemälle vajaan viikon mittaiselle lähijaksolle Vierumäellä. Koulutuksen sisältöalueet ovat ”Minä johtajana”, ”Strateginen johtaminen”, ”Urheilumarkkinointi ja sponsorointi”, ”Projektit hallintaan”, ”Talousjohtaminen ja

kannattavuus”, ”Opintomatka EASM:n kongressiin” sekä ”Viestintä ja syvennysjakso”. (LHT 1997.) Tutkinnolle osallistujien määrä on vaihdellut vuosittain kahdeksan ja kahdenkymmenen välillä. Ensimmäisen liikuntahallinnon tutkinnon suorittaneet valmistuivat vuonna 1980. Tuolloin koulutuksen kesto oli neljä jaksoa syksystä kevääseen. Koulutuksen sisällöt muuttuvat lähes vuosittain tarpeiden ja liikuntamaailman muuttuessa. Nykyinen liikuntahallinnon tutkinto on laajentunut ja pidentynyt ensimmäisiin kursseihin verrattuna. Koulutuksen suunnittelusta ja toteuttamisesta vastaa Suomen urheiluyhdistyksen Johtoinstituutti. (M. Pellinen, henkilökohtainen tiedonanto 8.3.1998.)

Syksyllä 1997 Vierumäellä käynnistyi liikuntahallinnon Sportti PD -ohjelma (40 opintoviikkoa), jossa opiskelu tapahtuu kullakin osallistujalla oman työn ohessa. PD-ohjelmat (professional development) ovat pitkäkestoisia jatkokoulutusohjelmia, joiden tavoitteena on henkilökohtaisen ammatillisen osaamisen kehittäminen työnteon ohessa ja sen avulla. PD -koulutuksella ei hankita lisää muodollista pätevyyttä, vaan se pohjautuu vapaaehtoiseen itsensä kehittämiseen ja ammattivalmiuksien parantamiseen. Sportti PD -ohjelman arvioitu kesto on kahdesta kolmeen vuotta. (Sportti PD 1997.) Sportti PD on suunniteltu jatko-ohjelmaksi liikuntahallinnon tutkinnon suorittaneille ja urallaan jo hieman pidemmälle edenneille liikuntahallinnon konkareille. Myös Sportti PD:n sisältö on painottunut käytännön ja oman ammatillisen kehittymisen suuntaan.

Suomen Liikunta ja Urheilu ry, sen alueet sekä suurimmat lajiliitot järjestävät yksittäisiä liikuntahallintoa koskevia lyhyempiä koulutustilaisuuksia. Niiden tarkoituksena on ensisijaisesti palvella liikuntajärjestöjä ja seuratoimintaa. Tässä tutkimuksessa liikuntahallinnon täydennyskoulutukseksi ei lasketa lakisääteistä kuntien ja valtion liikuntahallinnon työntekijöiden sisällöltään yleishyödyllistä koulutusta.

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tutkimus tukeutuu oppivan organisaation ja elinikäisen oppimisen ajatusmalleihin. Lisäksi tutkimuskenttää tarkastellaan tulevaisuuden työvisioiden pohjalta. Muita vaihtoehtoisia lähtökohtia tutkimukselle olisivat olleet verkostoitumiseen ja laatujohtamiseen liittyvät ajattelumallit ja niiden soveltaminen suomalaiseen liikuntahallintoon. Tutkimuksen lähtökohdiksi valittiin kuitenkin tiiviimmin koulutukseen liittyvät teemat. Valitut ajattelumallit korostavat paitsi yksilöllisyyttä myös työyhteisöjen ja työntekijöiden joustavuusvaatimuksia.

Tutkimuksen lähtökohtina toimivat ajattelumallit ovat käytännön työelämän ja teoreettisten tarkastelujen yhteenliittymä. Jokaisen luvun alussa on esitetty kunkin alan johtavien tutkijoiden näkemyksiä kyseisestä aiheesta ja luvun loppupuolella mallia on sovellettu suomalaisen liikuntahallinnon työkenttään. Tutkimuksen lähtökohdiksi valitut aihepiirit valittiin pitäen silmällä mahdollisimman suurta sovellettavuutta työelämään. Tällöin tyypilliseksi liikuntahallinnon organisaatioksi ajateltiin tilanteesta riippuen joko lajiliitto tai kunnan liikuntatoimen sektori. Eri lähtökohtien ja ajattelumallien käytäntöön soveltamisesta eri teoksissa annettiin useita ohjeita, mutta ne jätettiin tämän tarkastelun ulkopuolelle, koska liikuntahallinto työkenttänä poikkeaa selvästi kirjallisuudessa esitetyistä sovellusmalleista. Yhtenäistä ja jokaiseen organisaatioon soveltuvaa toimintaohjetta ei mistään tässä mukana olevista ideologioista voida antaa.

Tutkimuksen ideologista taustaa esiteltäessä yritetään valottaa eri ajattelumallien merkitystä niin työnantajan kuin yksittäisen työntekijänkin kannalta. Näin jokainen liikuntahallinnon työntekijä pystyisi ajattelemaan kehittymistään oman työnsä näkökulmasta. Vaikka päätökset koko organisaation suurista linjauksista tehdäänkin usein johtoportaisissa, on eri ajattelumallien pohjalta mahdollista lisätä myös yksittäisen työntekijän viihtyvyyttä ja tuloksellisuutta työssään. Lisäksi ideologiavalinnoilla halutaan ohjata liikuntahallinnon työntekijöitä aktiiviseen ja uusimpien koulutustuulien mukaisiin ajattelu- ja toimintatapoihin. Tutkimuksen lähtökohdat ja taustalla vaikuttavat ajattelumallit ovat myös seuraavassa luvussa esiteltävän tutkimuksen viitekehyksen perustana.

## 2.1 Työ ja liikunta tulevaisuuden yhteiskunnassa

Alvin Tofflerin (1990, 207-208) mukaan työn tietosisällölliset vaatimukset tulevat nousemaan ja työtehtävät yksilöllistymään, mikä tarkoittaa, että tulevaisuuden työntekijät ovat entistä korvaamattomampia. Työssäkäyvä väestönosa vanhenee, samalla kun sen koulutustaso nousee. Toffler on lisäksi ennustanut joustavan työajan ja työn itsetahditamisen kuten myös nopeiden uudelleenorganisointien lisääntyvän jälkitekollisessa yhteiskunnassa. Työntekijöiden vastuu lisääntyy ja työnantaja-työntekijä suhde hämärtyy. Konfliktitilanteita ei enää karteta, vaan niistä toivotaan löytyvän uusia luovia ratkaisuja toimintatapoihin. (Toffler 1980, 400-401).

John Naisbitt ja Patricia Aburdene (1984, 210) ovat puolestaan kuvanneet työn luonteen muutosta siten, että tulevaisuudessa tullaan vaatimaan entistä parempia vuorovaikutustaitoja sekä sopeutumiskykyä. Faktat vanhenevat nopeammin ja niihin rakentuva tieto ei ole enää kestävä. Oppimisprosessia ja uuden tiedon omaksumista on nopeutettava. Koulutuksessa on rajoitettava tiedollisen aineksen ylivaltaa ja lisättävä toiminnallisia, emotionaalisia, eettisiä ja esteettisiä aineksia. Juuri viimeainitut luovat työelämässä edellytyksiä ihmissuhdetaitojen kehittymiselle, henkiselle kasvulle, kulttuurin sisältöön vaikuttamiselle sekä yhteiskuntaelämää tukevan arvomaailman jäsentymiselle. Oppimismenetelmissä on korostettava monitieteisyyttä ja projektiluontoisia tehtäviä.

Sekä Toffler että Naisbitt ja Aburdene uskovat tulevaisuuden työn muuttuvan siten, että yritysten ja työntekijöiden tärkeimmät ominaisuudet ovat kyky reagoida nopeasti uusiin tilanteisiin sekä mukauttaa toiminta muutosten vaatimalla tavalla. Suurimpien yritysten kohdalla tähän päästään ainoastaan jakamalla valtaa useammille ja siirtämällä toimintaa yhä pienempiin tulosyksikköihin. Mainittujen tulevaisuudentutkijoiden mielipiteissä on myös eroja. Ne johtunevat lähinnä erilaisista tarkastelukulmista tulevaisuuden työhön: Toffler painottaa tutkimuksessaan tulevaisuuden työtä nimenomaan työn itsensä ja sen sisältöjen kannalta, kun taas Naisbitt ja Aburdene ovat omaksuneet tarkastelussaan humanistisemman otteen ja hahmottavat työn luonnetta enemmän ihmisen ja häneltä vaadittujen ominaisuuksien kautta.

Liikuntakomitea (1990: 24, 29) on mietinnössään pohtinut erityisesti arvojen merkitystä tulevaisuuden liikuntaelämässä. Vaikka elämmekin ”materialismin aikakautta”, ovat myös henkiset arvot nousseet korostuneesti esiin. Ihmisten elämä on nykyisin jo lapsuudesta alkaen minäkeskeistä, kun ennen oltiin perhekeskeisempiä. Kaikessa toiminnassa etsitään itsensä toteuttamista ja elämän laatua. Puhutaan siirtymisestä modernista post-moderniin yhteiskuntaan, johon liittyy lisäksi siirtyminen auktoriteetin hallitsevuudesta uskoon omiin valintoihin, hierarkisuuden korvaaminen verkostoilla sekä nationalismin syrjäyttävä toiminnan kansainvälisyys ja paikallisuus. Liikuntapoliittisessa suunnittelussa tulisikin ottaa huomioon nämä tulevaisuuden tärkeät arvot: elämän laatu, terveys, elämykset ja yksilöllisyys. (Komiteanmietintö 1990: 24, 29.)

Tulevaisuuden työn liikuntakomitea näkee korkean teknologian hallitsemana. Työn rutiinit vähenevät ja teknistyvät sekä kontaktit ihmisten välillä vähenevät. Myös päätöksentekoprosessien uskotaan automatisoituvan. Tässä komitea uskoo olevan mahdollisuuden liikunnan esiinmarssille. Sosiaalisia kontakteja etsitään työn ulkopuolelta, jolloin liikunnan merkitys työn fyysisenä, sosiaalisena ja psyykkisenä vastapainona pääsee esiin. Liikunnan osuus myös työaikana tulee lisääntymään työnantajien huomatessa työpaikkaliikunnan positiiviset vaikutukset työn tuottavuuteen ja poissaolojen väheneeseen. (Komiteanmietintö 1990: 24, 33-34.)

Liikuntakomitean näkemys tulevaisuuden työkuvasta eroaa selvästi Naisbittin ja Aburdenen esittämistä visioista. Komitean mietinnössä korostetaan työtehtävien teknistymisen lisääntymistä ja työssä tapahtuvan vuorovaikutuksen vähenemistä. Naisbitt ja Aburdene puolestaan kutsuvat tulevaisuuden yhteiskuntaa ”vuorovaikutusyhteiskunnaksi” sen vaatimien sosiaalisten ja yhteistyökykytaitojen vuoksi. Tulevaisuudesta on tärkeä esittää useita erilaisia visioita monista eri näkökulmista, mutta on sinänsä mielenkiintoista, että jopa tässä peruskysymyksessä tulee esiin toisistaan täysin poikkeavia näkemyksiä tulevaisuuden yhteiskunnasta.

Uusimmista tulevaisuudentutkijoista työn roolia tulevaisuudessa on arvioinut Jeremy Rifkin. Hänen mukaansa (1997, 21) työ nykyisessä merkityksessään tulee häviämään tulevaisuudessa murto-osaan nykyisestä. Vaikka tietoliikenteen kehittyminen luokin uusia työtehtäviä, ei se pysy mukana siinä vauhdissa, jolla teknologia korvaa ihmisen työ-

voiman koneilla. Ihmisten suorittamat työtehtävät yksinkertaisesti loppuvat. Rifkin arvioi, että jopa 75 prosenttia nykyisistä työtehtävistä voidaan muuttaa automaation ohjaamiksi. Yhdysvalloissa tämänsuuntainen kehitys on jo kovassa vauhdissa. Automaation ja tietoyhteiskunnan syntymisen riemuvoitto onkin kääntymässä ihmistä vastaan. Tässä tilanteessa vaaditaan valtavaa muutos- ja sopeutumiskykyä sekä vapaa-ajan uudelleen organisointia.

Rifkinin ennustamassa tulevaisuudessa vallitsee suuri epätasa-arvo työtä tekevän vähemmistön ja työttömän enemmistön välillä. Epätietoisuus tällaisessa yhteiskunnassa purkautuu lisääntyneenä aggressiivisuutena, väkivaltaisuuksena ja päihdeaineiden käyttönä. (Rifkin 1997, 21.) Vastaavia ennusteita teki jo 1950-luvulla Georges Friedmann, joka kirjoitti: ”Nykyisissä taloudellisissa oloissa tekninen kehitys ei merkitse työvoiman siirtymistä uusiin tehtäviin, vaan miljoonien nuorten ja hyväkuntoisten miesten työttömyyttä” (Friedmann 1955, 187-188).

Myös suomalaisten liikuntajärjestöjen keskusjärjestö SLU (Suomen Liikunta ja Urheilu) on strategiatyössään (1995, 1) esittänyt joitain suomalaiseen urheiluun vaikuttavia yhteiskunnallisia muutoksia. Siirtyminen modernista postmoderniin kulttuuriin merkitsee SLU:n strategian mukaan ainakin seuraavia muutoksia:

- yhdenmukaisuus korvautuu yksilöllisyydellä ja moniarvoisuudella
- auktoriteetin hallitsevuuden sijasta luotetaan omiin valintoihin
- keskitetystä ohjaamisesta ja hierarkioista siirrytään itseohjautuvuuteen ja verkostoitumiseen
- rationalisuus väistyy ja elämyksellisyys astuu etualalle.

Liikunnan parissa on jo havaittavissa yksilöllisyyden, itseohjautuvuuden ja elämyksellisyyden korostumista. Perinteisten liikuntalajien rinnalla yhä suuremman suosion ovat saavuttaneet monet elämyslajit, kuten kiipeily, maastopyöräily ja sukeltaminen. Myös henkilökohtaisten harjoitusohjelmien suosio on osoitus yksilöllisyyden ja itseohjautuvuuden vaikutuksesta liikuntaharrastuksessa. Suuntauksen oletetaan seuraavina vuosikymmeninä voimistuvan. Samalla otaksutaan kansalaisjärjestöjen ja markkinavoimien merkityksen kasvavan.



Esimerkkinä yhteiskunnallisten muutosten vaikutuksista liikuntamaailmaan on Saksassa siirtymävaihe postmoderniin yhteiskuntaan ilmennyt erityisesti liikuntapaikkojen omistuspohjan muutoksena. Kunnallisia uimahalleja on suljettu liian korkeiden käyttökustannusten ja alhaisten käyttäjämäärien vuoksi. Tilalle ovat tulleet yksityiset uimahallit, tennis- ja squashkentät sekä fitness-keskukset. Tässä murroksessa nuorison liikuntaaktiivisuus on laskenut ja aikuisten noussut. (Mützelburg 1985, 304.) Suomessa liikunnan harrastaminen on tällä hetkellä suosittua kaikissa ikäryhmissä. Alle 19-vuotiaista lähes kaikki harrastavat jonkinasteista liikuntaa ja aikuisistakin 92 prosenttia harrastaa vähintään yhtä liikuntalajia säännöllisesti. Tutkimus kattoi kaikki organisoidut liikuntalajit poislukien sellaiset hyötyliikunnan muodot kuten siivous, marjastus ja metsästys. (Ranto & Pehkonen 1994, 26.) Myös Suomessa odotetaan yksityisten liikuntayritysten tarjoamien palvelujen kasvattavan osuuttaan kaikista liikuntapalveluista, mutta silti suomalaista liikuntakulttuuria tullee jatkossakin hallitsemaan laaja vapaaehtoistyö (Heikkala 1997, 12). Liikuntapaikkojen ja harrastusaktiivisuuden lisääntyminen kasvattavat tarvetta kouluttaa lisää ohjaajia ja hallinnon asiantuntijoita liikunnan työtehtäviin.

Liikuntajärjestöjen yksi lähiaikojen keskeinen pohdinnan aihe on ikääntyvän väestön liikuntatarpeista huolehtiminen. Myös työttömyys on pysynyt korkealla koko 1990-luvun. Työttömille ja muille työelämästä syrjäytyneille liikuntaharrastus tuo elämään uutta sisältöä, mutta vaatii liikuntapalvelujen uudelleen suunnittelua. Leimautumista on vältettävä. Työttömät ihmiset ovat liikuntajärjestöille valtava resurssi niin toiminnan järjestäjinä kuin osallistujinakin. (Suomen Liikunta ja Urheilu 1995, 9.) Myös muut väestörakenteen muutokset on huomioitava tulevaisuuden liikuntatoimintojen suunnittelussa. Vanhempien ikäluokkien suhteellinen osuus kasvaa tasaisesti ainakin seuraavan vuosituhaten alkuvuosikymmenille saakka. Tällöin liikunnan kokonaisharrastuksen odotetaan laskevan, sillä vanhemmat ihmiset liikkuvat nuoria vähemmän. Väestön vanheneminen vähentää tulevaisuudessa myös liikunta-alan ammatillista kysyntää ja siten myös työllisyyttä. (Tiensuu 1997, 35.)

Myös liikuntaseurojen roolia tulevaisuuden yhteiskunnassa on tarkasteltu useilta eri tahoilta ja tasoilta. Uhkakuvina nähdään seuratoiminnan loppuminen ja kaupallisten liikuntapalveluiden leviäminen. Liikuntakomitea (1990: 24, 75) uskoo liikuntaseuroilla

olevan tärkeä rooli ihmissuhteiden lujittamisessa. Komitean mukaan liikuntaseurat tarjoavat vastapainon henkisesti raskaille työtehtäville. Liikuntaseurojen uusia aluevaltauksia ovat luontoliikunnan, liikuntamatkailun, aikuisten liikuntakerhojen, ympäristösuunnittelun sekä yritysten ja liikemaailman liikuntapalvelujen tarjoaminen. (Komiteanmietintö 1990: 24, 36, 75.) Tulevaisuudessa menestyvät liikuntaseurat osaavat markkinoida palveluitaan aktiivisesti sekä tarjoavat liikunnan aatetta useille eri kohderyhmille (Heikkala & Tiensuu 1997, 3). Liikunnan saattaminen markkinavoimien armoille ei välttämättä ole yhteisymmärryksessä liikunnan perusolemuksen kanssa. Tulevaisuudessa voitaneenkin varautua eettisiin keskusteluihin päätettäessä liikunnan kehityksen ohjasta suunnan muutoksesta.

Kunnallisen ja muun julkisen liikuntahallinnon tulevaisuudennäkymiä viitoittavat käynnissä olevat arvokeskustelut. On pohdittu, onko urheilun etiikkaan ja moraaliin sopivaa, jos liikuntatiloissa ja urheilutapahtumissa alkoholin anniskelu yleistyy. Tällöin liikunnan taloudellinen kannattavuus paranee, mutta toiminnan perusluonne muuttuu. Muita koko liikuntakenttään liittyviä eettisiä ongelmia ovat mm. dopingin, ammattilaistumisen ja kaupallisuuden lisääntyminen. Julkisen liikuntapolitiikan positiivisiksi mahdollisuuksiksi tulevaisuudessa nousevat tasa-arvon ja suvaitsevaisuuden edistäminen. (Juppi, Klemola, Imanen & Aunesluoma 1995, 128.)

Kunnallisen liikuntahallinnon käytettävissä olevat voimavarat ovat voimakkaasti supistuneet. Joudutaan pohtimaan niitä arvoja, joiden perusteella päätetään, kenen hyväksi yhä pienenevät määrärahat jaetaan. Työttömien ja eläkeläisten määrä on voimakkaassa kasvussa eivätkä heidän omat varansa useinkaan riitä säännöllisen liikuntaharrastuksen ylläpitämiseen. Toisaalta myöskin lasten ja nuorten liikuntatottumusten tukemisella saadaan taloudellista hyötyä pitkällä tähtäimellä. Kunnallisen liikuntapalvelun tulisikin taata liikunnan peruspalvelut mahdollisimman monelle. Erikoislajien ja -palvelujen rahoittaminen jääkin yleensä harrastajan itsensä maksettavaksi. (Juppi, Klemola, Imanen & Aunesluoma 1995, 310.)

Kunnalliselta liikuntahallinnolle kuten muullekin liikuntakulttuurin toiminnan tehokkuudelle mallia antavat huippu-urheilijoiden viimeiseen asti hiotut suoritukset. Tiukat taloudelliset reunaehdot edellyttävät resurssien optimaalista hyödyntämistä. Liikunta-

palveluja käyttävät asiakkaat osaavat vaatia liikuntatuotteilta laatua ja yksilöllisyyttä. (Heikkala & Tiensuu 1997, 1-2.) Kunnallisen liikuntatoimen supistukset näkyvät myös hallinnollisina muutoksina. Viime aikojen suuntauksena on ollut, että kaupunkien ja kuntien liikuntalautakunnat on lakkautettu ja sen alaiset toiminnot sulautettu jonkin isomman lautakunnan alaisuuteen, kuten sivistyslautakunnan tai kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan yhteyteen. Liikuntaväki pelkääkin liikuntalautakuntien lakkauttamisen myötä kunnasta häviävän myös liikuntasihteerien ja -toimenjohtajien. Tämä suuntaus saattaa tuottaa säästöjä ja lisätä tehokkuutta, mutta voi yhtä lailla poistaa kunnasta viimeisimmänkin liikunta-alan puolestapuhujan. (Juppi, Klemola, Ilmanen & Aunesluoma 1995, 320.)

Liikuntahallinnon työtehtävien lukumääräistä kehitystä tulevaisuudessa on vaikea ennustaa. Tämä johtuu työkentän moninaisuudesta sekä työtehtävien uusista toteuttamismalleista. Juha Heikkala ja Tanja Tiensuu (1997, 13) uskovat liikuntakulttuurin kehitystä ja liikunnan koulutustarvetta käsittelevässä raportissaan epätyypillisten työtehtävien lisääntyvän liikunta-alalla. Siirrytään useiden työnantajien tilapäistyösuhteisiin, erikoistumiseen sekä yhteistyöverkostoihin. Nämä korostuvat erityisesti nuorten ja vasta valmistuneiden kohdalla. Vakituisten työtehtävien määrän uskotaan suurin piirtein pysyvän ennallaan tai vähenevän ja määräaikaisten sekä yrittäjyyden määrän lisääntyvän liikunta-alalla. Liikunnan ammateissa epävarmuus tulevaisuudesta kasvaa, mikä lisää työn psyykkistä kuormittavuutta.

Muutokset yhteiskunnassa ja erityisesti liikunnan parissa aiheuttavat myös liikunta-alan työntekijöille uusia osaamisvaatimuksia. Heikkala (1997, 21) on luetellut uusiksi pätevyysvaatimuksiksi tulevaisuuden liikunta-alan järjestötoiminnassa ihmissuhde- ja johtamistaidot, yhteiskunnallisen muutoksen ymmärtämisen, toimintojen ja tulevaisuuden visioinnin sekä oman yrittäjyyden taidot.

## 2.2 Oppiva organisaatio, henkilöstöstrategia ja henkilöstön kehittymistarpeet

Oppivan organisaation perusideana on jatkuvasti tarkkailla niin ympäristön kuin oman toiminnankin muutoksia ja niiden perusteella kehittää ja muuttaa omia työskentelytapoja ajan vaatimusten mukaisiksi. Lisäksi oppivan organisaation toimintatapoihin kuuluu päätösvallan hajauttaminen ja sen myötä vastuun jakaminen useammille työntekijöille. Työpaikan eri osastoja kannustetaan yhteistyöhön muodostamalla tiimityöryhmiä. Oppivan organisaation työtehtävät monipuolistuvat ja työpaikan toimintatavat verkostoituvat entisen keskitetyn kontrollin sijasta. Enää ei ole selvästi erotettavissa eri hierarkiatasoja, ja ylimmän johdon tehtävä onkin toimia enemmän ohjaajan kuin diktaattorin roolissa. (Sarala & Sarala 1996, 51-53.)

Oppivassa organisaatiossa koko henkilöstöllä on yhteinen käsitys yrityksen toiminnasta ja sen tulevaisuuden visioista. Parhaaseen tulokseen päästään, kun kehittämiskohteena olevan organisaation toimintaan sovelletaan samanaikaisesti sekä oppimisen että toiminnan tuottavuuden ja laadun parantamisen näkökulmaa. Aiemmin organisaatiot perustivat toimintaansa aineellisten resurssiensa varaan, mutta nyt halutaan oppia tuntemaan myös henkilöstön toimintakyvykkyys ja kehittymismahdollisuudet. (Sarala & Sarala 1996, 42. )

Ensimmäiset oppivan organisaation ideologiaa soveltaneet yritykset olivat massatuotantoon keskittyneitä suuryrityksiä, jotka tuotantotapojen muutokset ajoivat joustavampaan ja hajoitettumpaan tuotantojärjestelmään. Nykyisin oppivan organisaation esimerkkejä löytyy myös julkiselta sektorilta sekä monenlaisista useamman henkilön muodostamista työyhteisöistä. Oppivan organisaation teoriolla on monia yhtymäkohtia tuottavuuden, toimintaprosessien ja laadun kehittämismallien kanssa. (Sarala & Sarala 1996, 51, 64.)

Myös liikuntahallintoon voidaan soveltaa Leenamajja Otalan (1996, 133-134) määrittelemiä tunnuspiirteitä oppivasta organisaatiosta; sen edellytyksinä nähdään yksilöiden

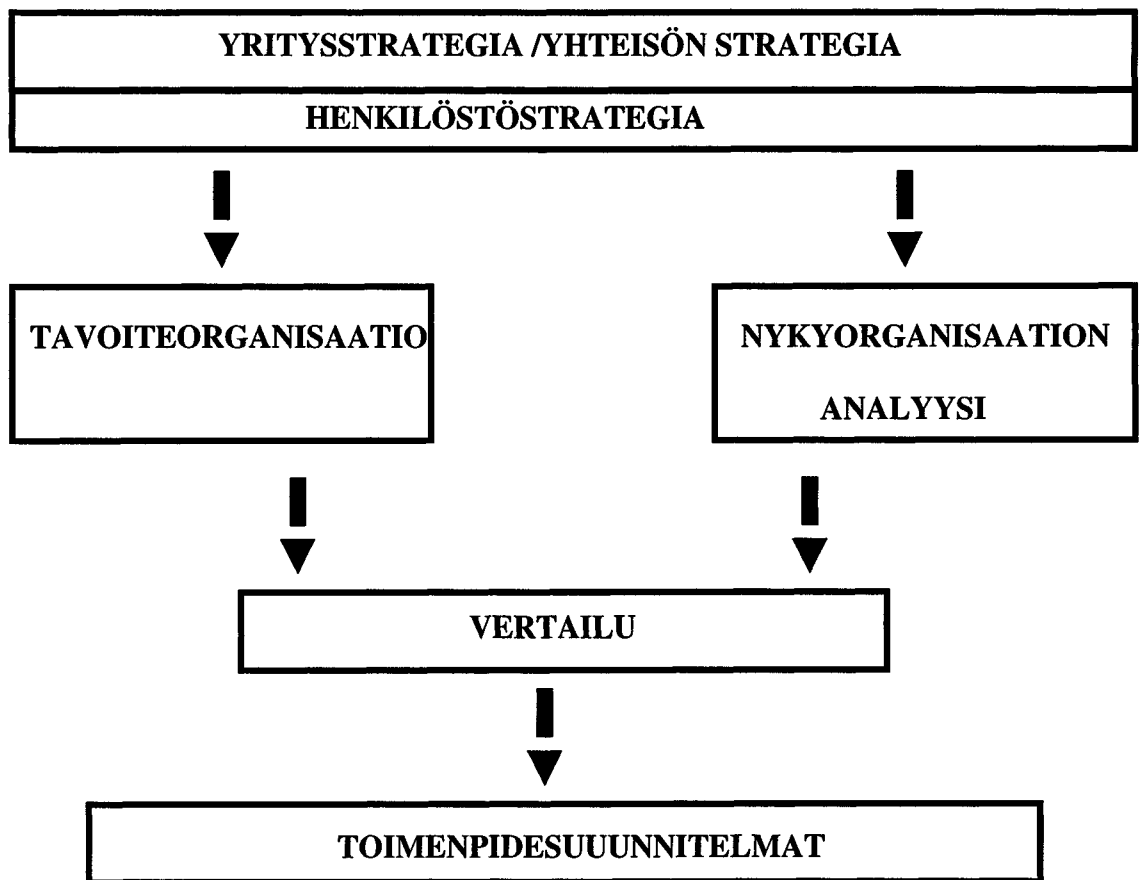
sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin, kannustavan työskentelyilmapiirin luominen, työskentelytapojen ja käytäntöjen kyseenalaistaminen, työtapojen mukauttaminen, virheiden hyväksyminen ja niistä oppiminen sekä henkilöstön jatkuva kehittyminen. Esimerkiksi liikunnan lajiliiton toimiminen oppivana organisaationa näkyisi kaikkien työntekijöiden tutustumisena muun henkilöstön tehtäväkenttään, henkilökohtaisten koulutussuunnitelmien luomisena, erilaisina kehitysprojekteina sekä liiton sisäisen viestinnän tehokkuutena. Suoraan lajiliiton toimintaan ei voida käyttää jonkun toisen organisaation oppimista, vaan aina on sovellettava ajattelu- ja toimintatavat sopiviksi juuri omaan organisaatioon huomioon ottaen sekä sen menneisyys, nykyisyys että mahdollisuuksia avaava tulevaisuus (Sarala & Sarala 1996, 54).

Oppivaksi organisaatioksi kasvaminen sisältää myös ”kasvukipuja”. Kaikki työntekijät eivät ole valmiita uhraamaan voimiaan organisaation hyväksi, vaan he säästävät tarmokkuuttaan myös vapaa-ajalleen. Oppivan organisaation toimivuus vaatii jokaisen työntekijän aitoa innostusta ja halua kuten myös nöyryyttä sekä epäonnistumisen myöntämistä. Mikäli oppivaksi organisaatioksi muuttuminen ei saa koko henkilöstön tukea, ei uusien toimintatapojen omaksuminen voi täysin onnistua. Muutos sisältää aina riskin taantua lähtötilannetta huonompaan ilmapiiriin ja toimivuuteen. Toimivaksi ja uusiutuvaksi organisaatioksi ei kehitytä yhdessä yössä, vaan prosessi vaatii vuosien ponnistelun ja jatkuvan valppaustilan myös onnistuneen muutoksen jälkeen. (Sarala & Sarala 1996, 64.)

Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla organisaatiossa työskentelevät ihmiset kehittyvät niin, että he oppivat paitsi organisaation myös yksilön ja hänen työnsä kannalta hyödyllisiä tietoja, taitoja ja näkemyksiä. Henkilöstöstrategialla puolestaan tarkoitetaan organisaation osaamisen kehittämistä vastaamaan tavoitteeksi asetettua osaamista. (Helakorpi & Olkinuora 1997, 1, 7.) Tavoiteorganisaation ja nykyorganisaation analyysin vertailun perusteella laaditaan toimenpidesuunnitelmat oman organisaation kehittämiseksi (Ritala & Tarvainen 1991, 21). Ritalan ja Tarvaisen malli esitetään pelkistettynä kuviossa kaksi (Kuvio 2).

Tärkeää olisi, että alasta riippumatta työympäristön kehittäminen tapahtuisi suunnitelmallisesti ja avoimesti. Tuloksia ei ole odotettavissa heti päätöksenteon ja toimeenpa-

nemisen jälkeen, vaan henkilöstöstrategia tulisi tehdä pitkällä aikavälillä ja pitkäjänteisesti. Näin työntekijät voivat suunnitella kehittymistään ja kouluttautumistaan pitemmälle ajalle. Myös työnantajan on tärkeää suunnitella yhteisön tulevaisuutta osaamisen ja vaatimusten mukaisesti pitkällä aikavälillä. Lisäksi on otettava huomioon, ettei kaikkea osaamista voida saada organisaation sisältä, vaan on tilanteita, jolloin on järkevämpää hankkia tarvittavat taidot tai koulutus organisaation ulkopuolelta. (Helakorpi & Olkinuora 1997, 7-8.)



KUVIO 2. Henkilöstöstrateginen malli (Ritala & Tarvainen, 1991, 21).

Henkilöstöstrategian ehkä keskeisin toimenpide on henkilöstökoulutus. Henkilöstökoulutuksen järjestää ja rahoittaa työnantaja ja se toteutetaan yleensä työaikana. Työpaikoilla koulutetaan Suomessa vuosittain lähes miljoonaa työntekijää, eli henkilöstökoulutukseen osallistuu noin joka toinen palkansaaja. Yleisintä henkilöstökoulutukseen

osallistuminen on ollut Suomessa ylimpien toimihenkilöiden ryhmässä. (Rinne, Silvennoinen & Valanta 1995, 9-10.)

Henkilöstöstrategian ja henkilöstökoulutuksen erot löytyvät lähinnä yritysکوhtaaisuudesta. Henkilöstöstrategia on tietyn yrityksen jo toteutettu ja määritelty tapa toteuttaa koulutusta. Henkilöstöstrategian luonteen määrää yrityksen liikeidea, jonka lähtökohdista myös henkilöstön kehittämisohjelma suunnitellaan. Henkilöstökoulutuksessa on kyse kaikenlaisten yritysten ja organisaatioiden mahdollisuuksista ja toimintatavoista henkilöstön kehittämisessä. (A. Jaakkola, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.1997).

Henkilöstökoulutuksen huippuvuodet ajoittuivat 1980-luvun lopulle. Laman myötä 1990-luvulla henkilöstökoulutusta supistettiin erityisesti alempien palkansaajaryhmien kohdalla. Nykyisin koulutettavat valitaan harkiten, jolloin koulutusta käytetään vain todelliseen tarpeeseen. Toki edelleen pitää muistaa, että henkilöstökoulutus palvelee paitsi tietojen ja taitojen lisääjänä myös työyhteisön yhteishengen kohottajana ja vaihteluna yksipuolisille työpäiville. Henkilöstökoulutuksella on oikein toteutettuna mahdollista lisätä työntekijöiden motivaatiota sekä sitouttaa heitä palvelemaan yritystä pidempään. Työntekijät toivovat lisäksi, että koulutus parantaisi heidän asemiaan työmarkkinoilla sekä nostaisi palkkatasoa. (Rinne ym. 1995, 10-12.)

Henkilöstökoulutusta järjestetään niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Julkisella sektorilla henkilöstökoulutus on enemmän lakien ja asetusten säätelemää ja ehkä juuri siksi yleisempää kuin yksityisten yrittäjien alaisina työskentelevillä. Useilla pienillä yrityksillä ei ole ajallisesti eikä rahallisesti varaa lähettää työntekijöitään koulutukseen, ellei siitä saatava hyöty ole välitöntä ja taloudellisesti mitattavissa. Suurimmilla yrityksillä, kuten vakuutusyhtiöillä ja pankeilla, on oma sisäinen henkilöstökoulutusjärjestelmänsä. (Rinne ym. 1995, 10, 31.)

Urpo ja Anita Sarala (1996, 32) korostavat henkilöstön oppimis-, kehitymis- ja uudistumiskykyä henkilöstökoulutuksen perusideana. Tällöin erityistä huomiota kiinnitetään uuden tiedon hankintaan ja kykyyn soveltaa sitä tavoitteisesti palvelujen ja tuotteiden

parantamiseen, johdon kykyyn kehittää henkilöstön oppimiskykyä ja osaamista sekä henkilöstön kykyyn uudistaa ja kehittää organisaatiotoiminnan kyvykkyyden osa-alueita, eli tuotekehitystä, teknologiaa, tuotantoa ja markkinointia. Nämä ovat hyviä lähtökohtia myös liikunta-alan ja erityisesti liikuntahallinnon henkilöstökoulutuksen toteuttamiseen.

Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU) valitsi vuonna 1997 henkilöstökoulutuksen kehittämisen yhdeksi painopistealueekseen. Koulutus käynnistettiin luomalla jäsenjärjestöjen henkilöstölle koulutusohjelma. Lisäksi on suunniteltu uusille työntekijöille perehdyttämishjelma ja siihen liittyvä tutor-järjestelmä. Tällöin työntekijän uran alkuvaiheessa yksi hänen työtovereistaan toimii ohjaavana ja neuvovana tukihenkilönä. SLU:n toimintasuunnitelmaan kuuluu lisäksi henkilökohtaisten opintosuunnitelmien käyttöönotto ja oppisopimuskoulutuksen hyödyntäminen. Tavoitteena henkilöstökoulutuksessa on aloittaa Studia Spordia -luentosarja osana SLU:n uutta toimintastrategiaa. (Suomen Liikunta ja Urheilu 1997, 11.)

Suomen Liikunnan ja Urheilun vuonna 1996 teettämän tutkimuksen mukaan (Laalo 1996, 7) lajiliitoista järjesti vuoden aikana henkilöstökoulutusta 71 prosenttia vastanneista ja SLU:n aluejärjestöistä henkilöstökoulutusta järjesti 80 prosenttia. Todennäköisesti resurssien puutteet olivat ainakin pienempien lajiliittojen henkilöstökoulutuksen järjestämisen esteenä. Ne lajiliitot, jotka koulutusta järjestivät, järjestivät sitä pääasiassa koko henkilöstölleen. Yleisimmät henkilöstökoulutuksen aihealueet niin lajiliitoilla kuin aluejärjestöilläkin liittyivät henkilökohtaisen ammattitaidon kehittämiseen, markkinointiin ja tuotekehittelyyn, kouluttaja- ja esiintymistaitoihin sekä ATK-opintoihin. (Laalo 1996, 7-9.)

Kunnallisen ja valtion liikuntahallinnon työntekijät kuuluvat lakisääteisen täydennyskoulutuksen piiriin. Pienen työntekijäjoukon takia koulutusta ei yleensä järjestetä erikseen liikuntahallintoa varten, vaan yhdessä muiden kunnan johtavien työntekijöiden kanssa liikuntahallinnon työntekijöillä on mahdollisuus osallistua mm. johtamis-, kieli-, markkinointi- ja ATK-koulutukseen. Tämän lisäksi heille järjestetään vuosittain muutamia teemapäiviä sekä alan seminaareja. Kansainvälisiä liikuntahallinnon kongresseja



järjestetään ulkomailla vuosittain. Näihin on osallistunut myös kymmeniä suomalaisia liikuntahallinnon työntekijöitä ja alan opiskelijoita joka vuosi.

### 2.3 Työnohjaus ja henkilökohtainen opetussuunnitelma

Järjestelmällinen työnohjaus on yksi tärkeimmistä menetelmistä henkilöstön kehittämisprosessissa. Työnohjaus sai alkunsa Yhdysvalloista tämän vuosisadan alussa, jolloin se kehitettiin teollisuuden rationalisoinnin tarpeisiin. Ensimmäinen varsinainen työnohjausmenetelmä oli taylorilainen menetelmä. Teollisuuden liikkeenjohto vaati mahdollisimman suurta tuottavuutta mahdollisimman pienin kustannuksin. Työ oli yleensä varsin yksinkertaista, joten lyhyt työhön opastus riitti. Metodina oli pitkälti kädestä pitäen työtehtävään opettaminen. Muita teollisuusyhteiskunnan työnohjausmenetelmiä ovat olleet TWI-menetelmä (Training Within Industry) sekä opetusteknologinen menetelmä. (Ritala & Tarvainen 1991, 7-8.)

Tämän päivän työnohjaus korostaa niiden periaatteiden opettamista, joiden perusteella työntekijä pystyy itse kussakin tilanteessa löytämään parhaiten toimivan työtavan. Työnohjaus ei ole enää valmiiden toimintatapojen opettamista ja opitun mekaanista toistamista, vaan siinä pyritään toiminnan sisäistämiseen, jolloin työntekijä alkaa hallita työtoimintaansa tietoisien ohjausprosessin avulla. Uusi teknologia mahdollistaa monipuolisten ja uusien toimintatapojen liittämisen työnohjaukseen. Aikuisten oppimisessa on lisäksi otettava huomioon runsaan kokemustiedon hyväksikäyttö sekä oikeanlaisen ilmapiirin luominen. (Ritala & Tarvainen 1991, 10-11.)

Työvoimaministeriö on muistiossaan vuodelta 1981 määritellyt työnohjauksen seuraavasti: *"Työnohjauksella tarkoitetaan erityiskysymysten asiantuntijan tai kokeneemman työntekijän antamaa ohjausta ja tukea oman työn arvioinnissa, työongelmien erittelyssä ja ratkaisemisessa sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa"* (Niskanen, Sorri & Ojanen 1988, 15.)

Työnohjaus on yleisintä ja tarpeellisinta sellaisissa ammateissa, joissa pelkkien teoreettisten tietojen avulla ei ole mahdollista selviytyä työtehtävistä. Tyypillisiä tällaisia ammattiryhmiä ovat ihmissuhde- ja asiakasammatit. Työnohjauksella pyritään parantamaan työn laatua ja työntekijän itsetuntemusta sekä auttamaan työssä esiintyvien ongelmien ratkaisussa. Työnohjauksella voidaan suunnitella työhön liittyvää ajankäyttöä sekä auttaa työntekijän henkistä jaksamista työssään. Parhaita työnohjaajia ovat vanhemmat ja kokeneemmat saman työyhteisön työtoverit. Työnohjausta käytetään koulutuksen vaihtoehtona ja täydentäjänä. (Niskanen, Sorri & Ojanen 1988, 9-11.)

Työnohjaukseen järjestetään myös koulutusta. Hyvänä esimerkkinä ja mallitapauksena mainittakoon Joensuun yliopistossa vuonna 1989-1990 järjestetty työnohjaajakoulutus sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöille. Koulutuksella haluttiin parantaa vaikeiden asiakassuhteiden parissa työskentelevien ammatillista kehittymistä ja jaksamista arkipäivän työssä. Koulutuksessa korostettiin työnohjauksen antia niin ohjattavalle kuin ohjaajallekin. Työnohjaukseen oli mahdollista osallistua myös ryhmässä. Koulutukseen osallistuvat kehittyivät kaksivuotisen koulutuksen aikana ohjattavista työnohjaajiksi. (Siltala, Hilpelä, Karkama, Kyhäräinen, J., Kyhäräinen, T., Riikonen & Ruponen 1993, 4, 10.)

Työnohjauskoulutus olisi tervetullut myös liikuntahallinnon työntekijöille. Alan työkuva on usein epäselvä ja työkenttä pirstaleinen. Uusien liikuntahallinnon työntekijöiden ongelmien helpottamiseksi lajiliitoissa on SLU:ssa käytetty työnohjaukseen perustuvaa tutor-järjestelmää vuodesta 1997 alkaen. Lisäksi SLU:ssa on hyödynnetty työnohjausta sopeutumisvaiheessa liikuntakentän yhdentymiskehityksessä ja uusien työyhteisöjen muodostamisessa. (Suomen Liikunta ja Urheilu 1997, 11.)

Työnohjauksen yhteydessä keskeinen kysymys on pohtia työnohjauksen järjestäjätahoa. Perinteisesti työnantajat ajattelevat peruskoulutuksen antavan työntekijöille valmiudet suoriutua kaikista käytännön työtehtävistä. Tämä ei kuitenkaan ole yliopisto- ja korkeakoulutasoisten koulutuspaikkojen tavoite. Näiden laitosten tehtävä on perehdyttää opiskelijat tieteelliseen ajatteluun sekä antaa heille teoreettiset valmiudet ja tiedot kulloinkin opiskeltavasta alasta. Näin työnantajan tehtäväksi ja velvollisuudeksi usein jää opettaa

käytännön tilanteissa toimiminen sekä kulloisenkin työpaikan erityispiirteiden tunteminen ja hyödyntäminen. Tätä oikeutta ja velvollisuutta työnantajat eivät aina osaa tehokkaasti käyttää hyödykseen. Tehokkaalla työohjauksella säästytään turhilta erehdyksiltä sekä pystytään hyödyntämään varsinainen työaika tehokkaammin.

Organisaation kehittymisen yksi keskeisimmistä kysymyksistä on sovittaa yhteen työyhteisön kehittymistavoitteet sekä yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaiset kehitymis- ja koulutussuunnitelmat. Ihanteellinen työyhteisö luo puitteet ja kannustaa henkilöstöään kehittymään ja kouluttautumaan. Yhden työntekijän osaamisen lisääntyminen lisää samalla koko organisaation kokonaisosaamista. (Helakorpi & Olkinuora 1997, 12.)

Parhaiten koulutustavoitteisiin päästään työntekijän ja työnantajan yhdessä laatiman henkilökohtaisen opetus(koulutus)suunnitelman (HOPS) avulla. On oleellista, että suunnitelma on mahdollisimman konkreettinen ja jossakin muodossa kirjattu. Työntekijän kehittämisessä on huolehdittava tasapainoisesta ja monipuolisesta oppimisesta, eli koulutuksen pitäisi tietoaineksen lisäksi sisältää myös taitojen, kokemusten, kontaktien ja asenteiden kehittämistä. Henkilökohtainen opetussuunnitelma lisää työntekijän omaa vastuuta kehittämisestään. Usein HOPS:iin on liitetty myös henkilökohtainen kehitysbudjetti, jolla tarkoitetaan työntekijälle vuosittain annettavaa summaa itsensä kouluttautumiseen. Yleensä yksittäisten työntekijöiden opetus- ja kehityssuunnitelmat ovat liitettävissä koko työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin ja näkemyksiin tulevaisuudesta. (Helakorpi & Olkinuora 1997, 12.)

Henkilökohtainen opetussuunnitelma motivoi työntekijää paremmin kuin koko yritykselle tai suurelle työntekijäjoukolle suunnattu koulutussuunnitelma. Motivoitunut opiskelija sitoutuu oppimiseensa ja yleensä myös saa koulutuksesta enemmän hyötyä kuin koulutukseen pakotettu työntekijä. Risto Rinteen, Heikki Silvennoisen ja José Valannan (1995, 52) tutkimustulosten mukaan työyhteisön alimman hierarkian työntekijät eivät juuri koulutuksesta piittaa, ellei sen avulla saavuteta joitain selvästi havaittavia hyötyjä kuten lisää palkkaa tai uusia työtehtäviä.

Henkilökohtaisen opetussuunnitelman laatimista on kritisoinut Antti Kauppi. Hänen mukaansa (1993, 93) opetussuunnitelman laatiminen johtaa tilanteisiin, joissa oppijat ovat passiivisia tiedon vastaanottajia. Nykyisen koulutusjärjestelmämme tulisi Kaupin mukaan murtaa suljettujen oppimisympäristöjen perinteet sekä sitoa oppimisen kohteena olevat asiat paremmin arkielämän toimintakäytäntöjen kehittämiseen. Näin oppisisällöistä saadaan monitieteisempiä, useita oppiaineita integroivia toimintakokonaisuuksia, joiden tärkeimpiä toteuttamismuotoja ovat käytännön tutkimus- ja kehittämistyö.

## **2.4 Koulutustarpeet suunnittelun lähtökohtana**

Määriteltäessä koulutustarpeen käsitettä, tulee tutkijalla olla selkeä kuva kasvatettavan joukon nykyisistä tiedoista ja taidoista sekä kuva siitä, millaisia tietoja ja taitoja tämän joukon tulee tulevaisuudessa hallita. Koulutustarve on tämän tulevaisuuden tavoiteosaamisen ja nykytilanteen välinen erotus. (Lehtinen 1996, 224). Vuonna 1990 koulutustarve oli suurimmillaan 30-34 -vuotiailla työntekijöillä. Sosioekonomisesti tarkasteltuna suurimmat koulutustarpeet löytyivät ylemmistä toimihenkilöistä, joista 72 prosenttia katsoi tarvitsevänsä lisäkoulutusta. (Silvennoinen & Naumanen 1993, 173.)

Suunniteltaessa koko organisaation tai yksittäisen ihmisen aikuiskoulutusta, on otettava huomioon paitsi alan tulevaisuuden tarpeet myös yksilön ja hänen organisaationsa koulutus- ja kehittymistarpeet. Kouluttautujaa auttaa, jos hän on perillä niistä visioista, joita eri työaloilla on tulevaisuudesta laadittu. Kouluttautumista ohjaavia taustavaikuttajia ovat näkemykset ja ennusteet tulevaisuuden työtehtävistä, työskentelytavoista ja osaamisen vaatimuksista. (Ojala 1996, 102.)

Yksittäiset työntekijät voivat periaatteessa kysynnällään vaikuttaa koulutustarjonnan määrään marssimalla eri suuntaan ja eri tahtiin kuin koulutussuunnittelu. Työntekijöiden edut koulutuksen suhteen kanavoituvat esimerkiksi ammattijärjestöjen kautta. Itse kou-

lutuksen toteuttamiseen vaikuttavat työnantajien ja työntekijöiden intressien lisäksi koulutukseen varatut sekä jo olemassa olevat resurssit. (Rinne ym. 1995, 49.)

Koulutustarvekartoituksella halutaan varmistaa, että koulutuksella saavutetaan suurin mahdollinen hyöty kaikkien osapuolten kannalta. Koulutustarpeiden tutkiminen on jos sinällään kehittäväää toimintaa. Koulutustarvekartoituksen pohjalta osataan tarjota oikeita asioita oikeille ihmisille oikeaan aikaan! (Aalto, Hätönen & Vaherva 1996, 27.)

Liikunta-alan koulutustarpeita on tutkittu mm. Osmo Saukkosen ja Kalevi Olinin vuonna 1991 ilmestyneessä teoksessa ”Liikunta-alan koulutustarvetutkimus 1989”. Tutkimuksen kohderyhminä olivat kaikki urheilun johto-opistoissa ja Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellisessä tiedekunnassa tutkinnon suorittaneet henkilöt. Tutkimuksella pyrittiin selittämään eri tekijöiden vaikutuksia liikunta-alan koulutuksen suunnittelussa sekä arvioimaan eri ammattinimikkeiden pätevyysvaatimuksia. Tutkimusmenetelmänä käytettiin eri tilastojen tutkimista ja niiden vertailua. Tietolähteitä olivat pääasiassa Tilastokeskuksen aineistot, komiteanmietinnöt, suunnitelmat ja kertomukset.

Saukkosen ja Olinin (1991, 47) tutkimustulokset ennustivat, että vaikka väestönkasvun odotetaan vähenevän ja nuorten ikäluokkien osuuden pienenevän, on tulevaisuuden yhteiskunnassa edelleen suurta kysyntää liikuntapalveluille. Erityisesti vanhuksille suunnattuja liikuntapalveluja samoin kuin liikunta-alan yrityksiä tarvitaan lisää. Liikunnan harrastamisen ei sinänsä uskottu merkittävästi tulevaisuudessa kasvavan, mutta nimenomaan ohjattujen liikuntapalvelujen kysynnän odotettiin lisääntyvän. (Saukkonen & Olin 1991, 1, 47.) Saukkosen ja Olinin tutkimuksen puutteena on sen ajoittuminen tämän vuosikymmenen vaihteeseen, jolloin suurten yhteiskunnallisten muutosten vauhti ei ollut vielä kiihtynyt viime vuosien tasolle.

Vastaavan ajankohtaisemman selvityksen liikunta-alan koulutustarpeista ovat esittäneet Heikkala ja Tiensuu (1997). He määrittivät liikunta-alan koulutetun työvoiman kokonaistarpeen laskemalla yhteen siirtymät ja poistumat työvoimasta sekä työllisyyden, eli työllisen työvoiman määrän muutokset. Liikunta-alan koulutustarpeen arviointiin he käyttivät kansantalouden ja työllisyyden kehityksestä tehtyjä arviointeja: ammattiraken-

ne-ennustetta, koulutettujen tarvetta ammattitehtävien sekä liikunta-alan koulutuksen ja työtehtävien välisen yhteyden tilastotuloksia. Heikkalan ja Tiensuun selvityksessä koulutustarpeen arvioinnin perusteena ja ohjaajana oli liikunta-alan työntekijöiden hyvä ja tarkoituksenmukainen työllistyminen. Heidän saamiensa tulosten mukaan liikunta-alan peruskoulutuksessa optimaalinen vuotuinen tutkintotarve vuosina 2001-2010 on noin 150 liikunta-alan tutkintoa. Nämä tutkinnot koostuvat noin 50:stä opistoasteen ja 85:stä korkeakouluasteen aloittajapaikasta joka vuosi. Nämä luvut sisältävät siis sekä liikunnanohjaajien että liikuntatieteiden koulutusalan aloittajamäärät. (Tiensuu 1997, 38-46.)

## 2.5 Liikuntahallinnon jatko- ja täydenniskoulutustarve

Liikuntahallinto on nopeasti laajentunut ala suomalaisessa yhteiskunnassa. Muun yhteiskunnan tavoin se muuttuu nopeasti ja vaatii työntekijältään mitä moninaisimpia taitoja ja valmiuksia. Peruskoulutuksen aikana ei kaikkia tulevaisuudessa eteen tulevia haasteita pystytä aavistamaan, joten tarve jatko- ja täydenniskoulutukseen sekä pätevyyden lisäämiseen tulee esiin pian valmistumisen jälkeen.

Kuten edellisissä kappaleissa on esitetty, on yhteiskunnallisella dynamiikalla, oppivan organisaation ideologialla sekä elinikäisen oppimisen teoriolla vaikutuksia ja mahdollisuuksia myös suomalaisessa liikuntahallinnossa kehityksen suuntaajina ja esiintyvien ongelmien ratkaisuvälineinä. Näiden näkökulmien pohjalta voidaan tiivistää liikuntahallinnon henkilöstölle seuraavia keskeisiä kehittämistavoitteita:

- asiakkaiden (liikunnan harrastajat, liikuntaseurat, koululaiset) tarpeiden ja odotusten tunteminen ja huomioiminen,
- organisaation (oman työpaikan) erityisosaamisen kartoitus, hyödyntäminen ja kehittäminen,
- oppivan organisaation ja tiimityöidean soveltaminen ja kehittäminen,
- laatuajattelun, jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen avainmerkityksen ymmärtäminen sekä

- työyhteisön ja yhteistyön kehittäminen  
(vrt. Helakorpi & Olkinuora 1997, 4).

Yksinomaan liikuntahallinnon koulutustarpeita ei ole Suomessa tutkittu. Aihetta on kuitenkin sivuttu mm. Saukkosen ja Olinin liikunta-alan koulutustarvetutkimuksessa. Tutkimuksen mukaan liikuntahallinnon avoimia työpaikkoja on etenkin kunnallissektorilla paljon tarjolla ja niitä hoitavat usein epäpätevät henkilöt. Akateemisesti koulutetut liikunta-alan työntekijät ovat harvemmin työttömänä kuin urheiluopistoista valmistuneet liikunnanohjaajat, jotka kuitenkin vielä toistaiseksi ovat enemmistönä kuntien liikuntahallinnossa. (Saukkonen & Olin 1991, 40-41.)

### **2.5.1 Koulutustarpeen aiheuttajat**

Tarve jatko- tai täydennyskoulutukseen voi liikuntahallinnon työntekijällä tulla esiin asiakkaiden, työnantajan tai oman henkilökohtaisen tarpeen niin vaatiessa. Asiakaslähtöinen tarve koulutukseen voi liittyä esimerkiksi uuden liikuntapaikan käytön maksimaaliseen hyödyntämiseen. Työnantaja voi puolestaan haluta laajentaa nykyistä toimialaansa ja tarvitsee uuden alan erikoistietämystä. Tällöin hän voi mahdollisuuksien mukaan joko itse osallistua täydennyskoulutukseen tai kustantaa osallistujiksi yhden tai useamman työntekijöistään. Suurin motivaatio työntekijällä opiskeluun lienee silloin, kun hän itse kokee tarvitsevänsä jatko- tai täydennyskoulutusta. Koulutuksesta ei kuitenkaan ole hyötyä, ellei siitä ole apua työtehtävien suorittamiseen. Helppo työ tai nykyisten työtehtävien riittävän hyvä osaaminen eivät kaipaakaan lisää kouluttautumista. Yksilön urakehitystä koulutuksella voidaan edesauttaa, jos tarjolla on vaativampia työpaikkoja, joihin hakijalla on myös mahdollisuuksia päästä. (Silvennoinen & Naumanen 1993, 178.)

Toisaalta mm. Juha Sihvonen (1981, 194) on todennut, että myös yksitoikkoisen työn tekijät kaipaavat lisäkoulutusta rikastuttamaan työn sisältöä. Tällöin ei kysymyksessä olekaan koulutuksen avulla yksinomaan pätevyyden lisääminen, vaan koulutus toimii eräänlaisena ”taukojumppana” monotonisten työpäivien keskellä. Koulutus on työnte-

kijälle hetkellinen piriste. Työmotivaatio voi koulutuksen jälkeen kuitenkin laskea työntekijän huomattua, ettei lisäpätevyys johdakaan vaativampiin työtehtäviin, vaan työpäivät jatkuvat yhtä yksitoikkoisina kuin ennen koulutustakin.

Heikki Silvennoinen ja Päivi Naumanen (1993, 179) ovat esittäneet, että yksilön koulutustarve on suurimmillaan silloin, kun oma työpaikka ei tyydytä tekijäänsä. Koulutuksessa ei olisikaan kyse työn vaatimuksista ja mahdollisuuksista kehittää itseään, vaan siihen hakeudutaan, koska nykyinen työ koetaan tylsäksi. Lisäkoulutukseen turvaudutaan, kun nykyisestä työpaikasta halutaan pois tai pätevyysaluetta halutaan laajentaa. Jatko- ja täydennyskoulutuksella saadaan vaihtelua elämään ja uusia näköaloja omasta työkentästä.

Koulutustarpeen käsite voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: objektiiviseen ja subjektiiviseen koulutustarpeeseen. Objektiivista koulutustarvetta ovat yhteiskunnan tarpeet lisätä tietyn koulutuksen tarjontaa. Halutaan kouluttaa työvoimaa tiettyyn suuntaan sekä taata yhteiskunnan toimivuus. Objektiivisen koulutustarpeen mittaa yleensä ulkopuolinen asiantuntija. Hän arvioi sen tarpeen, mikä on tyydytettävä, jotta työntekijä pystyy täyttämään työsuoritukselle asetetut vaatimukset. Objektiivinen koulutustarve on vaikeasti määriteltävissä ja mitattavissa. Yleensä työnantajalla on omat vaatimuksensa työntekijälle, joiden perusteella koulutustarvekonsultit kehittelevät kyseessä olevaan organisaatioon sovellettavan koulutustarvemittarin. Myös tilastot auttavat objektiivisen koulutustarpeen määrittelyssä. Koulutustarpeen subjektiivinen ulottuvuus löytyy yksilön identiteetistä ja motivaatiosta sekä tarpeesta turvata toimeentulo. Subjektiivinen koulutustarve on yksilön tarve tulla koulutetuksi määrätyllä tavalla. (Silvennoinen & Naumanen 1993, 172.)

Organisaation jatko- ja täydennyskoulutustarpeita aiheuttavat alaan kohdistuvat muutostekijät, visiot ja tavoitteet, menestystekijät ja kilpailuedut sekä muutokset työssä ja työskentelytavoissa (Ojala, 1996, 183). Liikuntahallinnossa koulutustarvetta tämän näkemyksen mukaisesti aiheuttavat uudet liikuntalajit, työpaikan tulevaisuusstrategia, organisaation erikoisosaamiskyvyt, -halut ja vahvuudet sekä työn muuttuminen (atk-



taitojen lisääntynyt tarve, markkinoinnin lisääntyminen urheilussa, kansainvälisyys, kestävä kehitys jne.) Näiden ammatin ja yhteiskunnan muuttumiseen liittyvien tekijöiden lisäksi koulutustarvetta aiheuttavat yksittäisen työntekijän ammattitaidon puutteet. Edelleen kyvyttömyys suoriutua kaikista työtehtävistä voi johtua esimerkiksi puutteellisesta peruskoulutuksesta tai jo opittujen taitojen ja tietojen unohtamisesta. (Honka 1984, 42.)

### **2.5.2 Koulutustarpeen mittaaminen**

Aikuisten ammatillisen jatko- ja täydennyskoulutustarpeen arvioinnissa voidaan käyttää apuna tilastollisia tietoja eri ammattiryhmien saaman koulutuksen määrästä, tietoja työmarkkinoiden toimivuudesta sekä tietoja aikuisväestön koulutushalukkuudesta. Parhaaseen tulokseen päästään, kun koulutustarpeen mittaamisessa käytetään useampaa kuin yhtä tutkimustulosta tai tilastotietoa. (Komiteanmietintö 1983: 54, 45.)

Koulutustarpeen mittalukuina voidaan käyttää eri asiakasryhmien tyytyväisyyttä, henkilöstön tyytyväisyyttä, organisaation ilmapiiriä, tiedonkulun tehokkuutta, kehittämissuunnitelmien määrää ja laatua sekä toiminnan tuloksellisuutta. Nämä tekijät ovat avainlukuja myös tarkasteltaessa koulutuksen vaikuttavuutta ja arvioitaessa sen onnistumista. (Helakorpi & Olkinuora 1997, 13).

Eeva Manni ja Maire Peltokangas ovat vuonna 1978 todenneet, ettei objektiivista koulutustarvetta voida mitata. Koulutustarve on arvosidonnainen ja siten vaihtelee ajan, organisaation ja yksilöiden mukaan. Manni ja Peltokangas vertaavat objektiivista koulutustarvetta objektiiviseen totuuteen, jonka voidaan ajatella olevan olemassa, mutta jota ei yksiselitteisesti voida määrittää. (Manni & Peltokangas 1978, 61.) Tässä tutkimuksessa tyydytäänkin koulutuksen subjektiivisen tarpeen mittaukseen.

Liikunnassa koulutustarvetta ovat mitanneet jo edellä mainitut Osmo Saukkonen ja Kalevi Olin. He perustivat tutkimustuloksensa yksinomaan tilastotietoihin. Heidän tutki-

muksessaan verrattiin liikunta-alan eri oppilaitoksista valmistuneiden osuutta työvoimatiedustelun työllisten määrään sekä kansantulotilaston työllisyyteen. Lisäksi he olivat ottaneet huomioon Tilastokeskuksen väestöennusteen ja merkittävimmät tulevaisuuden yhteiskunnan visiot tutkiessaan liikunta-alan merkitystä ja koulutustarvetta. (Saukkonen & Olin 1991, 4.) Tilastoihin ja laskelmiin perustivat koulutustarvekartoituksensa myös Heikkala ja Tiensuu (1997). Heidän mukaansa liikunta-alan koulutustarve on riippuvainen työllisyydestä sekä työvoiman poistumista. Lisäksi he ottivat koulutustarpeen arviointiprosessiin mukaan ammattirakenne-ennusteen ja tarkoituksenmukaisen työllistymisen.

Pelkkiin tilastoihin nojautuvasta koulutussuunnittelusta ei saada riittävän kiinnostavaa ja yksittäisen työntekijän tarpeita palvelevaa. Saukkosen ja Olinin sekä Heikkalan ja Tiensuun tutkimukset ottivat lähtökohdikseen yhteiskunnan tarpeet liikunta-alan koulutukselle, mutta jättivät opiskelijoiden ja työntekijöiden motiivit ja tarpeet tutkimatta. Vaikka koulutus olisi yhteiskunnan kannalta tuiki tarpeellista, mutta sisällöltään työntekijän kannalta yhdentekevää, ei sen järjestäminen onnistu opiskelijoiden puuttuessa. Koulutussuunnittelussa tulee ottaa huomioon niin yhteiskunnan, työelämän sekä ennen kaikkea opiskelijoiden itsensä muuttuvat tarpeet ja toiveet.

## 2.6 Kohti elinikäistä oppimista

Tässä kappaleessa yhdistetään yksilön ja organisaation kehittäminen elinikäisen oppimisen ideologiaan. Lyhyen historiallisen osuuden jälkeen esitetään erilaisia mahdollisuuksia hyödyntää elinikäistä oppimista entistä tehokkaammin kuljettaessa kohti tulevaisuuden parempaa yhteiskuntaa. Lisäksi esitellään joitain elinikäisen oppimisen tiellä olevia esteitä sekä ideologiaa vastaan suunnattua kritiikkiä.

Elinikäisen oppimisen ideologia voidaan löytää jo 400 vuotta eKr. Kreikassa eläneen Platonin kirjoituksista. Varsinaisesti sen leviäminen alkoi vasta 1960-luvulla, jolloin

juuri oli löydetty 1600-luvulla eläneen kasvatustieteilijä ja filosofi John Comeniuksen teos elinikäisestä kasvatuksesta. Hän totesi kirjoituksessaan, että koko ihmisen elämä kehdestä hautaan on oppimista. Ei ole koskaan liian myöhäistä oppia ja se onkin elämän ainoa tarkoitus. Suomalaisista elinikäisen oppimisen edelläkävijöitä oli J. V. Snellman, jonka mukaan kansakoulun tehtävänä oli antaa ihmiselle valmiudet kehittää itseään jatkuvasti. (Tuomisto 1994, 164-165.)

1990-luku on ollut elinikäisen oppimisen valtakautta. Euroopan parlamentti ja neuvosto valitsivat vuoden 1996 Euroopassa elinikäisen oppimisen vuodeksi. Elinikäisen oppimisen ja kouluttautumisen tärkeyttä ovat lisäksi painottaneet mm. Yhdysvaltojen presidentti Bill Clinton sekä useat teollisuusmaiden johtavat ministerit ja pääjohtajat. (Ojala 1996, 75.) Syitä elinikäisen oppimisen voimakkaaseen esiinmarssiin ovat olleet edellä esitetty yhteiskunnallisen muutoksen nopeutuminen, työelämän ammattitaitovaatimusten muuttuminen, arvomaailman pirstaloituminen sekä kansainvälisyyden lisääntyminen. Kehitys on niin nopeaa, ettei kaikkea tarvittavaa tietoa pystytä nuoruudessa omaksumaan. Lisäksi tiedot ja teknologia muuttuvat niin nopeasti, että uusien taitojen omaksumista vaaditaan useamman kerran työuran aikana. (Tuomisto 1994, 170.)

Elinikäisen oppimisen katsotaan kuuluvan jokaisen ihmisen oikeudeksi, mutta myös velvollisuudeksi. Se tarjoaa valmiudet ja työkalut elämään muuttuvassa maailmassa sekä auttaa selviytymään yhteiskunnan ja työelämän muutoksissa. (Ojala 1996, 75-76.) Jatkuvan koulutuksen toimikunta painotti 1980-luvun alussa elinikäisessä oppimisessä olevan kyse siitä, että uudet tiedot rakennetaan vanhojen tietojen pohjalta ja että oppijan tulisi kyetä asettamaan uudet tiedot osaksi laajempaa kokonaisuutta (Komiteanmietintö 1983: 62, 260).

Elinikäisen oppimisen synonyymeinä on käytetty myös termejä elinikäinen kasvatus ja jatkuva kasvatus. Aulis Alanen (1983, 14) on määritellyt elinikäisen kasvatuksen/oppimisen seuraavasti: *”Elinikäisen kasvatuksen periaate on kasvatuksellinen kokonaisnäkemys, jonka mukaan ihmisen oppiminen ulottuu jatkuvana kasvuprosessina koko elämänaikaan ja kasvatuksen tehtävä kattaa vastaavasti kaikki elämänskaudet.”* Eurooppalainen elinikäisen oppimisen järjestö on puolestaan määritellyt termin ”Lifelong lear-

ning” seuraavasti: *”Elinikäinen oppiminen on inhimillisen voimavaran jatkuvaa kehittämistä ihmisen omilla ehdoilla ja omalla vastuulla”* (Ojala 1996, 75-76).

Määritelmistä voidaan havaita, että Alanen painottaa enemmän elinikäisen oppimisen kasvatuksellista prosessia, kun taas jälkimmäinen määritelmä korostaa oppimisen henkilökohtaisuutta. Jukka Tuomisto (1994, 168) katsoo termin elinikäinen oppiminen korostavan enemmän oppimisen prosessiluonnetta, kun taas elinikäinen kasvatus yhdistetään helpommin vain virallisten kasvatus- ja koulujärjestelmien opetustilanteisiin.

Elinikäisessä oppimisessa on ensisijaisesti kyse koko organisaation osaamisen kehittämisestä. Kehittyvän organisaation on pystyttävä ratkaisemaan seuraavat avainongelmat:

- työyhteisön on opittava muuttamaan sen henkilöstössä piilevä tieto hyödynnettäväksi tiedoksi,
- nopeat ja ennalta arvaamattomat muutokset on pystyttävä kääntämään organisaation eduksi,
- suomalaisen väestöön pitäisi juurruttaa joustava ajattelu- ja toimintatapa sekä
- elinikäiseen oppimiseen liittyvä uusi ura-ajattelu olisi omaksuttava kaikilla työntekijätasoilla. (Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 1996, 4.)

Elinikäisen oppimisen päämääriä edistäviä strategioita ovat koulutusjärjestelmän horisontaalinen ja vertikaalinen integraatio. Horisontaalisella integraatiolla tarkoitetaan koulutuksen vuorovaikutuksellisuutta muiden tieteenalojen ja ympäristön kanssa. Oppimistilanteesta luodaan kokonaisuutta palveleva ja tietoja muokataan työelämään sovellettaviksi. Vertikaalisella integraatiolla halutaan peräkkäisistä koulutustapahtumista muodostaa yhtenäinen jatkumo, jolla on yksilön kokonaiskehitystä tukeva vaikutus. Vertikaalinen integraatio helpottaa siirtymistä seuraavalle kouluasteelle tai oppimistilanteelle. (Komiteanmietintö 1983:62, 44-51.)

Yksi keskeisistä koulutuspolitiikan tavoitteista on saada koulutus ja työelämä toimimaan nykyistä paremmin yhteistyössä. Myös tähän ajatukseen liittyy elinikäinen oppiminen, jossa koulutus ja työelämä vuorottelevat. Tämä vaatii kuitenkin organisaatioiden ja toimintatapojen kehittämistä, jotta myös käytännön yhteistyö olisi mahdollista to-

teuttaa. Yhteistyön avainmahdollisuuksia ja samalla myös ongelmia ovat verkostoituminen, edellä esitelty oppivan organisaation ideologia, tiimityöskentely sekä uuden teknologian hyväksikäyttö. Koulutuksen ja työelämän edustajien tulisi yhdessä analysoida nykyinen tilanne sekä ennen kaikkea luoda yhteiset visiot tulevaisuudesta. (Ojala 1996, 103).

Läpi elämän kestävän oppimisen peruslähtökohtana tulee olla yksittäisen työntekijän toiveiden kuunteleminen ja juuri hänen elämäntilanteeseensa sopivien tavoitteiden asettaminen. Vaikka useammalla saman työyhteisön työntekijällä olisi samansuuntaiset tavoitteet, voidaan niihin edetä useiden eri reittien kautta. Myös koulutuksen sisältöjen tulee tarjota mahdollisuuksia erilaisille persoonille ja kunkin omat mielenkiinnon kohteet huomioon ottaen.

Yksilö on oppimisen asiakas, ja siten siis aina oikeassa. Vääriä koulutusvalintoja ei ole. Eri yksilöille tulee olla tarjolla useita erilaisia oppimismahdollisuuksia, joista jokainen voi rakentaa yksilöllisen kokonaisuuden tavoittelemaansa tutkintoa varten tai mielenkiintojensa mukaan. Tutkinnot on rakennettava yksilöllisyys, valinnaisuus ja monipuolisuus huomioon ottaen.

Vastuu omasta oppimisesta ja kehittymisestä on kullakin ihmisellä itsellään. Koulutusten kustannukset jakaantuvat yhteiskunnan, työnantajan ja koulutettavan kesken. Elinikäinen oppiminen palvelee ensisijaisesti yksilöä itseään, toissijaisesti hänen työpaikkaansa ja kolmantena tulee koko suomalaisen yhteiskunnan hyödyntäminen. Korkeasti koulutettu työvoima on tulevaisuuden tärkein pääoma. (Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 1996, 5, 11.)

Elinikäisen oppimisen teoriaa on myös ankarasti kritisoitu. Jo vuonna 1974 yhdysvaltalainen John Ohlinger varoitti jatkuvan kasvatuksen kritiikittömästä ihailusta. Hänen mukaansa tuolloin USA:ssa aikuiskasvatusta oli liiaksi laajennettu ja ”pakollistettu” laatimalla mitä moninaisempia koulutusohjelmia ja tutkintoja. Ohlingerin mielestä aikuisten koulutuksen tulisi pääosin lähteä aikuisesta itsestään eikä koulutusteknokraattien

ja valtaapitävien halusta manipuloida väestön ja yhteiskunnan rakennetta. Elinikäisestä oppimisesta hän pelkää tulleen valtaapitävien keinon sopeuttaa väestöä alistumaan valtaapitävien tarkoitusperiin ja päämääriin. (Tuomisto 1994, 155.)

Ankarimmat elinikäisen oppimisen vastustajat ovat ristineet suuntauksen ”elinkautiseksi oppimiseksi”. Tällä he ovat tarkoittaneet oppimisen pakollisuutta sekä useiden ihmisten haluttomuutta osallistua koulutukseen peruskoulutuksen jälkeen. Elinikäistä oppimista on syytetty myös liian idealistiseksi ja ylioptimiseksi. On väitetty, ettei demokratian toteutuminen ole suuntauksen tarkoittamassa mielessä mahdollista. Kaikilta ihmisiltä ei löydy kapasiteettia opiskella eikä jokaiselle parhaiten soveltuvaa oppimistapaa ole mahdollista toteuttaa. (Alanen 1983, 50.)

Elinikäisen oppimisen käytännön toteuttamisessa on useita esteitä ennen kuin sen edut ovat täysin hyödynnettävissä. Elinikäisen oppimisen ideologia on edelleen monille työyhteisöille vieras, eikä niillä kiireen keskellä ole aikaa perehtyä luomaan pitkäjännitteistä osaamisen kehittämisen kulttuuria. Elinikäisen oppimisen toteuttaminen vaatisi asiantuntijan johdolla laaditun henkilöstön kehittämisohjelman käynnistämisen, mikä erityisesti pienimmissä työyhteisöissä koetaan liian paljon voimavaroja vieväksi. Myös jo aiemmin mainittu työelämän ja koulutuslaitosten kiinteän yhteistyöverkoston puuttuminen hankaloittaa tehokkaan oppimishjelman käynnistämistä. (Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 1996, 4.)

Elinikäinen oppiminen on kehittyvän työyhteisön yksi oleellisimmista tunnuspiirteistä. Organisaation on nähtävä osaamisen kehittäminen sijoitustoimintana, joka vuosien saatossa kasvaa korkoa. Elinikäisen ammatillisen kasvun omaksuminen on toiminnan tuoksellisuuden ehto. (Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 1996, 5.)

Liikuntahallinnossa elinikäinen oppiminen mahdollistaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen, jatkuvaan kasvuun ja kehittymiseen sekä vuorovaiikutukseen työssään. Henkilökohtaista kehittymistä ei voida ajatella tapahtuvan vain virallisissa koulutustapahtumissa, vaan usein antoisimmat elämykset koetaan erilaisissa

kehittämiprojekteissa, tutkimushankkeissa, työpaikan yhteisillä koulutuspäivillä sekä oppimalla työssä ja työkavereiden yhteistoiminnassa.

### 3 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSONGELMAT

#### 3.1 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen teoriataustan kantaviksi teemoiksi valittiin edellä esitetyt näkemykset tulevaisuuden yhteiskunnasta ja liikuntakulttuurista, oppivan organisaation ajattelumalli, työnohjaus ja henkilöstön kehittäminen, elinikäisen oppimisen ideologia sekä koulutustarpeiden mittaaminen osana koulutussuunnittelua. Tutkimuksen teoreettiseen osuuteen valittiin aiheen kannalta ajankohtaisimmat sekä tutkimuksen tavoitteisiin parhaiten soveltuvat teemat.

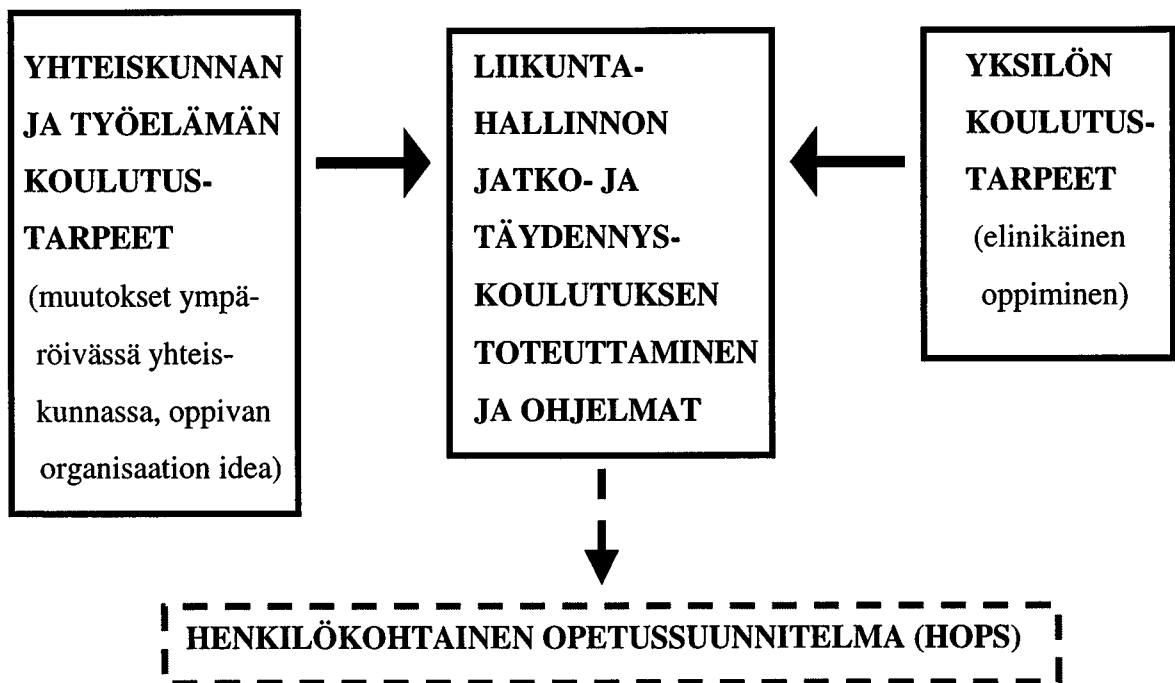
Tutkimuksen viitekehyyksi valittiin näistä kaksi pääteemaa: oppivan organisaation ajattelumalli sekä elinikäinen oppiminen. Molemmat valituista teemoista ovat syntyneet muuttuvan yhteiskunnan ja työn luonteen muutosten seurauksena. Oppiva organisaatio on ajattelumalli, joka tarkastelee kouluttautumista nimenomaan työyhteisön näkökulmasta. Lisäksi tämän mallin perusaineksia voidaan hyvin soveltaa myös liikuntahallinnon työtehtävissä. Elinikäisen oppimisen ideologia on puolestaan paremmin tulkittavissa jokaisen yksittäisen työntekijän kannalta. Tässä tutkimuksessa yksittäisen työntekijän kehittymisen näkökulma on ollut johtavana ajatuksena läpi koko tutkimusprosessin.

Liikuntahallinnon koulutuksen toteutus perustuu yhteiskunnan, työnantajien ja työntekijöiden koulutustarpeisiin. Viimeaikaisista yhteiskunnallisista muutostekijöistä laajalaisia vaikutuksia on ollut etenkin teknologian kehittymisellä. Nämä muutokset aiheuttavat muutoksia ammattitaitovaatimukseen lähes kaikilla työaloilla. Muutoksia työtehtävissä on kuvattu kappaleessa 2.1 ”Työ ja liikunta tulevaisuuden yhteiskunnassa”. Uusia organisatorisia muutostrendejä ovat oppivan organisaation, joustavuuden, tiimityöskentelyn ja verkostoitumisen ajattelumallit yritysten ja yhteisöjen toimintatapoina. Näistä aihepiireistä tutkimuksen teoriaosuudessa on esitelty ne, joita on jo sovellettu liikuntahallinnon työtehtävissä tai joiden odotetaan muodostavan toimivia työskentelymalleja tulevaisuuden työtehtävissä.



Yksilölliset koulutustarpeet ovat vuosien saatossa pysyvämpiluonteisia. Kunkin henkilökohtaiset toiveet, tarpeet, elämäntilanne, työympäristö, harrastukset ja urasuunnittelu ohjaavat yksittäisten työntekijöiden osallistumista jatko- ja täydennyskoulutukseen. Näitä tutkitaan tämän tutkimuksen empiirisessä osassa varsinaisena tutkimusongelmana. Kaikkien edellä mainittujen ja lisäksi monien muiden tekijöiden yhteistuloksena pyritään kullekin liikuntahallinnon ammattilaiselle laatimaan henkilökohtainen opetussuunnitelma koulutuksen ohjauksen ja suunnittelun tueksi. Tämän suunnitelman tekoa on kuvattu edellä kappaleessa 2.3 ”Työnohjaus ja henkilökohtainen opetussuunnitelma”. Henkilökohtaisten opetussuunnitelmien toteuttaminen jää kuitenkin kunkin koulutettavan, koulutuksen järjestäjän sekä mahdollisesti työnantajan yhdessä tehtäväksi, eli siihen ei tämän tutkimuksen puitteissa enempää puututa.

Yhteenvetona tutkimuksen viitekehystä (yhteiskunnan, työelämän ja yksilön koulutustarpeet ja niiden sisällöt) sekä sen kytköksiä liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutuksen suunnitteluun hahmotellaan seuraavasti (Kuvio 4):



KUVIO 4. Yhteiskunnan ja työelämän sekä yksilön koulutustarpeiden yhteys liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutukseen.

### 3.2 Tutkimusongelmat

Käynnissä olevat yhteiskunnan muutosprosessit ovat olleet yksi syy oppivan organisaation teorian kehitykselle ja käyttönotolle monenlaisissa eri organisaatioissa. Nopeat muutokset työelämässä ovat muuttaneet asenteita myös elinikäisen oppimisen suuntaan. Liikunta-alallakaan nopeilta muutoksilta ei olla välttytty. Nämä tekijät ovat olleet tiennäyttäjiä muodostettaessa tämän tutkimuksen ongelmia.

Tällä tutkimuksella halutaan vastauksia kolmeen kysymykseen:

- 1) Minkälaista jatko- ja täydennyskoulutusta liikuntahallinnon työntekijät odottavat?
- 2) Onko heillä aikaa, halukkuutta ja resursseja osallistua alan koulutukseen?  
sekä
- 3) Miten liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutus pitäisi alan työntekijöiden ja opiskelijoiden mielestä toteuttaa?

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella (Liite 1). Kyselylomakkeen käyttöön päädyttiin, koska se oli tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaisin. Kyselylomakkeen avulla tiedonkeruusta saatiin tehokas, taloudellinen, tarkka ja luotettava. Myös henkilökohtainen haastattelututkimus olisi ollut tässä tutkimuksessa mahdollinen, mutta siitä luovuttiin sen vaatimien aika- ja matkustusresurssien takia. Kyselylomakkeen avulla pystyttiin selvittämään useampien liikuntahallinnon työntekijöiden mielipiteitä, jolloin tutkimuksesta saatiin laaja-alaisempi ja yleistettävämpi.

Tutkimukselle ei asetettu hypoteesia, koska kyseessä on kartoittava tutkimus, jolloin hypoteeseja ei yleensä tehdä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 157). Toki tutkijalla oli ennakkokäsityksiä vastaajien mielipiteistä, mutta niiden ei haluttu ohjaavan tutkimusasetelmaa tai tulosten tulkintaa. Ennako-oletukset vastaajien koulutustarpeista ohjailivat kysymyslomakkeen laadintavaiheessa valmiiden vaihtoehtojen esittämistä. Aiheeseen pyrittiin kuitenkin kauttaaltaan saamaan mahdollisimman neutraali ja monipuolinen lähestymistapa.

Kyselyn kohderyhmän osoitetiedot saatiin Suomen urheiluopiston osoiterekistereistä, Jyväskylän yliopiston opintotoimistosta, SLU:n avainseuroilta, SLU:n julkaisusta ”Sporttilinjat” sekä Kuntaliiton yhteystietoluettelosta.

Kyseessä oleva tutkimus on kuvaileva tutkimus liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutustarpeista. Analyysi perustuu kuvailuun, vertailuun ja tulkintaan pääasiassa suorien jakaumien, prosenttiosuuksien ja ristiintaulukointien avulla. Paikoitain käytettiin tilastollisista merkitsevyystesteistä t-testiä ja analyysin apuna Pearsonin korrelaatiokerrointa. Joidenkin kysymysten kohdalla vastaajat jaettiin neljään luokkaan: kunnallisen

liikuntahallinnon, lajiliittojen ja urheiluseurojen työntekijöihin sekä muihin. Analyysissä on käytetty apuna SPSS Win -ohjelmaa.

Avointen kysymysten analyysissä käytettiin selittävää lähestymistapaa, jolloin haluttiin etsiä syitä ja perusteluita annettuihin vastauksiin. Näiden kysymysten tulkinnassa pyrittiin yhdistämään vastaukset kokemustiedon perusteella liikuntahallinnon työkenttään tai edellä esitettyihin visioihin tulevaisuuden työstä.

## 4.2 Kyselylomakkeen laadinta

Kyselylomake laadittiin yhteistyössä tutkimuksen tilaajan eli Suomen urheiluopiston Johtoinstituutin kanssa. Kyselylomake esiteltiin kymmenellä liikuntahallinnon työntekijällä tai opiskelijalla, jotka eivät varsinaiseen tutkimukseen osallistuneet. Esikyselyn vastausten ja tulosten perusteella uusittiin useita kysymyksiä sekä muutettiin hieman lomakkeen ulkoasua. Lopullisesta kyselylomakkeesta tuli pituudeltaan riittävän lyhyt ja nopeasti täytettävä, mikä helpotti ja alensi kynnystä osallistua tutkimukseen. Lomakkeen ulkoasu oli selkeä ja vastaustilaa oli riittävästi.

Kyselylomake tehtiin kaksiosaiseksi: ensimmäinen osio kartoitti vastaajan taustatietoja, eli kysyttiin vastaajan ikä, sukupuoli, peruskoulutus, osallistuminen liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutukseen sekä viikoittaisten liikuntahallinnon työtuntien lukumäärä. Kyselyn toisessa osassa selvitettiin vastaajan mielipiteitä ja koulutustarpeita liikuntahallinnon eri aihealueista.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat lisäkoulutukseen osallistumiseen ja niitä resursseja, joita työntekijällä on mahdollista käyttää omaan kouluttautumiseensa. Lopussa kysyttiin Suomen urheiluopiston liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutuspalvelujen tunnettavuutta. Kyselylomakkeen toisessa osiossa oli myös kysymyksiä koulutuksen käytännön toteuttamisesta, mutta näiden kysymysten ohjetta ei noin kuudesosa vastaajista ollut lukenut riittävän tarkasti ja oli rengastaneet

useamman kuin yhden annetuista vaihtoehdoista. Nämä vastaukset käsitellään vain yhden vaihtoehdon rengastaneiden vastaajien osalta.

Tutkimuksen perusjoukon muodostavat kaikki Suomessa liikuntahallinnon alalla työskentelevät tai siihen kouluttautuneet henkilöt. Perusjoukko on varsin pieni, yhteismäärältään korkeintaan muutaman tuhannen suomalaisen muodostama joukko. Otokseksi on tässä valittu tutkimuksen toimeksiantajan pyynnöstä liikuntaseurojen toiminnanjohtajia, liikuntatoimenjohtajia ja –sihteereitä, lajiliittojen työntekijöitä, liikuntahallinnon tutkimuksen suorittaneita sekä muita liikuntahallinnon työntekijä- ja opiskelijaryhmiä taulukon yksi mukaisesti (Taulukko 1). Samasta taulukosta löytyvät myös kyselyn palauttaneiden lukumäärät eri vastaajaryhmissä.

TAULUKKO 1. Tutkimukseen osallistuneet ryhmät, otos, näyte sekä vastausprosentit.

RYHMÄN NIMI	PERUSJOUKKO	OTOS	NÄYTE	VASTAUS%
• SLU:n avainseurojen toiminnanjohtajat	250	36	21	58,3
• Suomalaisia liikuntatoimenjohtajia	100*	24	17	70,8
• Kuntien liikuntasihiteereitä	300*	26	16	61,5
• SLU:n aluejohtajia (tilanne vuonna 1997)	8	8	7	87,5
• SLU:n lajiliittojen nuorisopäälliköitä	21	21	13	61,9
• Suomen Liikunnanopettajien liiton (SLOL) hallituksen jäsenet	9	9	6	66,7
• Liikuntahallinnon tutkinnon suorittaneita	150	30	21	70,0
• Vuonna 1994 Jyväskylän yliopiston liikunnan sosiaalitieteiden laitokselta valmistuneet	8	8	4	50,0
• Saman laitoksen viidennen vuosikurssin opiskelijat lukuvuonna 1997-1998	10	10	8	80,0
• Vuonna 1995 valmistuneita liikunnanohjaajia (yrityksen ja markkinoinnin sv)	9	9	4	44,4
Yhteensä	715	181	117	64,6

(\* perustuu arvioon, Lähde: Heikkala & Tiensuu 1997, 15)

Tutkimuksen otoksen koko on siten yhteensä 181 liikunta-alan työntekijää. Otokseen pyrittiin valitsemaan sellaiset ryhmät, joita tutkimuksen toimeksiantaja piti liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutuksen markkinoinnin kohderyhminä. Tutkimuksen tilaaja halusi valita otokseen sekä sen nykyisiä asiakasryhmiä että kartoittaa myös potentiaalisten uusien asiakkaiden tarpeita saada liikuntahallinnon koulutusta. Tutkimuksen

kohderyhmien koot valittiin siten, että kaikista pääryhmistä (liikuntaseurat, kuntien liikuntatoimenjohtajat ja -sihteerit, lajiliittojen työntekijät sekä liikuntahallinnon tutkinnon suorittaneet) haluttiin suurin piirtein saman kokoiset näytteet. Muita ryhmiä otokseen valittiin saatavilla olevan osoitteiston perusteella sekä uusien kohderyhmien kouluttautumishalujen kartoittamiseksi.

Otosryhmistä käytettiin kuntien liikuntahallinnon työntekijöitä, liikuntaseurojen toiminnanjohtajia ja liikuntahallinnon tutkinnon suorittaneita lukuunottamatta kokonaisotantaa. Vuonna 1997 SLU:n aluejärjestöjä ja siten myös aluejohtajia oli yhteensä kahdeksan, joista tässä ovat mukana kaikki. Vuoden 1998 tammikuussa alueita oli jo kolmeitoista. Liikuntaseurat valittiin tutkimukseen SLU:n niin kutsuttujen avainseurojen (yhteensä noin 250) joukosta systemaattisella satunnaisotannalla niin, että aakosellisesta rekisteristä joka seitsemäs seura valittiin kyselyyn mukaan. Suomen kaikista liikuntatoimenjohtajista joka neljäs ja liikuntasihteereistä noin joka kymmenes pääsi tutkimukseen mukaan. Liikuntahallinnon tutkinnon vuonna 1996 tai sitä ennen suorittaneista näytteeseen valittiin osoiterekisterin joka viides nimi. Otoksen sisältä löytyi myös muita tärkeitä liikuntahallinnon työntekijäryhmiä: valtion tason liikuntahallinto, keskusjärjestöjen työntekijöitä sekä urheiluopistojen hallintoa.

Otokseen valittiin liikuntaseurojen toiminnanjohtajat ja kuntien liikuntatoimenjohtajat, jotta saataisiin viitteitä myös liikuntahallinnossa työskentelevien, mutta mahdollisesti muuhun alaan koulutuksen saaneiden henkilöiden koulutustarpeista. Lisäksi kuntasektori on suomalaisen liikuntahallinnon yksi suurimmista työllistäjistä ja siksi tärkeä tutkimuskohde. Tässä tutkimuksessa ei otettu huomioon, että useimmissa kunnissa vastuu liikuntatoiminnasta kuuluu vapaa-aika- tai nuorisotoimenjohtajalle. Heidän koulutustarpeensa liikuntahallinnon alalla ovat merkittäviä, vaikka heidän työstään liikuntahallinto muodostaakin pienen osan. Liikuntahallinnon ja -suunnittelun opiskelijat valittiin tutkimukseen mukaan, jotta saataisiin selville nykyisen koulutuksen mahdollisia puutteita ja tuoreimpia jatko- ja täydennyskoulutustarpeita.

## 4.3 Tutkimusaineisto

### 4.3.1 Tietojen kerääminen

Kyselylomakkeet lähetettiin lokakuussa 1997. Karhukirjeen jälkeen palautettiin yhteensä 118 lomaketta. Näistä yksi vastauslomake jätettiin analyysin ulkopuolelle, sillä vastaaja ei ollut enää missään tekemisissä liikuntahallinnon kanssa ja oli vastannut jokaiseen kysymykseen ”ei osaa sanoa”. Näin lopulliseksi vastausprosentiksi saatiin 64,6 prosenttia kaikista kyselyn saaneista henkilöistä. Tulosten analysoinnin jälkeen palautettiin vielä neljä kyselylomaketta, mutta niiden vastauksia ei tuloksiin huomioitu. Puutteellisesti täytetyt lomakkeet otettiin analyysiin mukaan vain niiden kysymysten osalta, joihin oli vastattu. Kyselylomakkeen muuttujaluettelo löytyy liitteestä kaksi (Liite 2).

### 4.3.2 Näytteen kuvailu

Otoksesta muodostui varsin miesvaltainen joukko (126 miestä ja 55 naista). Tutkimukseen valituista henkilöistä naisia oli täten kolmasosa. Todellisuudessa arviot naisten osuudesta liikuntahallinnon työtehtävissä Suomessa ovat lähes kaikissa tutkimuksissa jääneet alle kymmeneen prosenttiin koko liikuntahallinnon työvoimasta (Olin 1978, 5 ja Saukkonen & Olin 1991, 17). 1990-luvun aikana tilanne lienee tasoittumassa, sillä Pasi Kosken vuonna 1995 julkaisemassa raportissa arvioitiin kuntien johtavista liikuntatoimen haltijoista olleen 29 prosenttia naisia (Koski 1995, 5).

Aktiivisimpia kyselylomakkeen palauttajia olivat liikuntahallinnon opiskelijat, kuntien liikuntatoimenjohtajat sekä SLU:n aluejohtajat (katso Taulukko 1 sivulla 49). Kaikissa edellä mainituissa ryhmissä vastausprosentti nousi 70:een tai yli. Vastausprosentit ovat osittain arvioita, sillä monet vastanneista kuuluivat useampaan kohderyhmään.



Huonoiten vastasivat yrittäjyyden ja markkinoinnin suuntautumisvaihtoehdon valinneet liikunnanohjaajat, joista 44 prosenttia palautti lomakkeen täytettynä. Heidän ohella myös liikunnan sosiaalitieteiden laitokselta vuonna 1994 valmistuneet sekä avainseurojen toiminnanjohtajat vastasivat kyselyyn laiskasti. Näissä ryhmissä moni vastaaja oli lisännyt kyselylomakkeeseen viestin, ettei tämä ala häntä kosketa. Nämä vastaajat toimivat joko liikunnanopettajina tai sitten heidän roolinsa liikuntaseuroissa oli enemmän käytännön ohjaus- kuin hallintotehtävissä.

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tulosten validiudella tarkoitetaan tietolähteiden ja tiedon keräyksen luotettavuutta, eli mittarin kykyä mitata niitä ominaisuuksia, joita varten mittaväline on laadittu. Luotettavuus on korkea, jos tutkimuksella on pystytty mittaamaan sitä, mitä sillä alunperin haluttiinkin mitata.

Tällä tutkimuksella selvitettiin liikuntahallinnon työntekijöiden jatko- ja täydennyskoulutustarpeita. Voidaan pohtia, tutkittiinko tässä vastanneiden omia sisäisiä koulutustarpeita vaiko heidän suhtautumistaan valmiiksi annettuihin vaihtoehtoihin. Vaikka kysymykset sisälsivät aina ”muu” -vaihtoehdon, oli kysymystenasettelu johdattelevaa ja valmiita vaihtoehtoja suosivaa. Samoin voidaan pohtia, vastasivatko liikuntahallinnon työntekijät siihen, miltä alueita he halusivat saada koulutusta vai siihen, mitkä he uskoivat olevan työtehtävien vaatimusten mukaisia tarpeita selviytyä työstään mallikkaasti. Liikuntahallinnon työkenttä sisältää mitä moninaisimpia työtehtäviä, joihin kaikkiin ei ole edes mahdollista etukäteen kouluttautua. Lisäksi tulevaisuuden uusia työalueita ei pysty ennalta arvaamaan. Kyselylomakkeen valmiiksi ehdotettuja vaihtoehtoja voidaan pitää kattavina, sillä vain harva oli lisännyt muita tekijöitä annettujen vaihtoehtojen lisäksi.

#### 4.4.1 Aineiston sisäinen luotettavuus

Aineiston sisäinen luotettavuus on hyvä, jos vastaajilta saadut tiedot vastaavat mahdollisimman pitkälti heidän todellisia käsityksiään tutkittavasta asiasta. Käytännössä validiteetin ongelma piilee siinä, että mittauksista riippumatta todellista tietoa ei yleensä ole käytettävissä. Mittausvirheiden osuutta on tässä pyritty minimoimaan tarkistamalla koodausvaiheessa kustakin lomakkeesta syötetyt tiedot kahteen kertaan.

Tulokset analysoitiin tärkeimmissä kysymyksissä laskemalla kahden ensimmäisen vastausvaihtoehdon frekvenssit yhteen ja pääättelemällä tämän perusteella aiheen tärkeyttä tai merkityksellisyyttä. Saatuja lukuja verrattiin myös kohdan keskiarvoon, jottei hajonnan merkitys olisi vääristänyt tuloksia. Keskiarvojen tarkastelulla olisi päästy samaan tulokseen ja samaan järjestykseen koulutuksessa tarpeellisten aihepiirien osalta.

Aiheen luonteesta johtuen vastaajat ovat todennäköisesti vastanneet melko rehellisesti esitettyihin kysymyksiin. Mikään esitetystä asioista ei ollut niin arkaluontoinen, että siihen olisi ollut aiheellista ”kaunistella” vastausta. Tästä syystä myös kysymys palkan suuruudesta jätettiin kyselylomakkeesta pois.

Anonyyminä oli helpompi vastata kirjallisesti totuuden mukaisesti kuin haastattelututkimuksen kohdalla. Haastattelijan läsnäolo tällaisessa tilanteessa olisi voinut vaikuttaa vastaajaan niin, että hän olisi pyrkinyt antamaan vaikutelman alansa tuntevasta henkilöstä ja siksi tyytyä sosiaalisesti suotaviin ja yleisen käsityksen mukaisiin vastauksiin.

Esitetyt kysymykset olivat selkeitä ja mahdollisimman yksiselitteisiä. Tulkinnanvaraiset ja epäselvät vastaukset poistettiin lopullisesta tulosten analyysistä. Monissa kysymyksissä käytettiin 5-portaista arviointiasteikkoa ja sen lisäksi oli mahdollista antaa ”en osaa sanoa” -vastaus. Tämä mahdollisti mahdollisimman lähelle omaa mielipidettä olevan vastausvaihtoehdon löytymisen.

#### 4.4.2 Tulosten yleistettävyys

Mittaustulosten ulkoisella yleistettävyydellä eli reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten vastaavuutta koko kohderyhmän vastaavien tietojen tai mielipiteiden kanssa. Reliabiliteetti voidaan esittää tilastotieteellisin keinoin käyttämällä tilastollisia merkitsevyystestejä. Korkea reliabiliteetti kertoo myös käytetyn mittarin pätevyydestä mitata kysyttyä asiaa hyvin. Yleistettävyyden varmistamisen keinoja ovat mm. rinnakkais- ja uusintamittaukset. Yleistettävyydellä pyritään minimoimaan sattuman osuus tutkittavassa asiassa. Reliabiliteetti on yhteydessä validiteettiin siten, että alhainen reliabiliteetti, eli virhetekijöiden suuri vaikutus tuloksiin, alentaa myös validiteettia. Yleistettävyyttä alentavat systemaattiset ja satunnaisvirheet. (Honka 1984, 197.) Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on voinut alentaa kysymysten ja vastausvaihtoehtojen tulkinta. Tällöin kysyjä ja vastaaja ovat ymmärtäneet jonkun vaihtoehdon tai jopa koko kysymyksen eri tavoin.

Tulosten systemaattista virhettä aiheuttaa joidenkin osaryhmien yliedustavuus otoksessa. Tässä oli tutkimuksen toimeksiantajan pyynnöstä valittu erityisen paljon liikuntaseurojen ja kunnallisen liikuntahallinnon työntekijöitä. Suomen urheiluopiston Johtoinstituutin asiakasryhmistä suuri osa kuuluu kyseisiin kategorioihin, joten sen puolesta otoksen valinta on oikeutettu. Sovellettaessa tuloksia kaikkiin liikuntahallinnon työntekijöihin on huomattava otoksen eri ryhmien edustavuuden aiheuttamat rajoitukset. Kyselyn palauttaneista suurimmaksi ryhmäksi nousi avainseurojen toiminnanjohtajat tai vastaavat, eli sama kuin suurin kyselyn saaneiden ryhmä. Aktiivisimpia vastaajia olivat SLU:n aluejohtajat sekä liikuntahallinnon opiskelijat (palautusprosentit yli 80), mutta vastausten luotettavuuden ja yleistettävyyden kannalta eri ryhmien vastausaktiivisuus jakautui ”sopivan” tasaisesti. Koulutustaustaltaan enemmistö vastaajista oli liikunnanohjaajia, mikä ei täysin vastanne todellista tilannetta kaikissa liikuntahallinnon työtehtävissä.

Satunnaisvirhettä aiheuttaa otoksen pienuus. Erityisesti yksittäisten työntekijäryhmien osuudet jäivät paikoin vain muutaman vastaajan edustukseksi. Tämän vuoksi joidenkin kysymysten kohdalla ryhmiä yhdisteltiin suuremmiksi joukoiksi. Tässä myös tutkimuksen perusjoukko on hyvin pieni, joten otosta voidaan pitää riittävän suurena tulosten yleistettävyyden kannalta. Lisäksi kato oli pieni, sillä kaikista kohderyhmistä noin puolet palautti kyselylomakkeen täytettynä takaisin.

Näytettä voidaan pitää riittävän edustavana, vaikka se tässä olikin tutkimuksen toimeksiantajan käytännön kokemusten perusteella valittu mahdollisimman monipuolisesti liikuntahallintoa edustava joukko. Siitä huolimatta, että tässä tuloksia arvioidaankin Suomen urheiluopiston Johtoinstituutin asiakasryhmien kannalta, ovat tulokset hyvin yleistettävissä koskemaan myös kaikkea suomalaista liikuntahallintoa. Liikuntaseurojen toiminnanjohtajuutta oman työn ohella hoitavien suuri osuus tutkimuksessa on huomioita vastauksia tutkittaessa. Näytteen työntekijät edustavat monipuolisesti liikuntahallinnon eri osa-alueita. Myös alueellinen kattavuus on hyvä: liikuntahallinnon työtehtävät ovat kasaantuneet pääkaupunkiseudulle, joka myös tässä otoksessa oli parhaiten edustettuna.

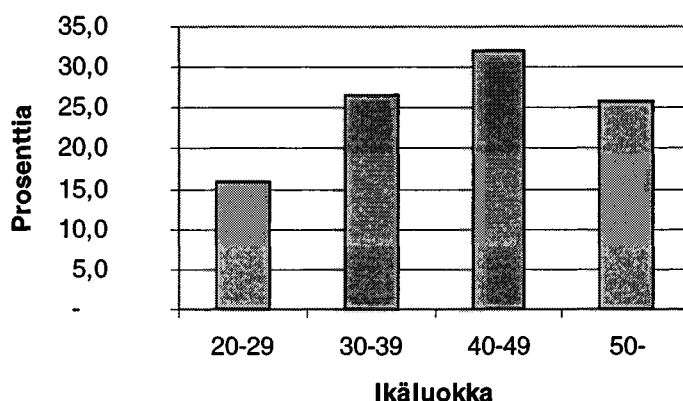
Tutkimuksessa oli edustajia useista eri liikuntalajeista joko seura- tai liittotasolta. Mistään lajista ei ollut yli kahta työntekijää. Naisten suuri osuus liikuntahallinnon työtehtävissä tässä tutkimuksessa saattaa hyvinkin vastata nykyistä tilannetta liikuntahallinnon työtehtävissä. Liikuntahallinnon koulutusalan Jyväskylän yliopistossa on viime vuosina aloittanut useampi nainen kuin mies. Mahdollisesti naisten osuus alalla tuleekin tulevaisuudessa lisääntymään, millä olisi vaikutusta myös jatko- ja täydennyskoulutuksen sisältöä mietittäessä.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Kyselyyn vastanneiden taustatietoja

Vastaajien taustatiedoista kysyttiin sukupuoli, syntymävuosi, virka tai työtehtävä tällä hetkellä, suoritettu perustutkinto, osallistuminen liikunta-alan jatko- ja täydennyskoulutukseen sekä viikoittaisten liikuntahallinnon työtuntien lukumäärä.

Vastaajien syntymävuodesta laskettiin kunkin vastaajan ikä ja luokiteltiin heidät eri ikäryhmiin seuraavasti (kuvio 5):

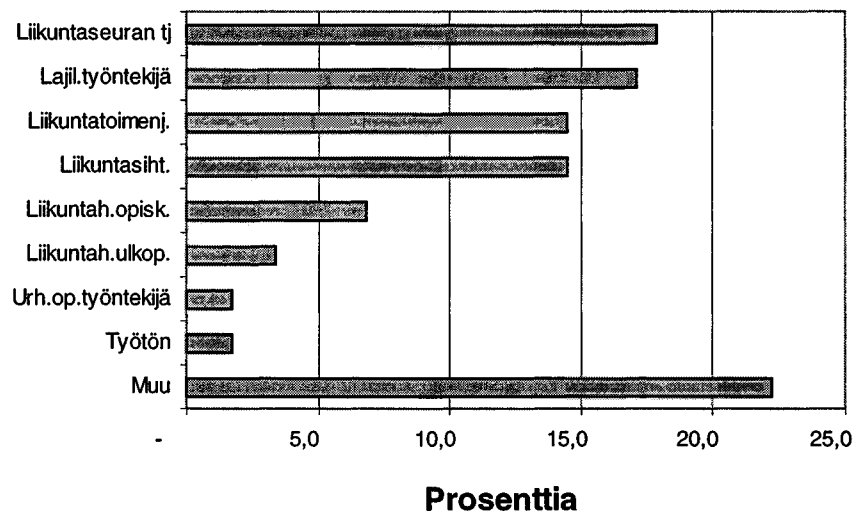


KUVIO 5. Kyselyyn vastanneiden jakauma ikäryhmittäin (n= 114).

Nuorin vastaaja oli 23-vuotias ja vanhin 61. Kaikkien vastaajien iän keskiarvo oli 41 vuotta. Eri vastaajaryhmistä nuorimpia olivat keskimäärin liikuntahallinnon opiskelijat ja lajiliittojen työntekijät, kun taas vanhimpia olivat kuntien liikuntatoimenjohtajat. Naisvastaajien keskimääräinen ikä oli 38 vuotta ja miesten 44 vuotta. Vastaajista odotetusti enemmistö oli miehiä, 66 prosenttia ja naisia siten noin kolmasosa (34 %). Naisten osuus voi tässä tutkimuksessa olla hieman alan keskimääräistä tilannetta suurempi. Vuonna 1978 Olinin tekemässä kuntien ja järjestöjen liikuntahallinnon toimenkuvatutkimuksessa todettiin naisten osuuden kyseisissä tehtävissä olevan vain viisi prosenttia

(Olin 1978, 5). Naisten lukumäärä liikuntahallinnossa lieneekin hitaassa kasvussa, sillä vuonna 1991 Saukkonen ja Olin totesivat kunnallisen liikuntahallinnon työntekijöistä naisia olleen jo kymmenen prosenttia kaikista työntekijöistä (Saukkonen & Olin 1991, 17). Vastaava arvio kuntien johtavien liikuntaviran haltijoiden määrästä vuodelta 1995 oli puolestaan 29 prosenttia, eli jo lähes kolmasosa (Koski 1995, 5).

Vastanneista suurin ryhmä oli kohdejoukon mukaisesti liikuntaseurojen toiminnanjohtajat tai vastaavat, yhteensä 21 henkilöä. Kuntien liikuntatoimenjohtajia vastasi 17 ja samoin liikuntasihtereitä 17, eli kunnallisen liikuntahallinnon työntekijät olivat laajempina ryhminä tarkasteltuna parhaiten edustettuina. Lajiliittojen 20 työntekijästä oli odotetusti enemmistö nuorisopäälliköitä (13 henkilöä). Toiminnanjohtajia kyselyyn osallistuneista oli kolme. Työntekijäryhmän ”muu” oli valinnut 26 henkilöä, eli joka neljäs vastanneista. Tämän ryhmän valitsivat mm. liikunta-alan yrittäjät, liikunnanopettajat sekä SLU:n aluejärjestöjen työntekijät. Ryhmän ”muu” suuri koko kertoo liikuntahallinnon työkentän pirstaleisuudesta ja tehtävien moninaisuudesta. Vastaajien tämänhetkisiä työtehtäviä kuvaa taustatiedoista kerätty kuvio 6:



KUVIO 6. Kyselyyn vastanneiden virka, toimi tai tehtävä tällä hetkellä (n= 117).

Eri työntekijäryhmien jakaumat kuviossa kuusi eroavat taulukossa yksi (sivulla 49) esitettyjen ryhmien koosta hieman. Tämä johtuu siitä, että osa vastaajista kuului useampaan kohderyhmään sekä siitä, että sekä liikunnan sosiaalitieteiden laitokselta valmistuneet että liikuntahallinnon tutkinnon suorittaneet ovat löytäneet oman paikkansa työ-

elämässä näistä työntekijäryhmistä. Taulukko yksi kuvaa siten niitä ryhmiä, joille kysely lähetettiin ja kuvioon kuusi on kerätty vastanneiden nykyiset työtehtävät. Tuloksissa vastauksia on verrattu aina näiden nykyisten työtehtävien mukaan.

Kunnan liikuntahallinnon työtehtävissä miehet olivat selvästi enemmistönä, kun taas naisista peräti puolet kuului ryhmään ”Muu”. Selvin yksittäinen ero muodostui kuntien liikuntatoimenjohtajien kohdalla, joka oli naisten näytteessä pienin ryhmä (1 henkilö) ja miehillä suurin yksittäinen vastaajaryhmä (16 henkilöä). Liikuntaseurojen ja lajiliittojen työntekijöiden kohdalla sukupuolten väliset erot olivat hyvin pieniä.

Koulutustaustaltaan enemmistö kyselyyn vastanneista (49 henkilöä eli 42 prosenttia) oli liikunnanohjaajia. Toiseksi suurimman ryhmän muodostivat liikuntatieteiden maisterit tai kandidaatit, 18 henkilöä ja kolmantena suurena ryhmänä esiintyivät hieman yllättäen merkonomit. Näin ehkäpä siksi, että monet liikuntaseurojen ja lajiliittojen työtehtävistä vaativat kirjanpito- ja taloudenhoitotaitoja, joita ei välttämättä liikunta-alan koulutuksessa riittävän hyvin omaksuta. Tämän kohdan oli jättänyt tyhjäksi 11 vastaajaa, eli he joko eivät halunneet kertoa koulutustaustaansa tai sitten sitä ei ole, eli he ovat mahdollisesti käyneet vain peruskoulun.

Kysymyksellä viikoittaisesta liikuntahallinnon työtuntimäärästä haluttiin selvittää työn päätoimisuus tai harrastusluonteisuus. Keskimääräiseksi työtuntimääräksi saatiin 25 tuntia viikossa. Lukua alensi seitsemän ei-liikuntahallinnon työntekijän sekä kahdeksan liikuntahallinnon opiskelijan alle viiden tunnin vastaukset. Lisäksi liikuntaseurojen puuhahmiset hoitelevat seuran hallintotoita oman työnsä ohessa, jolloin viikoittaisia työtunteja kertyy harvoin yli kymmenen. Keskihajonta olikin huomattavan suuri, 16 tuntia. Vastausten minimituntimäärä oli nolla tuntia, jonka ilmoitti 13 vastaajaa, ja maksimi 60 tuntia liikuntahallinnon työtehtäviä viikossa. Eri ryhmistä suurimmat tuntimäärät olivat kuntien liikuntahallinnossa työskentelevillä, keskimäärin 34,5 tuntia ja pienin keskiarvo oli ryhmällä ”Muu”, keskimäärin vain 12,5 tuntia liikuntahallinnon töitä viikossa. Lajiliittojen työntekijöiden liikuntahallintotunnit olivat viikossa keskimäärin 31,5 tuntia ja liikuntaseurojen toiminnanjohtajien 22,5 tuntia. Erityisesti ryhmien ”Muu” ja liikuntaseurojen työntekijöiden vastaukset olivat hajautuneet laajalle skaalalle. Kaikki

nollavastaukset löytyivät ensin mainitusta ryhmästä. Liikuntaseurat työstivät hallinto- tehtävillä vaihtelevasti neljästä jopa kuuteenkymmeneen viikkotuntiin.

Miehillä liikuntahallinnon työtunteja kertyi keskimäärin 28 tuntia viikossa ja naisilla 19 tuntia. Ero on tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0.01$  \*\*). T-testin tunnusluvut esitetään taulukossa 2. Ero johtunee miesten hallitsevammasta asemasta liikuntahallinnon työtehtävissä tässä tutkimuksessa. Miehet olivat useammin korkeammassa asemassa ja vakituissa työtehtävissä kuin naiset, jotka useammin hoitelivat esimerkiksi liikuntaseuran toiminnanjohtajuutta oman työnsä ohella.

TAULUKKO 2. Liikuntahallinnon työtuntien määrän eroavuudet mies- ja naisvastaajilla (n= 104).

	Sukupuoli	n	keskiarvo	s	t	df	p
Liikuntahallinnon	Mies	75	27,9	15,3			
työtunnit viikossa	Nainen	35	18,8	16,3	2,97	112	,004**

## 5.2 Liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutustarpeet

Vastaajien koulutustarvetta kartoitettiin lomakkeen ensimmäisessä osassa kysymyksillä nykyisestä koulutuksesta sekä niistä jatko- ja täydennyskoulutustapahtumista, joihin on jo osallistunut. Liikunta-alan lisäkoulutusta täysin vailla oli 33 vastaajaa, eli 28 prosenttia koko näytteestä. Lomakkeen toisessa osassa kysyttiin niiden tekijöiden voimakkuutta, jotka vaikuttavat koulutukseen osallistumiseen sekä niitä aihepiirejä, joista vastaaja kokee tarvitsevansa lisäkoulutusta.

Kysymykseen liikunta-alan lisäkoulutukseen osallistumattomuudesta nostettiin yleisimmiksi esteiksi ajan ja rahan puute. Lisäkoulutuksen hankkimisen tiellä on siten varsin suuria esteitä. Ajan puute kertoo kiireisestä työrytmistä sekä mahdollisesti huonosti organisoiduista työrutiineista. Rahan puute koulutukseen osallistumisen esteenä voi olla



merkki koulutuksen vähäisestä arvostuksesta ja huonosta motivaatiosta kouluttautua niin työnantajilla kuin tekijöilläkin. Muita mainittuja koulutukseen osallistumisen esteitä olivat mm. muun alan päätyö, vähäinen työkokemus sekä perustutkinnon puuttuminen.

Ne, jotka liikunta-alan jatko- ja täydennyskoulutukseen olivat osallistuneet, mainitsivat tärkeimmiksi koulutustapahtumiksi liikuntahallinnon tutkinnon (28 henkilöä, eli 24 prosenttia) sekä valmennus- ja ohjauskurssit, joihin oli osallistunut 24 henkilöä. Muita useammin kuin kerran mainittuja koulutustapahtumia olivat kuntaliiton lyhytkurssit, liikunnanopettajien täydennyskoulutus sekä talous-, hallinto- ja johtamiskurssit.

Tutkimuksen pääongelma oli kartoittaa niitä aihealueita, joista liikuntahallinnon työntekijät kokevat tarvitsevansa jatko- tai täydennyskoulutusta sekä koulutuksen toteuttamismalleja, -esteitä ja -resursseja. Näitä pyrittiin selvittämään kysymyksillä II.1. (eri tekijöiden merkitys valittaessa koulutuksen sisältöä) ja II.2. (eri aihealueiden kiinnostavuus jatko- ja täydennyskoulutuksessa nykyisen ja tulevan tarpeen kannalta). Näissä kysymyksissä vastaaja arvioi esitettyjen tekijöiden tai aihealueiden tärkeyttä jatkokoulutautumisen kannalta rengastamalla lähinnä omaa mielipidettä vastaavan vaihtoehdon viidestä mahdollisuudesta (1 = erittäin tärkeä merkitys tai erittäin tarpeellinen aihe, 2 = tärkeä merkitys tai tarpeellinen aihe, 3 = kohtalainen merkitys tai jonkin verran tarpeellinen aihe, 4 = vähäinen merkitys tai ei kovin tarpeellinen aihe ja 5 = ei merkitystä tai tarpeeton aihe). Lisäksi molemmissa kysymyksissä oli mahdollista rengastaa numero yhdeksän, mikäli vastaaja ei osannut sanoa mielipidettään asiasta. Tätä vaihtoehtoa ei juurikaan oltu valittu minkään aihepiirin kohdalla. Vastaajien taloudellisia resursseja kartoitettiin kysymyksillä II.6. ja II.7. (työnantajan ja vastaajan itsensä valmiudet sijoittaa rahaa koulutukseen vuodessa).

Tärkein tekijä koulutuksen valinnan kannalta oli kouluttajan vahva käytännön kokemus. Noin 90 prosentin mielestä tällä on joko erittäin suuri tai tärkeä merkitys (vastausvaihtoehdot 1 ja 2). Myös vaihtoehdot ”Tutustut muihin liikunta-alan ammattilaisiin” sekä ”Opiskeltavat asiat ovat Sinulle uusia ja vastaavat tulevaisuutesi haasteita työelämässä” saivat keskiarvovastaukseksi kakkosvaihtoehdon, eli niillä on koulutuksen valinnan

kannalta tärkeä merkitys. Vähäisin merkitys annetuista vaihtoehdoista oli puolestaan sillä, että kouluttajana olisi korkeasti koulutettu henkilö. Yli puolet vastaajista piti sen merkitystä korkeintaan kohtalaisena.

Taulukkoon 3 on koottu niiden vastaajien prosentuaalinen osuus, jotka ovat kunkin vaihtoehdon kohdalla valinneet joko ”Erittäin suuri merkitys” tai ”Tärkeä merkitys” koulutuksen valintaa tehtäessä (Taulukko 3):

TAULUKKO 3. Eri tekijöiden merkitys liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutuksessa (n= 104).

Koulutukseen osallistumiseen vaikuttava tekijä	prosenttia (%)
* Kouluttajalla on vahva käytännön kokemus	89,7
* Tutustut muihin liikunta-alan ammattilaisiin	80,2
* Opiskeltavat asiat ovat Sinulle uusia ja vastaavat tulevaisuutesi haasteita työelämässä	80,2
* Tunnet kehittyväsi liikuntahallinnon työntekijänä ja mahdollisuutesi saada vaativampia työtehtäviä lisääntyvät	76,8
* Koulutus sovelletaan omiin resursseihisi ja tarpeisiisi (henkilökohtainen opetussuunnitelma, HOPS)	76,3
* Tarjolla on erilaisia opiskeluvaihtoehtoja	68,8
* Työnantajasi kannustaa ja ohjaa Sinua jatko-kouluttautumaan	58,6
* Opiskeluympäristön tulee olla viihtyisä	56,0
* Kouluttajasi on korkeasti koulutettu henkilö	44,7

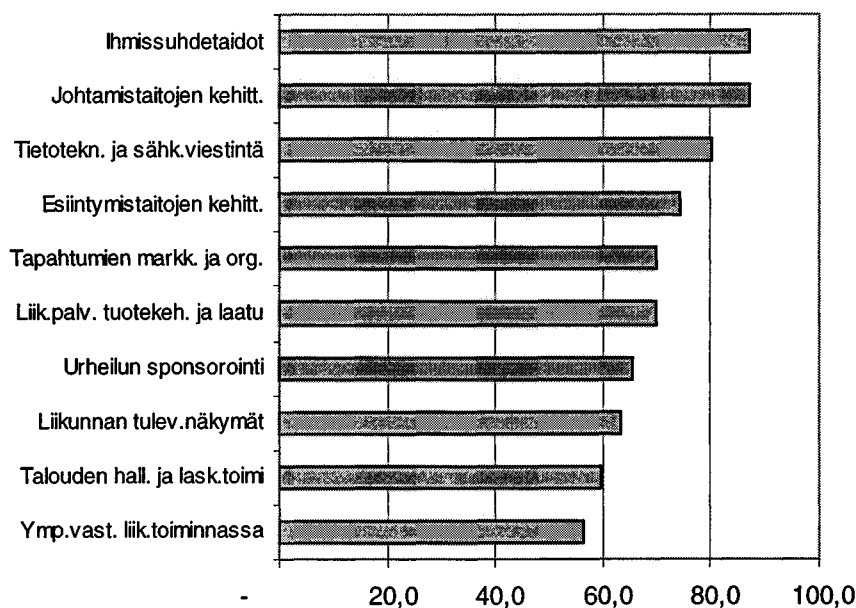
Tärkeintä ja vähiten merkityksellisintä tekijää lukuun ottamatta yleisin vastausvaihtoehto kaikissa muissa kohdissa oli tärkeä merkitys. Vahvan käytännönkokemuksen kohdalla oli rengastettu eniten vaihtoehtoa erittäin tärkeä merkitys ja kouluttajan korkean koulutuksen kohdalla vaihtoehtoa kohtalainen merkitys koulutukseen osallistumisessa.

Kukaan vastaajista ei ilmoittanut kouluttajan vahvan käytännön kokemuksen tai muihin liikunta-alan ammattilaisiin tutustumisen olevan koulutukseen osallistumisen kannalta merkityksetön tekijä.

Tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita iän suhteen edellä mainituista tekijöistä saatiin koulutuksen soveltamisessa omiin resursseihin ja tarpeisiin ( $r = -.399^{**}$ ), kehittämisessä liikuntahallinnon työntekijänä ja mahdollisuudessa saada vaativampia työtehtäviä ( $r = -.325^{**}$ ) sekä mahdollisuudessa erilaisiin opiskeluvaihtoehtoihin ( $r = -.276^{**}$ ). Tämän perusteella voidaan arvioida nuorempien vaativan koulutukseltaan enemmän yksilöllisyyttä ja monipuolisia vaihtoehtoja sekä toivovan koulutuksen avulla etenevänsä urallaan.

Eri aihepiirien kiinnostavuutta kartoitettiin 28:lla valmiiksi ehdotetulla nykyisen koulutuksen osa-alueella sekä lisäksi kysyttiin avoimella kysymyksellä muita kiinnostavia koulutuksen aiheita. Aihepiirien tärkeyttä arvioitiin laskemalla ”Erittäin tärkeä” ja ”Tärkeä” -vastausten osuus kunkin aihepiirin kohdalla. Eniten annetuista 28 aihepiiristä vastaajat arvioivat tarvitsevansa koulutusta työpaikan ihmissuhdetaidoissa, johtamistaitojen kehittämisessä sekä tietotekniikassa ja sähköisessä viestinnässä. Etenkin viimeisenä mainitun aihepiirin ajateltiin myös etukäteen nousevan yhdeksi avainalueeksi suunniteltaessa tulevaisuuden liikuntahallinnon koulutusta. Tietokoneala on jatkuvassa muutostilassa, eikä kyseistä opetusta ole ollut saatavissa liikunta-alalla kuin aivan viime vuosina. Tärkeimmäksi lisäkoulutuksen aihepiiriksi nousi työpaikan ihmissuhdetaitojen kehittäminen. Yleisesti tiedetään hyvän työskentelyilmapiirin merkitys tuloksellisuuden ja työssä viihtymisen kannalta, mutta silti koulutustilaisuuksissa harvoin opetetaan huolehtimaan työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista. Erityisen tärkeinä hyviä ihmissuhdetaitoja pitivät kuntien liikuntahallinnon työntekijät. Kukaan vastaajista ei pitänyt tietotekniikkaa ja sähköistä viestintää tai liikuntapalvelujen tuotekehitystä ja laatuosaimista tarpeettomana aihepiirinä liikuntahallinnon koulutuksessa. Kaikkien aihepiirien saama tärkeysjärjestys on liitetty tutkimuksen loppuun (Liite 3).

Kymmenen tarpeellisimman aihepiirin listalta löytyvät edellä mainitun kolmen kärjen lisäksi esiintymistaitojen kehittäminen, tapahtumien markkinointi ja organisointi, liikuntapalvelujen tuotekehitys ja laatuosaaminen, urheilun sponsorointi, liikunnan tulevaisuusnäkyvät, talouden hallinta ja laskentatoimi sekä ympäristövastuullisuus liikunta-toiminnassa (katso Kuvio 5). Kuvio kertoo niiden vastaajien prosentuaalisen osuuden, jotka pitivät annettua vaihtoehtoa joko erittäin tärkeänä tai tärkeänä aihepiirinä liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutuksessa.



KUVIO 5. Kymmenen tärkeimmäksi arvioitua aihepiiriä liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutuksessa (n= 117).

Vähiten kiinnostaviksi annetuista vaihtoehdoista arvioitiin opinto- ja kongressimatkat ulkomaille sekä opiskelu ja työskentely ulkomailla. Nämä aihepiirit olivat miesvastaajien keskuudessa vähemmän tarpeellisia kuin naisvastaajien. Ero sukupuolten välillä on tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0.01$  \*\*, tarkemmat arvot on luettavissa liitteestä 4). Kansainvälistyminen ei siis ainakaan vielä taida olla kovin kovassa kurssissa liikuntahallinnon työtehtävissä. Tulos on sinänsä yllättävä, sillä ovathan suomalaiset liikuntajohtajat kunnostautuneet hyvin kansainvälisissä liikuntajärjestöissä ja komissioissa. Toisaalta on huomattava, että nämä vähiten kannatusta saaneet aihepiirit olivat nekin neljäsosan vastanneista mielestä joko erittäin tärkeitä tai tärkeitä nykyisen ja tulevan työn kannalta.

Vastaajaryhmistä eniten kansainvälisyyteen viittaavia tarpeita ilmaisivat lajiliittojen työntekijät, jotka olivat muita ryhmiä aktiivisemmin rengastaneet urheilun kansainvälisen yhteistyön ja vieraiden kielten opiskelun erittäin tarpeellisiksi tai tarpeellisiksi aihepiireiksi liikuntahallinnon koulutuksessa. Vähiten kansainvälisyyteen osoittivat mielenkiintoa kuntien liikuntahallinnon työntekijät.

Suosituimmat aihepiirit olivat yleisesti suosittuja kaikissa työntekijäryhmissä. Esimerkiksi esiintymistaitojen kehittämisen oli kaikissa ryhmissä yli 60 prosenttia maininnut joko erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi koulutuksen aihepiiriksi. Kuntien liikuntahallinnon työntekijät pitivät muita ryhmiä tarpeellisempina aihepiireinä liikunta- ja urheilurakentamista sekä liikuntapaikkojen hoitamista ja monikäyttöisyyttä. Nämä olivat taas lajiliittojen työntekijöillä hyvin vähäisen mielenkiinnon virittäjiä. Urheilun sponsoroinnista, tapahtumien markkinoinnista ja organisoinnista sekä manageritoiminnasta olivat eniten kiinnostuneita liikuntaseurojen toiminnanjohtajat ja vähiten kuntien liikuntatoimenjohtajat ja liikuntasihteerit. Sukupuolten välillä merkitseviä eroja ei näissä aihepiireissä ollut.

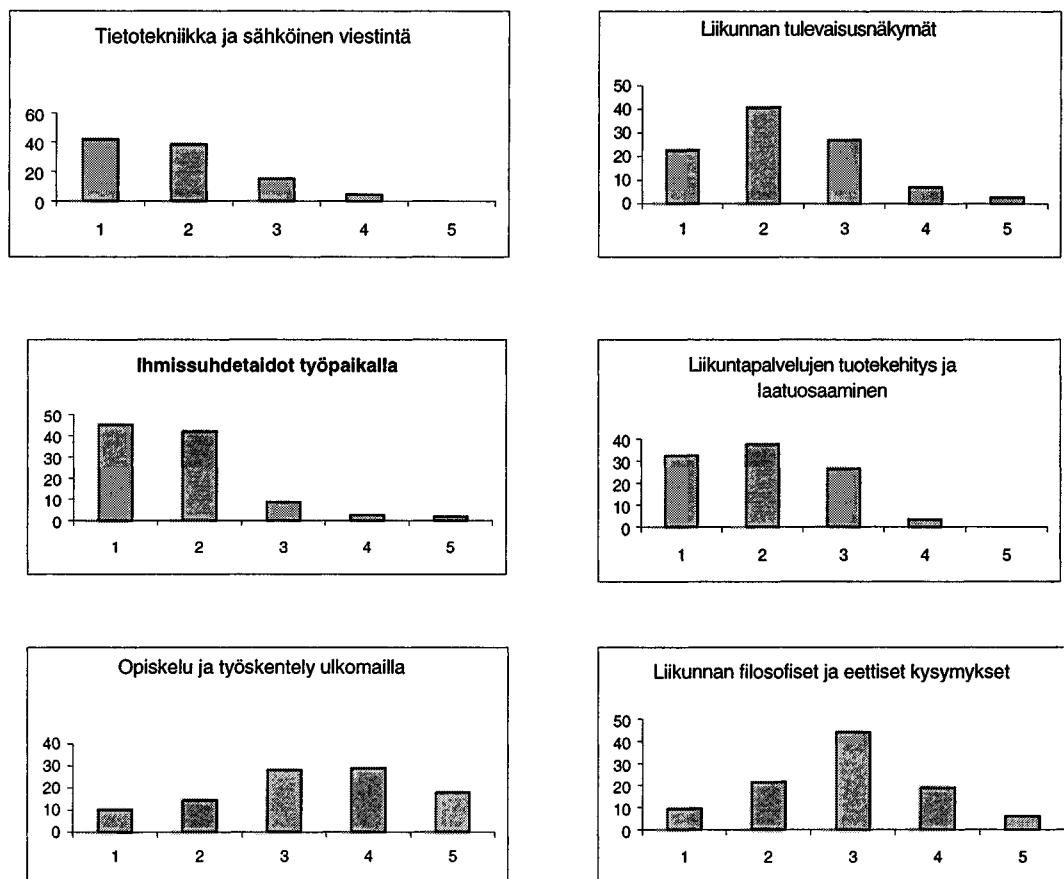
Ympäristövastuullisuutta sekä urheilun juridisia kysymyksiä ja verotusta kaipasivat koulutustarjontaan eniten liikuntaseurat ja vähiten lajiliitot. Erityisryhmien liikuntaa piti muita ryhmiä tarpeellisempina kuntien liikuntahallinnon työntekijät, jotka usein myös joutuvat järjestämään tapahtumia ja kursseja erityisryhmille.

Sukupuolten välillä ainoat tilastolliset erot edellä mainittujen ulkomaan opintomatkojen ja vakituisehman työskentelyn lisäksi tulivat johtamistaitojen kehittämisessä sekä kokouskäytännöissä. Molemmat aihepiirit kiinnostivat naisia enemmän. Erot olivat tilastollisesti melkein merkitseviä ( $p < 0.05$  \*, katso taulukko 4 seuraavalla sivulla).

TAULUKKO 4. T-testit miesten ja naisten välisten kiinnostusten eroista johtamistaitojen kehittämistä ja kokouskäytäntöjä kohtaan liikuntahallinnon koulutuksessa (n= 116). Kiinnostavuutta on arvioitu asteikolla 1= erittäin tärkeä aihepiiri ja 5= tarpeeton aihepiiri koulutuksessa.

	SUKUPUOLI	n	keskiarvo	s	t	df	p
Johtamistaitojen kehittäminen	Mies	76	1,86	0,84			
	Nainen	40	1,50	0,60	2,37	114	,020*
Kokouskäytännöt	Mies	76	3,20	0,92			
	Nainen	40	2,75	1,01	2,40	114	,018*

Seuraavassa esimerkkinä vielä muutaman yksittäisen aihealueen mielipiteiden jakautuminen asteikolla, jossa 1 kuvaa erittäin tärkeää ja 5 tarpeetonta aihepiiriä liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutuksessa (Kuvio 8). Suosituimmista aihepiireistä valittiin työpaikan ihmissuhdetaitojen sekä tietotekniikan ja sähköisen viestinnän vastausten jakautumista kuvaavat pylväsdiagrammit sekä vähiten kiinnostusta herättäneistä aihepiireistä opiskelu ja työskentely ulkomailla sekä liikunnan filosofiset ja eettiset kysymykset. Liikuntapalvelujen tuotekehitys ja laatuosaaminen sekä tietotekniikka ja sähköinen viestintä olivat ainoita aihepiirejä, joita kukaan vastaajista ei pitänyt tarpeettomana liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutuksessa. Liikunnan tulevaisuusnäkyvien aihepiiriä kuvaava pylväsdiagrammi sijoittui annettujen vaihtoehtojen kiinnostavuuden suhteen kymmenen tärkeimmän ja tarpeellisimman aihepiirin joukkoon.



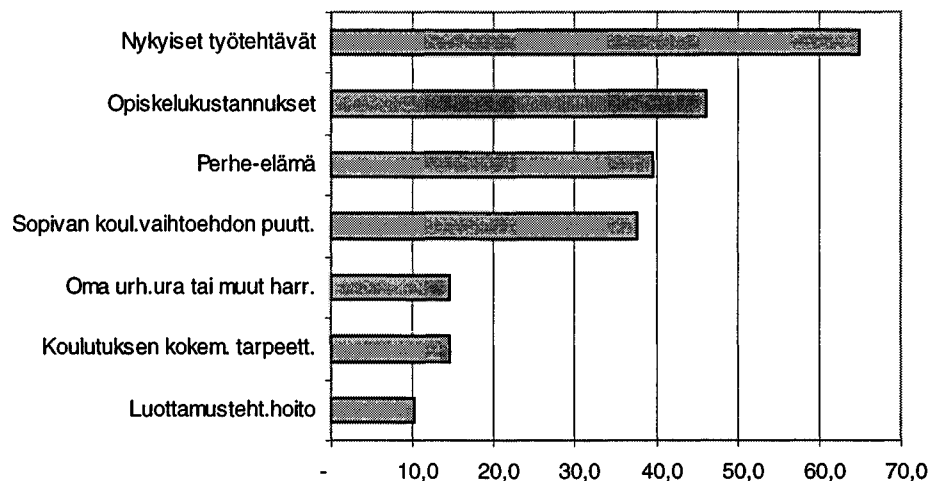
**KUVIO 8.** Lisäkoulutuksen tarpeellisuus yksittäisten aihepiirien kohdalla;  
1= erittäin tarpeellinen ja 5 = tarpeeton aihepiiri (n= 117).

Kyselylomakkeen ulkopuolelta lisäkoulutuksen aihepiireiksi ehdotettiin terveystoimintaa, luontoliikuntaa, työkyvyn ylläpitoa, liikunnan edunvalvontaa ja juridiikkaa, liikuntaan liittyvän sosiaalisen käyttäytymisen tutkimustietoa, lasten liikuntaa, kuvallista viestintää, henkilöstön sitouttamista, tiimityöskentelyä sekä yritysten liikuntapalveluja. Mitään edellä mainituista ei ehdotettu useammassa kuin kahdessa vastauksessa, joten niiden merkitys tutkimuksen kannalta on vähäinen.

### 5.3 Vastanneiden mahdollisuudet osallistua jatko- ja täydennyskoulutukseen

Kyselylomakkeessa esiteltiin eri tekijöitä, joilla voisi olla rajoittava vaikutus jatko- ja täydennyskoulutukseen osallistumiselle. Vastaajalla oli myös mahdollisuus mainita muita hänelle merkittäviä esteitä koulutukseen osallistumisessa. Lisäksi kysyttiin vastaajien mielipidettä koulutuksen toteuttamisen aikataulusta ja halukkuudesta opiskella päätoimisena opiskelijana.

Rajoittavimpana opiskeluun osallistumisen esteenä vastaajat ilmoittivat nykyisen työn. Peräti 65 prosenttia vastaajista ilmoitti nykyisten työtehtävien rajoittavan koulutukseen osallistumista suuresti tai jonkin verran (vaihtoehdot 1 ja 2 asteikolla yhdestä viiteen). Seuraavaksi suurimmat esteet olivat opiskelukustannukset, perhe-elämä sekä sopivan koulutusvaihtoehdon puuttuminen. Koulutukseen osallistumista rajoittavien tekijöiden suhdetta kuvataan seuraavan sivun kuviossa (Kuvio 9). Siihen on laskettu ”Rajoittaa suuresti” ja ”Rajoittaa jonkin verran” -vastausten osuus annetuista vaihtoehdoista.



KUVIO 9. Eri tekijöiden rajoittavuus osallistuttaessa liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutukseen (n= 105-116).

Vähiten koulutukseen osallistumista rajoittivat esitetyistä vaihtoehdoista luottamustehtävien hoito, jatkokoulutuksen kokeminen tarpeettomaksi sekä oma urheilu-ura tai muut



harrastukset. Näiden kohdalla reilusti yli puolet vastaajista ilmoitti, että niiden merkitys koulutukseen osallistumisen esteenä on vain vähäinen tai sitä ei ole lainkaan. Muita koulutukseen osallistumiseen rajoittavia tekijöitä vastaajat lisäsivät vain vähän. Kaksi vastaajaa ilmoitti muun alan opiskelun tai työnteon muulla alalla estävän liikuntahallinnon koulutukseen hakeutumista. Neljällä vastaajalla työnantajan tai muiden työntekijöiden asenteet olivat esteinä koulutukseen hakeutumiselle.

Jakaumat eri tekijöiden rajoittavuuden kohdalla jakautuivat miehillä ja naisilla hyvin samantyyppisesti. Suurin ero sukupuolten välillä tuli kohdassa ”Sopivan koulutusvaihtoehdon puuttuminen”. Naiset kokivat tämän tekijän rajoittavan miehiä enemmän koulutukseen osallistumista. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Ehkäpä liikuntahallinnon koulutus onkin suunnattu juuri miehiä varten, onhan enemmistö alalla työskentelevistäkin miehiä. Myös opiskelukustannukset ja perhe-elämä olivat naisilla hieman rajoittavampia tekijöitä kuin miehillä. Myöskään nämä erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

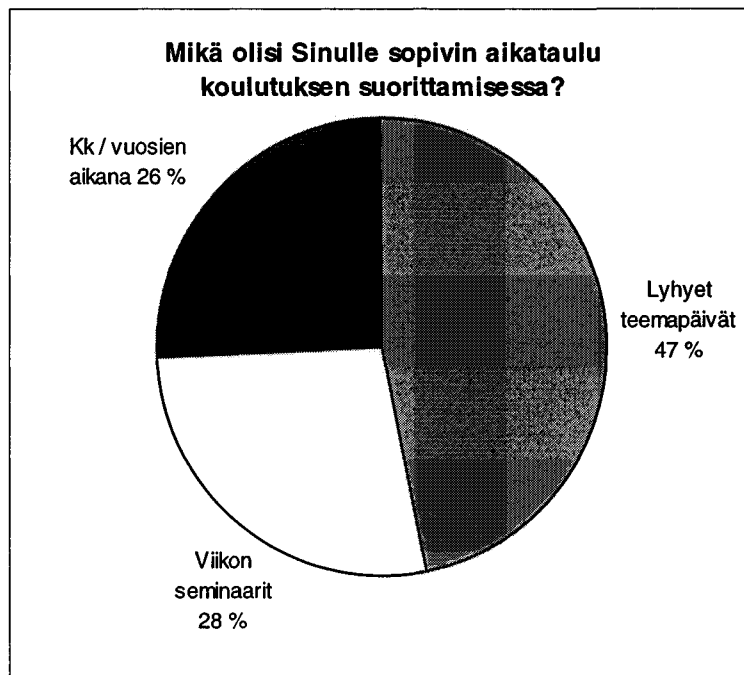
Opiskelukustannusten rajoittavuus juuri naisten kohdalla voi selittyä sillä, että työnantajien vuosittain varaamat koulutusmarkat ovat naisilla keskimäärin alhaisemmat kuin miehillä. Kaikki mainitut tekijät olivat naisilla keskimäärin rajoittavampia esteitä koulutukseen osallistumiselle kuin miehillä. Naisten mahdollisuudet osallistua koulutukseen näyttävätkin kaikin puolin rajoitetummilta kuin miehillä.

Korrelaatiot rajoittavien tekijöiden ja iän välillä eivät olleet suuria minkään tekijän kohdalla. Ehkäpä monet koulutuksen esteet ilmaantuvatkin elämässä jaksoittain. Esimerkiksi perhe-elämän rajoittavuus kasvaa nuoremmilla vastaajilla todennäköisesti tasaisesti perheen koon kasvaessa, mutta laantuu myöhemmin vanhempien vastaajien kohdalla jopa negatiiviseksi korrelaatioksi. Tällaista yhteyttä ei saada selville tässä käytetyllä korrelaatiotestillä.

Kysymyksiin koulutuksen toteuttamisesta yli kymmenen prosenttia vastaajista ei osannut valita yhtä parasta vaihtoehtoa, vaan oli rengastanut annetuista ehdotuksista useita hyviä toteutumismalleja. Nämä useita vaihtoehtoja valinneet jätettiin tarkastelun ulko-

puolelle. Omia ehdotuksia tähän kohtaan oli lisätty vain vähän. Lähes puolet piti parhaana toteuttamistapana opiskelun suorittamista osin päätoimisena ja osin työn ohessa. Toiseksi eniten kannatusta sai koulutuksen suorittaminen pääosin etäopiskeluna ja osittain osallistumalla teemapäiville, jonka kolmasosa oli valinnut sopivimmaksi toteuttamistavaksi. Työn ohessa opiskelu ja päätoiminen opiskelu saivat vain muutamia hajajääniä.

Koulutuksen toteutuksessa enemmistö vastaajista piti parhaana vaihtoehtona osallistua lyhyille teemapäiville tai -viikonloppuihin. Puolet tämän kohdan valinneista oli kuitenkin yliviivannut lomakkeesta sanan ”viikonloppu”, joten se poistettiin lomakkeesta myös analyysivaiheessa. Kuusitoista vastausta hylättiin väärän vastaustavan vuoksi (rengastettu useampi kuin yksi vaihtoehto). Vastaajien mielipiteet jakaantuivat seuraavasti (kuvio 10):



**KUVIO 10.** Vastaajien mielipiteet liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutuksen aikataulusta (n= 101).

Kysymyksillä II.6. ja II.7. vastaajat arvioivat hänelle varattujen koulutusmäärärahojen vuosittaista markkamäärää sekä omaa valmiutta sijoittaa rahaa koulutukseen vuodessa.

Työnantajan varaamat koulutusmarkat hajaantuivat siten, että vastausten vaihteluväli oli 0 – 30 000 markkaa. Vastausten keskiarvo oli 3180 markkaa ja keskihajonta 4310 markkaa. Kysymykseen jätti vastaamatta 18 vastaajaa.

Keskihajonta tämän kysymyksen osalta oli suurta. Tämä johtunee vastaajajoukon heterogeenisyydestä: mukana oli niin opiskelijoita kuin alan ”huippujakin”. Opiskelijoiden ohella työttömien ja muiden alojen työntekijöiden nollavastaukset alensivat keskiarvoa. Pelkästään päätoimisten liikuntahallinnon työntekijöiden keskiarvo nousi 3790 markkaan. Moni tähän kysymykseen vastaamatta jättänyt ei tiedä hänelle osoitettuja vuosittaisia koulutusrahoja tai sitten niitä ei ole edes budjetoitu. Lisäksi muutama vastaaja ilmoitti, että heidän koko osastolle on budjetoitu joku könttäsomma, josta oma osuus olisi vaikea laskea.

Työnantajien varaamat koulutusrahat vuosittain olivat miehillä keskimäärin 3750 markkaa ja naisilla 2100 markkaa. Ero lienee yhteydessä viikoittaisten työtuntien määrään, joka miehillä oli keskimäärin noin kymmenen tuntia suurempi kuin naisilla. Vakituksia ja pidemmän työsuhteen omaavia työntekijöitä ollaan valmiimpia kouluttamaan kuin tilapäisiä vain muutaman viikoittaisen työtunnin tekeviä henkilöitä. Erot miesten ja naisten koulutuksen rahoittamisessa työnantajan taholta olivat hajautuneet myös sukupuoliryhmien sisällä eivätkä olleet tilastollisesti merkitseviä.

Valmius omien rahojen käyttämistä koulutukseen hajaantui lähes yhtä epätasaisesti. Vastausten vaihteluväli oli 0 – 15 000 markkaa, keskiarvo 2405 markkaa ja keskihajonta 2620 markkaa. Tämän kohdan jätti 17 vastaajaa tyhjäksi.

Tämän kysymyksen tunnusluvut ovat kauttaaltaan pienempiä kuin edellisessä kysymyksessä, eli koulutuksen kustannusten ajatellaan pitkälti jäävän työnantajan harteille. Toisaalta koulutuksen uraa edistävä vaikutus on työntekijätasolla ymmärretty hyvin: tässä kysymyksessä nollavastauksia oli vähemmän kuin työnantajien varaamia koulutusmarkkoja kysyttäessä. Myös miesten ja naisten vastausten välillä on pienempi ero kuin työnantajan varaamien koulutusmarkkojen kohdalla. Tässä ero on miesten eduksi vain muutamien sadan markan luokkaa, eikä myöskään ole tilastollisesti merkitsevä.

Ristiintaulukoitaessa nykyisen työpaikan ja omien varojen sijoittamista koulutukseen huomataan, että eniten omaa koulutustaan ovat valmiita rahoittamaan lajiliittojen työntekijät. Heistä yli 72 prosenttia olisi valmis vuosittain maksamaan omasta koulutuksestaan 2000 markkaa tai enemmän. Tilannetta havainnollistaa taulukko viisi (Taulukko 5). Tilastollisia merkitsevyystestejä ei tässä kohden tehty, koska yksittäisten solujen frekvenssit jäivät liian pieniksi.

TAULUKKO 5. Ristiintaulukointi nykyisen työpaikan ja omien rahojen sijoittamisen yhteydestä (n= 101). Vastaukset ilmoittavat prosenttiosuuden kunkin työpaikan vastauksista.

NYKYINEN TYÖPAIKKA	Kunnan liik.hallinto	Liikuntaseura	Lajiliitto	Muu
ITSE / VUOSI (MK)				
0-499	15,6	22,7	16,7	24,1
500-999	3,1	9,1	0	6,9
1000-1999	34,3	22,7	11,1	24,1
2000-4999	25,0	18,2	55,6	24,1
5000-9999	18,8	22,7	11,1	20,7
9999-	3,1	4,5	5,6	0
YHTEENSÄ	100 %	100 %	100 %	100 %

Ristiintaulukoimalla koulutuksen kustannuksiin osallistuminen ikäluokan kanssa, havaitaan iän ja markkamäärän välillä yhteys. Ikäluokka 30-39 -vuotiaat ilmoittivat muita ryhmiä suurempia summia omasta halukkuudestaan osallistua koulutuksen kustannuksiin. Työnantajat puolestaan olivat halukkaimpia tukemaan 40-49 -vuotiaita työntekijöitä suuremmilla summilla kuin nuorempien työntekijöiden kohdalla. Tässäkään kohden tilastollista merkitsevyyttä ei voida osoittaa liian pienten solufrekvenssien takia.

Muita kyselylomakkeella kartoitettuja tietoja olivat Suomen urheiluopiston Johtoinstituutin eri palvelujen tunnettavuus sekä vastaajan kiinnostus osallistua liikuntahallinnon jatko- tai täydennyskoulutukseen Suomen urheiluopistossa. Näiden kysymysten tulokset

on raportoitu erikseen tutkimuksen tilaajalle ja kooste vastauksista löytyy lisäksi liitteestä (Liitteet 5 ja 6).

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tulosten tulkintaa

Tutkimuksen ongelmana oli selvittää liikuntahallinnon työntekijöiden resursseja ja halukkuutta osallistua alan jatko- ja täydennyskoulutukseen sekä heidän näkemyksiään koulutuksen sisällöistä ja toteuttamistavoista. Ongelmiin saatiin selvät ratkaisut; resursseja ja haluja varmasti on, mutta koulutustarjonta on puutteellista. Tärkeänä pidettiin hyvien ihmissuhde- ja johtamistaitojen liittämistä koulutuksen keskeisimmiksi osa-alueiksi. Paras annostelujakso koulutukselle olisi muutama yksittäinen koulutuspäivä työn ohessa suoritettavaksi.

Tutkimuksen aineisto koottiin strukturoidulla kyselylomakkeella. Kysely lähetettiin tarkoituksella melko heterogeeniselle joukolle liikuntahallinnon suomalaisia edustajia, jotta alan koulutustarpeista saataisiin mahdollisimman monipuolista tietoa. Vaikka kyselyyn vastanneista noin kaksi kolmasosaa oli miehiä ja yksi kolmasosa naisia, voidaan naisten osuutta pitää jopa todellista tilannetta hieman suurempana. Naisten ryhmä oli keski-ikänsä miesten ryhmää nuorempi. Kuten jo edellisessä luvussa aavisteltiin, on myös tämän tutkimuksen perusteella odotettavissa liikuntahallinnon työkentän tasa-arvoistuvan hitaasti mutta varmasti. Kun vanhempi miesten ryhmä poistuu vähitellen työelämästä, tulevat tilalle nyt nuoremmat ja vielä toistaiseksi alemmissä työtehtävissä toimivat naiset.

Kyselyyn osallistuneiden keski-ikä oli alhainen. Nuorten vastaajien suuri osuus oli tutkimuksen kannalta hyvä, sillä halukkuuden osallistua jatko- ja täydennyskoulutukseen voisi olettaa vähenevän lähestyttäessä eläkeikää. Nuoret työntekijät haluavat vielä pysyä ajan tasalla ja ovat myös selvillä alan uusimmista kehityssuuntauksista.

Lopullisessa analyysivaiheessa vastaajat jaettiin neljään eri ryhmään nykyisen työpaikan perusteella: kuntien liikuntahallinnon, liikuntaseurojen ja lajiliittojen työntekijät sekä muut. Noin 30 prosenttia vastaajista kuului kuntien liikuntahallinnon työkenttään ja peräti 35 prosenttia ryhmään ”Muu”. Kuntien liikuntahallinnon työtehtävistä suurta osaa hallitsivat miehet, kun taas naisten osuus näissä tehtävissä oli vain viidentoista prosentin luokkaa. Miesten korkeampaa ”statusta” työelämässä kuvastaa myös se, että miesten titteli kunnan liikuntahallinnossa oli useammin liikuntatoimenjohtaja, kun taas naiset olivat yleensä liikuntasihiteereitä. Miesten työpaikkojen voisi tämän perusteella olettaa sijaitsevan suuremmissa kaupungeissa, joissa kunnan liikuntatoimesta vastaa yleisemmin liikuntatoimenjohtaja kuin pienemmissä kunnissa, joissa liikunta-asioista vastaavan työnimike on liikuntasihiteeri.

### **6.1.1 Jatko- ja täydennyskoulutustarpeet liikuntahallinnossa**

Tutkimuksen teoriataustassa yhtenä kantavana teemana oli ympäröivän yhteiskunnan ja työtehtävien muuttuminen. Näiden teemojen ajateltiin suuntaavan myös liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutustarpeita. Alvin Toffler (1980, 400-401) ennusti konfliktitilanteiden työpaikoilla nousevan avainasemaan yritettäessä löytää uusia luovia ratkaisuja rutinoituneisiin toimintatapoihin. Tofflerin ennustus on osittain totta myös suomalaisessa liikuntahallinnossa; tutkimustulosten perusteella ihmissuhdeongelmat ja konfliktitilanteet saattavat olla hyvinkin yleisiä monilla työpaikoilla. Näitä ei kuitenkaan välttämättä osata nähdä voimavarana, vaan ehkäpä piiloteltavana ja soviteltavana asiana. Tulevassa ihmissuhde- ja johtamiskoulutuksessa olisikin opetettava liikuntahallinnon työntekijöitä etsimään kiistatilanteista uusia toimintamalleja ja ratkaisuja ongelmiin, eikä pitää ongelman ratkaisuna kiistojen poistamista.

Myös John Naisbitt ja Patricia Aburdene (1984, 210) uskoivat lähitulevaisuuden työntekijöiltä vaadittavan entistä parempia vuorovaikutustaitoja sekä mukautumiskykyä ja taitoja etsiä uutta tietoa sen nopeasti muuttuessa ja lisääntyessä. Tähän näyttävät tähtäävän myös suomalaiset liikuntahallinnon työntekijät. Kysyttäessä tärkeimpiä aihepiirejä, joista koulutusta tarvittaisiin, olivat kolmen kärjessä ihmissuhdetaidot, johtamistaidot sekä tietotekniikka ja sähköinen viestintä. Nämä vastaukset viittaavat sekä liikuntahal-

linnon verkostoitumiskehityksen käynnistymiseen että uudenlaisen ajattelutavan omaksumiseen liikunta-alan organisaatioissa. Tehokkuuden ja voiton tavoittelun maksimoinnin sijasta halutaan kehittää henkilökohtaisia johtamistaitoja sekä varmistaa työn tuloksellisuus luomalla miellyttävä työskentelyilmapiiri työpaikoille. Liikuntahallinnon työntekijät tunnistavat ne tiedot ja taidot, joita tämän hetken yhteiskunnassa tarvitaan. Näitä taitoja ei kuitenkaan vielä riittävän hyvin hallita, koska koulutustarve juuri ihmishuhtaitojen kohdalla oli suurin.

Parhaiten ihmishuhtaitoja ja henkistä kehittymistä edistetään Naisbittin ja Aburdenen mukaan lisäämällä koulutukseen toiminnallisia, emotionaalisia, eettisiä ja esteettisiä aineksia. Oppimismenetelmistä he pitivät tehokkaimpina monitieteisyyttä ja projektiluontoisia tehtäviä. (Naisbitt & Aburdene 1984, 210.) Perinteinen tiedon jakaminen tulisi koulutuksessa korvata yhteistyöllä ja tekemisen kautta opituilla tiedoilla ja taidoilla.

Liike-elämän ja talouden toimintamallit ovat valtaamassa alaa myös liikuntahallinnossa. Näin voidaan päätellä kymmenen tärkeimmän aihepiirin listaa silmäiltäessä. Perinteisten johtamistaitojen ja esiintymistaitojen kehittämisen ohella varsin vahvasti kaivataan koulutusta liikuntapalvelujen markkinoinnista, tuotteistamisesta, sponsoroinnista ja talouden hallinnasta. Ehkäpä liikuntahallinnon koulutukseen tulisi ottaa mukaan entistä enemmän myös kaupallisten aineiden ja yrittäjyyden perusaineksia. On kuitenkin huomattava, että noin kolmannes vastaajista ei pitänyt näiden aiheiden koulutusta tarpeellisenä, eli he joko eivät ole seuranneet yhteiskunnan muutoksia tai sitten he jo osaavat nämä uusien tilanteiden vaatimat taidot.

Vähiten annetuista aihepiireistä vastaajat kokivat tarvitsevansa koulutusta kokouskäytännöistä, opinto- ja kongressimatkoista ulkomaille sekä opiskelusta ja työskentelystä ulkomailla. Näiden aihepiirien kohdalla ei välttämättä ole kysymys siitä, etteikö näitä aiheita koeta tärkeiksi nykyisessä työssä. Tilanne voi olla myös niin, että listalla vähiten tarpeelliset koulutuksen alueet hallitaan niin hyvin, ettei niistä enää tarvita lisäkoulutusta. Luultavasti tällainen tilanne on esimerkiksi kokouskäytäntöjen kohdalla. Osa vähiten kiinnostavista aihepiireistä on luonteeltaan sellaisia, ettei niitä voida puhtaasti luokitella liikuntahallinnon työtehtäviksi. Ainakin uudet liikuntalajit ovat enemmän liikunnanohjaajien ja liikunnanopettajien kuin liikuntahallinnon työntekijöiden erikoisalaa.



Erot eri ryhmien välillä olivat kiinnostusten suhteen vähäisiä. Todennäköisesti työn luonne eri organisaatioissa vaatii suuntautumaan hieman eri sektoreille liikuntahallinnossa. Lajiliitot ovat riippuvaisia kansainvälisistä kontakteista ja toimivat paljon yhteistyössä kansainvälisten keskusliittojen kanssa ja ehkäpä juuri siksi ilmoittivat olevansa muita ryhmiä kiinnostuneempia kansainvälisestä yhteistyöstä ja siihen liittyvästä koulutustarjonnasta. Aiheen pitäisi olla myös kunnille ajankohtainen, sillä viime aikoina ystävyyskaupunkitoiminta on laajasti lisääntynyt niin muihin Pohjoismaihin kuin Eurooppaan ja sen ulkopuolelle. Kuntien työntekijät ilmaisivat kuitenkin vähiten mielenkiintoa saada koulutusta kansainvälisestä yhteistyöstä. Nyt Euroopan yhdentymisen myötä kansainvälisyydestä on tulossa välttämättömyys myös suomalaisille kunnille. Vieraiden kielten ja kulttuurien oppiminen voi etenkin vanhemmille työntekijöille olla pelon aihe, johon saattaa lisäksi liittyä epäily omia oppimiskykyjä kohtaan.

Huoli liikuntaseurojen taloudellisesta selviämisestä heijastuu myös tämän tutkimuksen tuloksista. Liikuntaseurat olivat muita ryhmiä innokkaampia osallistumaan koulutukseen urheilun sponsoroinnista sekä tapahtumien markkinoinnista ja organisoinnista. Kuntien liikuntahallinnon työntekijät osoittivat selvästi vähäisempää kiinnostusta näitä aiheita kohtaan. Kuntien liikunnan rahoitus tulee suurelta osin suoraan kunnan budjetista ilman suuritöistä rahankeruuta ja vapaaehtoistyövoiman käyttöä. Toiminnan pyörittämiseksi ei tarvitse nähdä niin suurta vaivaa ja työtä kuten monien liikuntaseurojen on tehtävä.

Eniten tietoa ympäristövastuullisuudesta liikuntatoiminnassa kaipasivat liikuntaseurat. Heidän resurssinsa toimia asian puolesta ovat vähäisemmät kuin päättävillä kuntien liikuntahallinnon työntekijöillä. Halutessaan kuntien työntekijät pystyisivät edesauttamaan ympäristöystävällisten periaatteiden ja päätöksenteon toteuttamista alueen liikuntatoiminnassa. Tältä alueelta koulutusta ei ole koskaan liikaa. Lisäksi maapallon tilanne muuttuu jatkuvasti, valitettavasti ympäristön kannalta huonompaan suuntaan. Liikunta voisi olla mainio väline kasvattaa ympäristövastuullisuuteen, koska suuri osa lapsista ja nuorista on mukana liikuntatoiminnassa.

Liikunnan filosofiset ja eettiset kysymykset sijoittuivat liikuntahallinnon koulutuksen aihepiirien tarpeellisuuslistassa aivan häntäpäähän. Liikuntahallinnon työntekijät eivät ole kiinnostuneita syvällisemmästä ja aikaa vievästä omaan työkenttään liittyvien kysymysten pohdiskelusta. Päätökset tehdään kiireessä ja rutiinilla miettimättä sen paremmin tilanteeseen vaikuttavia taustatekijöitä ja päätöksen seurauksia. Tämän oivalsi myös vuoden 1990 liikuntakomitea, jonka mietintö (1990: 24, 29) on hätähuuto arvojen ja elämysten puolesta. Paitsi tulevaisuuden työtä myös liikuntaelämää tulee hallitsemaan korkea teknologia. Liikuntakomitea uskoo tämän seurauksena myös päätöksentekoprosessien automatisoituvan (Komiteamietintö 1990: 24, 29.) Tämä vaatii paitsi tietoteknisiä taitoja myös pohdintaa siitä, mikä on moraalisesti ja eettisesti oikein. Kyselyyn vastanneet liikuntahallinnon työntekijät olivat tämän suuntauksen ymmärtäneet vain osittain. Sähköisten viestinten ja tietotekniikan hallinnasta haluttiin kyllä lisätietoja ja – taitoja, mutta liikunnan filosofiset ja eettiset kysymykset eivät vastaajia kiinnostaneet.

Kyselylomakkeen ulkopuolelta jatko- ja täydennyskoulutusta toivottiin terveystiikunnan, luontoliikunnan, työkyvyn ylläpidon, liikunnan edunvalvonnan ja juridiikan, liikuntaan liittyvän sosiaalisen käyttäytymisen, lasten liikunnan, kuvallisen viestinnän, henkilöstön sitouttamisen, tiimityöskentelyn sekä yritysten liikuntapalvelujen alalta. Lomakkeessa valmiiksi ehdotetut aihepiirit kattoivat melko hyvin liikuntahallinnon tämänhetkiset työalueet, sillä vain kaksitoista vastaaja oli lisännyt näitä omia toivomuksia koulutuksen aiheista. Vastaajien ylimääräisinä ehdottamat aihepiirit liittyvät kirjallisuuskatsauksessa esitettyihin näkemyksiin liikuntahallinnon tulevaisuuden työkuvaan. Tämän perusteella voidaan todeta liikuntahallinnon työntekijöiden olevan hyvin ”ajan hermolla”.

Liikunnan edunvalvontaan ja juridiikkaan liittyvien kysymysten voidaan ajatella heijastavan EU:n mukanaan tuomia tarpeita liikunta-alalla. Tulevaisuuden liikuntakenttään odotetaan terveystiikunnan kuten myös luontoliikunnan tunkeutuvan entistä syvällisemmin ja laaja-alaisemmin. Työntekijän omien työolosuhteiden ja koko työpaikan viihtyvyyden lisäämiseen tähtäsivät ehdotukset henkilöstön sitouttamisen, tiimityöskentelyn ja työkyvyn ylläpidon mukaanottamisesta koulutukseen. Ainakin siis työntekijät itse kokivat henkilöstökoulutuksen ja työpaikan ilmapiirin kehittämisen tärkeänä. Oppivan organisaation ja henkilöstön kehittämisen ideologiat saivat hyvää vastakaikua liikuntahallinnon työntekijöiden taholta, sillä näiden suuntausten tärkeimpiä toteutta-

mismalleja ovat juuri tiimityöryhmien, yhteisten tavoitteiden asettaminen sekä henkilöstön kehittämisesurssien kartoittaminen. Toivottavasti tämän oivaltavat myös työnantajat. Hyvänä esimerkkinä henkilöstökoulutuksen mallikkaasta toteuttamisesta liikuntahallinnossa on SLU:n vuonna 1997 käynnistetty henkilöstöstrategia, joka sisälsi paitsi suunnitelmallista henkilöstökoulutusta myös työntekijöiden hyvinvoinnin ja henkisen kasvun tavoitteita työpaikalla. Tämä henkilöstön kehittämisohjelma esiteltiin tarkemmin kappaleessa 2.2 Oppiva organisaatio, henkilöstöstrategia ja henkilöstön kehittämistarpeet.

Kuvallisen viestinnän merkitys ei perinteisissä liikuntahallinnon työtehtävissä ole ollut tärkeä. Vaikka viestinnän ja grafiikan merkitys tulevaisuudessa tuleekin lisääntymään kaikissa työtehtävissä, ei sen tarve nouse liikunnan alalla päällimmäisenä mieleen. Ehkäpä vastaaja ajatteli hyödyntävänsä kuvallisen viestinnän antamia tietoja liikuntarakennusten ja tapahtumien näyttämöiden suunnittelussa tai oman organisaation julkaisujen ulkoasussa. Myös internet ja audiovisuaalisten laitteiden kehittyminen ovat lisänneet kuvallisen ilmaisun merkitystä ja vähentäneet perinteisen paperilla esitetyn tiedon käyttöä.

Liikuntahallinnon työntekijät arvostivat käytännön taitoja ja kokemuksia enemmän kuin virallisia tutkintoja ja koulutusta. Tämän osoitti kyselyssä kohta, jossa selvitettiin eri tekijöiden merkitystä osallistuttaessa lisäkoulutukseen. Tärkeimmäksi tekijäksi kohosi selvästi kouluttajan vahva käytännön kokemus. Toiseksi tärkeäksi tekijäksi nousi tutustuminen muihin liikunta-alan ammattilaisiin. Ehkäpä näin siksi, että samalla vastaajat ajattelivat parantavansa ihmissuhdetaitoja, jotka jo edellä todettiin tärkeimmäksi jatko- ja täydennyskoulutuksen kohteeksi.

Vahvaa käytännön kokemusta on liikunnassa perinteisesti arvostettu. Liikunta on katsottu sellaiseksi alueeksi, jossa teoreettisella tiedolla on vain vähän käyttöä. Korkeaa koulutusta ja tieteellisiä termejä saatetaan jopa pelätä. Näiden ei ymmärretä olevan välttämättömiä työkaluja selviytyä nyky-yhteiskunnassa menestyksekkäästi lähes jokaisella alalla. Teoriat on osattava soveltaa käytännön kokemuksiin ja hyödynnettävä niistä saatava tieto jatkossa toiminnan tehokkuuden ja laadun parantamisen hyväksi. Liikunnan maailma voisi suuresti hyötyä uusista näkemyksistä ja muutoksesta koulutuksen ar-

vostamisen suuntaan. Tästäkin kyse on myös oppivassa organisaatiossa: kyseenalaistetaan perinteiset toimintamallit ja kokemukset sekä etsitään uusia ratkaisuja ja sovelluksia.

Käytännön taitojen sekä ihmissuhteiden painottaminen antavat viitteitä liikuntahallinnon hedelmällisestä maaperästä työhöjauksen toteuttamiselle. Työhöjauus on erityisen tarpeellista niissä ammateissa, joissa työntekijöiden ei ole mahdollista selviytyä ammattinsa vaatimuksista pelkän teoreettisen tiedon varassa. Lisäksi työhöjauksella pystytään parantamaan työn laatua ja lisäämään työntekijöiden henkistä jaksamista työssään. Työhöjaukseen liittyy usein myös henkilökohtaisen koulutussuunnitelman laatiminen. (Niskanen, Sorri & Ojanen 1988, 9-11.) Liikuntahallinnossa työhöjauusta on sovellettu muun muassa liikuntakentän yhdyntymiskehityksessä, mutta sen käyttöönnotolle löytyisi perusteita myös pienemmistä työyhteisöistä ja kaikenlaisten liikunnan hallinnollisten ammattien parista. Työhöjauksen etuja eivät työnantajat voi kiistää: työntekijöiden kannustuksella saadaan aikaan positiivinen ja tehokas työskentelyilmapiiri sekä henkilöstökoulutuksen huolellisella suunnittelulla ja toteutuksella lisätään samalla koko organisaation kokonaisuosaamista (Helakorpi & Olkinuora 1997, 12.)

Korkeasti koulutetun kouluttajan antamaa jatko- ja täydennyskoulutusta vierastettiin, sillä se jäi annettujen vaihtoehtojen joukossa vähiten tärkeäksi koulutukseen osallistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Kouluttautumisen ulkoiset tekijät kuten opiskeluympäristö ja työnantajan kannustavuus koettiin myös vähäpätöisiksi tekijöiksi koulutuksen kannalta. Tosin tähän kysymykseen oli kauttaaltaan vastattu siten, että kouluttajan korkea koulutusta lukuunottamatta yli puolet vastaajista piti annettuja vaihtoehtoja joko erittäin suuren tai tärkeän merkityksen omaavina tekijöinä.

### **6.1.2 Liikuntahallinnon työntekijöiden halukkuus osallistua jatko- ja täydennyskoulutukseen**

Taustatietojen lisäksi kyselylomakkeen ensimmäisellä sivulla kysyttiin vastaajien aikaisempaa osallistumista liikunta-alan jatko- ja täydennyskoulutukseen. Vastausten perusteella voidaan arvioida elinikäisen oppimisen ideologian menneen hyvin perille liikun-

tahallinnon työntekijöille: yli 90 prosenttia kaikista vastanneista oli osallistunut vähintään yhteen liikunta-alan lisäkoulutustapahtumaan. Yhteen koulutustapahtumaan osallistuminen ei vielä takaa elinikäisen oppimisen toteuttamista, mutta kun useilla vastaajilla loppui tässä kysymyksessä vastaustila kesken, voidaan tulkita tilanteen asennepuolella olevan hyvä. Lähes kaikki olivat kirjoittaneet useamman kuin yhden liikunta-alan jatko- tai täydennyskoulutustapahtuman, johon oli osallistunut.

Koulutukseen osallistumista rajoittavista tekijöistä vastaajat valitsivat annetuista vaihtoehdoista suurimmaksi nykyiset työtehtävät. Peräti 65 prosenttia oli rengastanut sen rajoittavan joko suuresti tai jonkin verran (vaihtoehdot 1 ja 2 asteikolla yhdestä viiteen). Määrä on suuri ottaen huomioon, että vastaajien joukossa oli myös opiskelijoita ja muutama työtön, joilla tämä rajoitus ei voinut olla kovinkaan suuri. Näyttääkin siltä, että ne, jotka ovat työelämässä, ovat siinä mukana erittäin intensiivisesti. Ylimääräisiä koulutuspäiviä on vaikea mahduttaa työkiireiden keskelle. Kouluttautuminen työnteon ohella on organisaatiolle riski, jota kannattaisi kokeilla. Koulutuspäivien aikana työntekijät pääsevät eroon työn paineista sekä oppivat tehokkaampia työskentelytapoja ja keinoja sopeutua muutokseen. Työelämän rajoittavuus koulutuksen suhteen selittää myös osaltaan ne vastaukset ja tulokset, joissa koulutusta haluttiin virka-aikana ja vain muutamana päivänä mittaisina. Pidempien koulutusjaksojen katsotaan haittaavan ja hidastavan omia työtehtäviä. Ihmiset ovat tavallaan työnsä ja ajattelumalliensa vankeja. Lyhyet koulustilaisuuden muutaman kerran vuodessa eivät tuota toivottua tulosta, eikä niitä siten osata myöskään arvostaa. Päinvastoin niitä pidetään työrytmin häiriötekijöinä, tosin mukavina sellaisina. Koulustilaisuuksissa tavataan tuttuja kollegoita ja saadaan siten vaihtelua yksitoikkoihin työpäiviin.

Myös elinikäinen oppiminen perustuu koulutukseen osallistumiseen työnteon ohessa ja sopivina pätkinä annosteltuna. Kaikkea tarvittavaa tietoa ei pystytä nuoruudessa omaksumaan, eikä tulevaisuuden haasteita ja osaamisen tarpeita vielä silloin osata edes aavistella. Koulutukseen ajoittain osallistumalla hankitaan parhaat valmiudet sopeutua muuttuvaan maailmaan sekä työelämän ja yhteiskunnan muutoksiin. (Tuomisto 1994, 170.) Tähän kyselyyn vastanneet liikuntahallinnon työntekijät ovat ainakin osittain ymmärtäneet joustavuuden sekä uudenlaisen ura-ajattelun olevan osa nykypäivän työelämää. Koulutukseen ollaan valmiita osallistumaan, tosin lyhyempinä annoksina ja työn-

teon ohella. Myös koulutuspolitiikan tavoitteina on tukea työelämän ja koulutuksen yhteistoiminnallisuutta ja yhteistyötä. Tähän tarvitaan ennen kaikkea päätöksentekijöiden halukkuutta ja tukea, jotta muutoksia uskalletaan kokeilla.

Varsinaisen haasteen vastaajat antoivat koulutuksen järjestäjille ilmoittaessaan yhdeksi koulutukseen osallistumista rajoittavaksi tekijäksi sopivan koulutusvaihtoehdon puuttumisen. Koulutukseen siis osallistuttaisiin, jos tarjolla olisi sitä, mitä kaivataan. Puutteellinen koulutustarjonta liikunta-alalla ei tarkoita sitä, etteikö liikunnan työtehtäviin hyödynnettävää koulutusta järjestettäisi. Monet taloussektorille suunnatut ja management -tyyppiset koulutustilaisuudet antaisivat varmasti paljon toiminnan kehittämismalleja myös liikuntahallinnon työtehtäviin. Samoin ihmissuhde- ja esiintymiskoulutusta järjestetään yksityisellä sektorilla paljon. Nyt liikuntaväeltä vaaditaankin uskallusta rikkoa rajoja ja osallistua hieman totutusta poikkeaviin koulutustapahtumiin. Tosin tällaiset koulutustilaisuudet ovat yleensä hieman perinteistä liikunta-alan koulutusta kalliimpia, joten niihin osallistumisen kynnyks on suurempi myös taloudellisten resurssien takia.

Vähiten koulutukseen osallistumisen tiellä annetuista vaihtoehdoista olivat jatkokoulutuksen kokeminen tarpeettomaksi sekä luottamustehtävien hoito. Asenne osallistua liikuntahallinnon koulutukseen on siis hyvä: sitä pidetään tarpeellisena. Luottamustehtäviä on niin vähän tai ne eivät vie montaa tuntia viikossa, eli ne eivät ole osallistumisen esteenä.

Neljällä vastaajalla oli tullut mieleen ylimääräisenä koulutukseen osallistumisen esteenä työpaikan huono ilmapiiri. Tämä on erittäin ongelmallinen ilmiö ja suuri este koulutukseen osallistumiselle. Liikuntahallinnon työntekijät osoittavat tämän tutkimuksen mukaan hyvinkin suurta kiinnostusta kouluttautumiseen ja oman ammatillisen pätevöitymisensä lisäämiseen. Koulutukseen hakeutumisen esteenä olevat työnantajan asenteet voivat kertoa pelosta menettää pätevä työntekijä lisäkoulutuksen myötä tai jopa ajatus, että nyt alaisestani tulee minua pätevämpi ja sen myötä pelko oman valta-aseman menettämisestä. Vastaukset vahvistavat jo aiemmin esitettyä tutkimustulosta ihmissuhdetaitojen tärkeydestä yhtenä koulutuksen sisältöalueena.

Noin puolet vastanneista haluaisi suorittaa jatkokoulutuksen osin päätoimisena ja osin työn ohessa. Tällöin koulutukseen osallistuja hyötyy koulutuksestaan eniten, mutta työnantajille ratkaisu voi olla riskialttiimpi. Paremman koulutuksen saanut työntekijä voi haluta paremman työpaikan ja jättää nykyisen paikkansa juuri kun työnantaja on saanut koulutuksen maksettua. Myös sijaisten hoitaminen ja kasaantuvat työt ovat osittaisen opiskelun haittapuolia.

Kovin pitkäaikaiseen koulutukseen vastaajat eivät olleet valmiita osallistumaan. Parhaimpina koulutusajanjaksoina pidettiin lyhyitä teemapäiviä. Ehkä näin ajatellaan opetuksen olevan ajankohtaisempaa kuin vuosien ajalle jaksotetussa koulutuksessa. Vastauksista heijastui myös vähäinen vastuu omasta kouluttautumisesta: koulutus haluttaisiin mieluiten toteuttaa työaikana ja työnantajan kustantamana. Vastauksista voi tulkita puuttuvan aktiivisen otteen oman uran ja alan tulevaisuuden luomiseen. Vaikka muutosten esiintymisnopeus on tihentynyt, on silti ja etenkin sen takia suunniteltava omaa ja koko organisaation kouluttautumista pitkällä aikavälillä. Näin hahmotetaan paremmin ne puitteet, resurssit ja visiot, joilla organisaatio pystyy toimimaan ja mukautuu tulevaisuuden vaatimuksiin.

Vuosittain koulutuskustannuksista liikuntahallinnon työntekijät olivat itse valmiita maksamaan keskimäärin 2405 markkaa. Heidän työnantajansa olivat lisäksi varanneet yhden vuoden koulutusmäärärahasi keskimäärin 3180 markkaa. Summat ovat varsin huomattavia, sillä jo niiden yhteenlaskettu summa on vuosittain lähes 5600 markkaa yhden ihmisen koulutukseen. Viidessä vuodessa yhtä työntekijää olisi mahdollista kouluttaa 28000 markalla! Osallistumishalukkuutta ja resursseja koulutukselle siis olisi, jos vain tarjonta on oikeanlaista ja sovitettavissa työelämän kanssa.

Koulutuksen rahoittamiseen omasta pussista löytyivät suurimmat summat 30-39 -vuotiailta ja lajiliittojen työntekijöiltä. Tämän ikäiset työntekijät omaavat vielä hyvät mahdollisuudet edetä urallaan, ja ehkäpä tämän vuoksi haluavat panostaa siihen myös rahallisesti. Vanhemman ikäryhmän, eli 40-49 -vuotiaiden työntekijöiden kohdalla lisääntyy työnantajan varaama vuosittainen koulutusmääräraha. Tällöin ollaan jo todennäköisemmin saavutettu pysyvä työsuhde, jolloin työnantaja tietää koulutuksen hyödyttävän riskittömämmin juuri omaa organisaatiota. Toisaalta vanhemmat työntekijät ovat

jo ylenneet sellaisiin johtoasemiin, joissa myös koulutusmäärärahoja on helpompi saada kuin alemmissa työtehtävissä. Näinhän todettiin tutkimuksen teoriataustassa Rinteen, Silvennoisen ja Valannan tutkimuksen (1995, 9-10) mukaan.

Kysymyslomakkeen viimeinen kysymys koski vastaajan halukkuutta osallistua liikuntahallinnon jatko- tai täydennyskoulutukseen Suomen urheiluopistossa. Tähän kysymykseen oli 81 prosenttisesti vastattu ”kyllä”. Vastausten jakautuminen eri työntekijäryhmissä on luettavissa liitteenä (Liite 6). Lomakkeen lopussa vastaajilla oli mahdollisuus jättää yhteystietojansa lisätietojen saamiseksi. Tähän kohtaan oman osoitteensa oli jättänyt 14 vastaajaa. Suuri osa kyselyn täyttäneistä kuului jo ennestään Suomen urheiluopiston asiakasrekisteriin ja saavat sitä kautta tietoa Vierumäellä järjestettävästä liikuntahallinnon koulutuksesta.

## **6.2 Tutkimustulosten merkitys**

Suoritettu tutkimus vahvisti käsitystä siitä, että liikuntahallinnon työntekijät kaipaavat jatko- ja täydennyskoulutusmahdollisuuksia. Näyttää siltä, että kysyntää koulutukselle olisi, joten nyt tulisikin saada tarjonta vastaamaan kysynnän kohteita. Tutkimuksen tulosten merkitys on ensisijaisesti palvella Suomen urheiluopiston liikuntahallinnon koulutuksen suunnittelua. Tuloksilla voidaan myös varovaisesti arvioida nykyisen liikuntahallinnon koulutuksen puutteellisuuksia.

Tutkimuksen tuloksia on jo hyödynnetty ja esitelty Suomen urheiluopiston Johtoinstituutin koulutustarjonnan suunnittelupalavereissa, henkilöstöpäivillä sekä koulutuksen johtoryhmässä. Erityisesti näissä kokouksissa on havahduttu ihmissuhdetaitojen kehittämisen ottamiseksi yhdeksi koulutustarjonnan avainalueeksi. Urheiluopiston kiinteät yhteydet liikunnan keskusjärjestöihin, opetusministeriöön ja liikuntaseuroihin ovat mahdollistaneet tulosten esittämisen myös näille yhteistyötahoille. Tutkimus antaa suuntaviivoja urheiluopiston toiminnan kehittämiseksi myös pidemmän ajanjakson puitteissa.



Muihin aloihin tämän tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan soveltaa, mutta käytetty menetelmä on hyvin toteutettavissa vaikkapa liikunnanopettajien jatko- ja täydennyskoulutustarpeiden tutkimiseen.

Yksittäisille vastaajille tutkimukseen osallistuminen auttoi hahmottamaan omia koulutustarpeita ja -haluja. Työelämän muuttuminen ja teknologian kehittyminen aiheuttavat painetta hankkia lisäpätevyyttä koulutuksesta. Koulutukseen osallistuminen palvelee myös työvireyden ylläpitoa ja itsensä kehittämisen tarpeita. Kaikkea uutta tietoa ei kannata ajatella pelkästä välittömästä hyötynäkökulmasta.

### **6.3 Jatkotutkimukset**

Elämme murrosajassa, jossa ihmisten tarpeet ja yhteiskunnan rakenteet muuttuvat nopeasti. Tämän tutkimuksen perusteella ei ole mahdollista suunnitella liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutusta yli kymmenen vuoden jännteellä. Uusien tarpeiden kartoittaminen ja koulutuksen kehittäminen tulee ajankohtaiseksi jo ensi vuosituhaten alkuvuosina. Toki koulutuksen suunnittelu on tarpeellista myös pidemmälle aikavälille, mutta tällöin kovin yksityiskohtaisiin ja joustamattomiin suunnitelmiin ei voida ryhtyä. On tärkeää muodostaa erilaisia visioita tulevaisuuden koulutustarpeista sekä kehitettävä koulutusprosessin valmiutta mukautua yhteiskunnan muutosten aiheuttamiin vaatimuksiin koulutuksen suhteen. Nopeat muutokset yhteiskunnassa ja uudet teknologiset keksinnöt lisäävät koulutustarvetta niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Koulutusta kaivataan monilta eri alueilta ja entistä tiheämmin.

Muita jatkotutkimuksen kohteita ovat liikuntahallinnon työtehtävien muuttumisen luonne ja seuraukset. Tutkimustietoa tarvittaisiin myös koulutuksen vaikuttavuudesta ja opittujen asioiden yhdistämisestä aiemmin opittuihin tietoihin. Työnantajilta olisi antoisaa kysellä heidän kokemuksiaan jatko- ja täydennyskoulutuksen merkityksestä sekä hyödystä käytännön työelämässä.

Seuraavassa esimerkkinä muutamia tässä tutkimuksessa esiin tulleita mahdollisia jatkotutkimusten aihepiirejä. Koulutustarpeen määrittämiseen tarvittaisiin nopeasti ja luotettavasti tätä tarvetta kuvaava mittari. Näin etenkin tulevaisuudessa, jolloin yhteiskunnan muuttuminen etenee yhä kiihtyvällä vauhdilla. Toinen ehdottamani jatkotutkimuskohde on liikuntahallinnon työntekijän elämäntutkimus. Näin saataisiin selville liikuntahallinnon työntekijän uran tyypilliset vaiheet ja voitaisiin niiden perusteella tehdä ehdotuksia tiettyjen koulutusaiheiden käsittelystä uran tietyissä vaiheissa. Uratutkimukseen liittyen voisi lisäksi etsiä niitä tekijöitä, jotka parhaiten ennustavat menestymistä ja urakehitystä liikuntahallinnon työtehtävissä. Tällaisen tutkimuksen tulos auttaisi erityisesti peruskoulutuksen järjestäjiä valikoimaan parhaiten liikunnan hallinnollisiin työtehtäviin sopivat yksilöt.

Tähän tutkimukseen liittyen hyödyllisenä jatkotutkimuksen kohteena ehdotan sellaisen oppimisjärjestelmän kehittämistä, joka mahdollistaisi tulevaisuudessa nopean ja vaivattoman täydennyskoulutuksen järjestämisen liikuntahallinnon työtehtävissä. Tähän menetelmään liittyisi oleellisena osana internetin ja sähköisten viestinten hyödyntäminen opetuksessa. Kehittämistutkimuksina alan tutkijoille voisi olla antoisaa yrittää luoda kiinteämmät yhteistyöverkostot liikuntahallinnon ja yritysmaailman kanssa. On tärkeää, että kaikenlaista liikuntatieteellistä tutkimusta tehdään ja sen avulla pidetään myös suomalainen liikuntahallinto jatkuvassa valmiustilassa ja kehityksessä mukana.

#### **6.4 Ehdotuksia liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutusohjelmiksi Suomen urheiluopistossa**

Tämän tutkimuksen perusteella liikuntahallinnon työntekijät kaipaavat eniten tietoa johtamistaitojen, ihmissuhdetaitojen sekä tietotekniikan ja sähköisten viestinten soveltamisesta työssään. Näitä tarpeita tyydyttävät mm. Suomen urheiluopiston liikuntahallinnon tutkinnon seminaarijaksot ”Minä johtajana” ja ”Viestintä ja syvennysjakso”,

joista jälkimmäinen sisältää sekä henkilökohtaisten viestintätaitojen kehittämistä, johtamistaitojen syventämistä että tietotekniikan harjoittelua. Ihmissuhdetaitoja tutkinnolla kehitetään ryhmätöiden, draamaharjoitusten ja keskustelupiirien avulla. Muita käyttökelpoisia opetusmenetelmiä voisivat olla väittelyt, projektitehtävät, sokratespiirit sekä kommunikoinnin muodot eri kansallisuuksien kesken. Liiallista etätöiden suorittamista on kurssilla haluttu välttää juuri kontaktien ja ihmissuhdetaitojen tärkeyden takia.

Tutkimuksen perusteella esitän näiden kolmen tärkeimmän aihepiirin sijoittamista kolmeen erilliseen jaksoon. Tällöin tutkinnon ensimmäinen osio voisi painottua ihmissuhdetaitoihin tutustuttaessa muihin ryhmäläisiin, toisessa osiossa paneuduttaisiin johtamistaitoihin, jolloin viimeinen osio voisi keskittyä yksinomaan tietotekniikan ja sähköisten viestintien hallintaan ja niiden eri mahdollisuuksiin tutustumiseen. Tutkinnon muut jaksot voisi säilyttää ennallaan, eli ne käsittelisivät urheilumarkkinointia ja sponsorointia, projektien hallintaa sekä talousjohtamista ja kannattavuutta.

Liikuntahallinnon tutkintoon kuuluu myös opintomatka kansainväliseen liikuntahallinnon kongressiin. Tämän matkan järjestämistä tähän kyselyyn vastanneet eivät pitäneet tarpeellisena. Opiskelumatkat ulkomaille sijoittuivat annettujen aihepiirien joukosta viimeisille sijoille. Kansainvälisiä kontakteja ja opintomatkoja ulkomaille saatetaan myös pelätä. Heikolla kielitaidolla ja huonolla esiintymiskyvyllä varustettu liikuntahallinnon työntekijä kammoksuu ajatusta lähteä kotoisista ympyröistä ”suureen maailmaan”. Kansainvälisistä kontakteista saatavaa hyötyä ja oppimista ei etukäteen osata arvioida eikä arvostaa.

On muistettava, että tässä tutkimuksessa enemmistö vastaajista oli töissä joko liikunta-seuroissa tai kunnissa. Näille tahoille kansainväliset yhteydet eivät perinteisesti ole olleet yhtä tärkeitä kuin esimerkiksi lajiliittojen työntekijöille. Tätä ajattelumallia pitäisi vähitellen pystyä muuttamaan ja hakea kansainvälisiä kontakteja etenkin nuorisoryhmien kanssa. Myös liikuntahallinnon tutkinnon ohjaajien mielipiteet puhuvat kansainvälisten kontaktien puolesta. Matkalla ihmissuhteet joutuvat koetukselle, tutustutaan liikuntahallinnon tuoreimpiin trendeihin, harjoitellaan kielitaitoja sekä laajennetaan omia näkemyksiä tutustumalla muiden maiden case-esimerkkeihin liikuntahallinnon alalla. Siksi voikin olla hyvä viedä kurssilaisia ulkomaille jopa puoliksi ”väkisin”. Ei ole liiak-

si syytä ajatella, että parhaiten liikuntahallinnon työntekijöiden tarpeet tietäisivät työntekijät itse. Joissain tapauksissa he saattavat olla oman koulutuksensa suhteen kaikista konservatiivisin taho. Tulevaisuutta ei pidä vain ottaa vastaan, vaan sitä pitää myös luoda.

Toinen ”puolipakolla” opinto-ohjelmaan liitettävä kokonaisuus voisi tähän tutkimukseen vastanneiden mielipiteistä huolimatta olla liikunnan filosofisten ja eettisten kysymysten pohdinta. Myös tämä aihe liittyy tulevaisuuden luomiseen ja omien päätösten ohjailuun. Päätöksiin liittyy aina jokin näkemys lähitulevaisuudesta ja ne aina vaikuttavat tulevaisuuden toimintoihin. Rutiinipäätösten sijasta tulisi pyrkiä toimiviin ja kestäviin ratkaisuihin. Filosofisten ja eettisten kysymysten pohtiminen voisi ihmissuhdetaitojen ohella olla alue, joka liitettäisiin liikuntahallinnon tutkinnon piilopetussuunnitelmaan, eli jota opiskeltaisiin varsinaisten tietoinesten yhteydessä ja joka voitaisiin tarvittaessa nostaa esiin luentojen ”välipaloina”.

Liikuntaseuroille suunnatuissa koulutustapahtumissa tulisi edellä mainittujen aihepiirien lisäksi ottaa mukaan käytännön tilanteiden harjoittelua, kuten sponsoreiden hankkimista ja vierailulla kielillä kommunikointia. Lajiliitot puolestaan kaipasivat muita ryhmiä enemmän apua kansainvälisten suhteiden hoitamisessa ja kuntien liikuntahallinnon työntekijät olivat kiinnostuneempia liikuntarakentamisesta ja erityisryhmien liikunnasta.

Opiskelun puitteet Suomen urheiluopistossa ovat hyvät. Opiskeluympäristöllä tosin todettiin olevan vähäisempi merkitys valittaessa koulutukseen osallistumista. Tärkeämpänä pidettiin kouluttajan vahvaa käytännön kokemusta ja tutustumista muihin liikuntaalan ammattilaisiin. Kouluttajan valinnassa tulisikin jatkaa entisellä linjalla: käytännön taidot ja hyvä ulosanti ovat koulutukseen osallistujille antoisampia tietolähteitä kuin titelit ja kirjoista opitut fraasit. Toki nämä eivät ole toisiaan poissulkevia tekijöitä, vaan hyvän kouluttajan ominaisuuksiin kuuluu molempia taitoja, niin käytännössä kuin kirjoistakin opittuja. Tältä osin kyselylomakkeen asettelu ja kysymysten muotoilu oli osaltaan harhaan johdattelevaa. Annetut vaihtoehdot oli sijoitettu lomakkeessa peräkkäin, jolloin kontrasti annettujen vaihtoehtojen välillä oli ilmeinen. Lisäksi sanavalinta suosi käytännön taitojen arvostamista korkeaa koulutusta tärkeämmäksi.

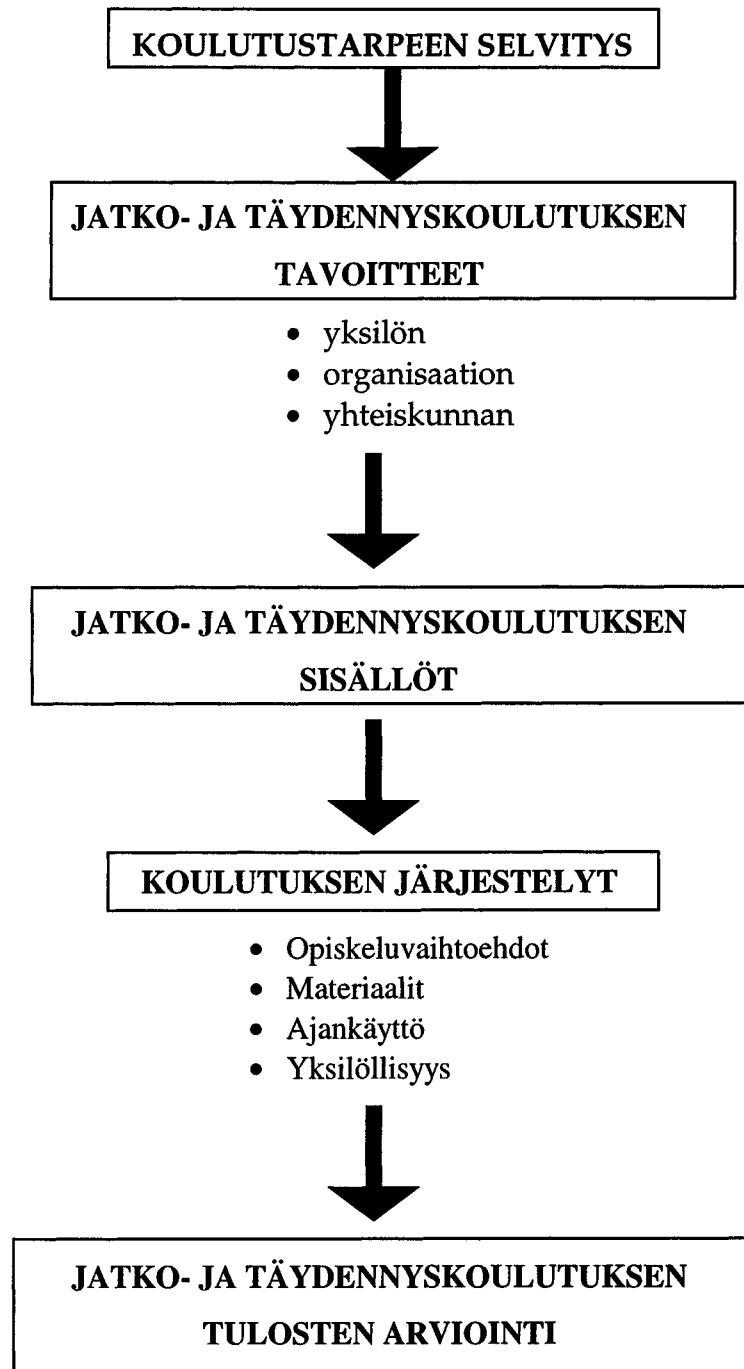
Lisäksi käytännön koulutustilanteessa tulisi huomioida työelämän sovitettavuus koulutuksen yhteyteen. Näinhän liikuntahallinnon tutkintokin toimii: muutamia koulutuspäiviä pitkin vuotta. Tällöin koulutukseen osallistuminen ei häiritse liikaa työrytmiä tai aiheuta kohtuuttomia ylitöitä ja järjestelyjä. Malli ja pohja koulutukselle on Suomen urheiluopistossa erinomainen: sisältöjen painopistettä voisi vielä hieman tarkistaa ja nykyaikaistaa.

Ennen uusien jatko- ja täydennyskoulutusohjelmien käynnistämistä on selvitettävä ne päämäärät ja tavoitteet, johon koulutuksella pyritään. Nämä päämäärät ovat nykyisin jokaisella koulutukseen osallistujalla hieman erilaiset johtuen erilaisista lähtökohdista ja kunkin henkilökohtaisista tarpeista. Tavoitteiden lisäksi on tiedettävä koulutettavien nykyisen tietotaidon taso, jotta oppiminen voidaan rakentaa vanhojen tietojen päälle. Tällöin vältetään opettamasta sitä, mikä jo osataan. Jokainen koulutettava on kuitenkin huomioitava yksilönä ja muokattava koulutusohjelmasta juuri häntä parhaiten palveleva versio. Koulutuksen kehittämiseksi tarvitaan toimiva seuranta- ja arviointijärjestelmä sekä yhteistyötä kaikkien liikuntahallinnon intressipiirien kesken.

Liikuntahallinnon työtehtävät kehittyvät muiden alojen kanssa tasatahtiin. Toisaalta työntekijöiltä vaaditaan yhä suurempaa erityistietämystä omalta alaltaan sekä toisaalta edellytetään laaja-alaista näkemystä koko yhteiskunnasta ja siten monipuolista yleissivistystä. Tästä huolimatta koulutuksessa ei tulisi käsitellä pelkästään työssä vaadittavia tietoja, vaan yhtenä tärkeänä osa-alueena tulee olla yksilön oman persoonallisuuden ja koulutustarpeen ottaminen mukaan jo koulutuksen suunnitteluvaiheessa. Myös liikuntahallinnon työtehtävissä tarvitaan esteettisiä, eettisiä, sosiaalisia, motorisia ja ongelmanratkaisuun liittyviä kykyjä. Näihin aloihin pitäisikin perehtyä jo koulutuksen alkumetreillä!

Jatko- ja täydennyskoulutuksen kehittämisessä ensimmäinen askel on otettu. On selvitetty Suomen urheiluopiston Johtoinstituutin asiakasryhmien koulutustarpeita. Tuloksekkaan ja kaikkia tyydyttävän koulutuksen toteuttamiseen on lisäksi selvitettävä yhteiskunnan ja kunkin työntekijän edustaman työpaikan tavoitteet koulutuksen suhteen. Kaikkia näitä tekijöitä pohditaan samanaikaisesti ja niistä muodostetaan ne sisällöt, joita koulutukseen on tarpeellista ottaa mukaan. Koulutuksen käytännön toteuttaminen vaatii

lisäksi käytännön järjestelyjä; on oltava vaihtoehtoja erilaisille tarpeille, hyvät oppimateriaalit, tehokas ajankäyttö sekä mahdollistettava opinnoissa yksilölliseen tahtiin eteneminen. Koulutuksen käynnistymisen jälkeen samoin kuin sen aikana on arvioitava toteutettuja ratkaisuja ja näiden pohjalta pyrittävä kehittämään koulutusta edelleen. Hongan (1984, 229) mallin mukaan (Kuvio 11) koulutustarvekartoituksen jälkeen edetään seuraavasti:



KUVIO 11. Juhani Hongan malli koulutustarpeen selvityksestä jatko- ja täydennyskoulutuksen arviointiin (Honka 1984, 229.)

## LÄHTEET

- Aalto, L., Hätönen, H. & Vaherva, T. 1996. Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen. Käsikirja. Helsinki: KTM Yrityspalvelu.
- Ahola, S., Kivinen, O. & Rinne, R. 1991. Koulutuksesta työelämään. Koulutus- ja ammattirakenteen kytkeytyminen. Turun yliopisto. Koulutussosiologian tutkimusyksikön raportteja n:o 7.
- Alanen, A. 1983. Elinikäisen kasvatuksen käsite. Elinikäinen kasvatus - jatkuva kasvatus - jaksottaiskoulutus. Teoksessa Alanen & Sihvonen (toim.) Elinikäinen kasvatus. Porvoo: WSOY, 14-26.
- Friedmann, G. 1955. Industrial Society. The Emergence of the Human Problems of Automation. New York.
- Heikkala, J. 1997. Työelämän kehitys ja liikuntakulttuurin kehitys. Teoksessa Heikkala, J. & Tiensuu, T. 1997. Liikuntakulttuurin kehitys ja liikunta-alan työvoiman koulutustarve. Helsinki: Opetusministeriö, 1-37.
- Heikkala, J. & Tiensuu, T. 1997. Liikuntakulttuurin kehitys ja liikunta-alan työvoiman koulutustarve. Helsinki: Opetusministeriö.
- Helakorpi, S. & Olkinuora A. 1997. Asiantuntijuutta oppimassa. Ammattikorkeakoulupedagogiikkaa. Käsikirjoitus., S., Remes, P. & Sajavaara, P. 19
- Hirsjärvi 97. Tutki ja kirjoita. Tampere: Kirjayhtymä.
- Honka, J. 1984. Ammattikoulunopettajan täydennyskoulutustarpeet. Ammattikoulujen Hämeenlinnan opettajaopiston tutkimuksia 1/1984. Tampere: Tampereen yliopiston aikuis- ja nuorisokasvatuksen laitos.



- Juppi, J., Klemola, H., Imanen, K. & Aunesluoma, J. 1995. Liikuntaa kaikelle kansalle. Valtion, läänien ja kuntien liikuntahallinto 1919-1994. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 142. Helsinki: Tammerpaino Oy.
- Kauppi, A. 1993. Mistä nousee oppimisen mieli? – Kontekstuaalisen oppimiskäsityksen perusteita. Teoksessa Kajanto, A. (toim.) Vapaan sivistystyön 34. vuosikirja. Aikuisten oppimisen uudet muodot. Kohti aktiivista oppimista. Jyväskylä: Gummerus, 51-109.
- Komiteanmietintö 1983: 54. Aikuisten ammatillisen peruskoulutuksen toimikunnan mietintö. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Komiteanmietintö 1983: 62. Jatkuvan koulutuksen toimikunnan mietintö. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Komiteanmietintö 1987: 40. Tuottava osallistuminen työelämässä. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Komiteanmietintö 1990: 24. Liikuntakomitea. Liikuntapolitiikan linjat 1990-luvulla. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Koski, P. 1994. Liikuntaseura toimintaympäristössään. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koski, P. 1995. Naisia numeroiden takana. Naisten osuus liikuntakulttuurin eri tasoilla. Teoksessa Piikkareilla pintaa syvemmältä. Helsinki: Opetusministeriö, 6-30.
- Laalo, E. 1996. SLU:n jäsenjärjestöjen koulutusselvitys 1996. Helsinki: SLU.
- Lahti, R. 1997. Missä olet hallintolainen? Tutkimus liikuntasosiologia tai liikuntasuunnittelu ja -hallinto pääaineenaan valmistuneiden liikuntatieteilijöiden sijoittumisesta työmarkkinoille. Liikuntasuunnittelun ja -hallinnon pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lehtinen, J. 1996. Koulutuksen suunnittelu ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- LHT. 1997. Henkilökohtainen kehitysohjelma. Liikuntahallintotutkinto 1997-1998.  
Suomen urheiluopiston Johtoinstituutin esittelylehtinen.
- Liikunta lisää voimavaroja. 1993. Helsinki: Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 84.
- Liikuntalain uudistaminen. 1997. Opetusministeriön työryhmien muistioita 22: 1997.  
Helsinki: Yliopistopaino.
- Manni, E. & Peltokangas, M. 1978. Koulutustarpeen käsite ja koulutustarveanalyysi  
henkilöstökoulutuksessa. Aikuiskasvatuksen pro gradu -tutkielma. Tampere:  
Tampereen yliopisto.
- Muistio Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellisen tiedekunnan kehittämishankkeista.  
1990. Teoksessa Komiteanmietintö 1990:24. Liikuntapolitiikan linjat  
1990-luvulla. Helsinki: Valtion painatuskeskus, Liite 3.
- Mützelburg, D. 1985. Sport. Teoksessa W. Pohl, U. Burmeister, M. Friedrich, H.  
Klemisch & H. Lommer (toim.) Handbuch für alternative  
Kommunalpolitik. Bielefeld: AJZ Druck + Verlag GmbH, 300-307.
- Naisbitt, J. & Aburdene, P. 1984. Megatrends 2000. Ten New Directions for the 1990's.  
New York: Warner.
- Niskanen, P., Sorri, P. & Ojanen, M. 1988. Auta auttamaan. Käsikirja työnohjauksesta.  
Sairaanhoidtajien koulutussäätiön julkaisu. Juva: WSOY.
- Olin, K. 1978. Kuntien ja järjestöjen liikuntahallinnon toimenkuvaus. Osa II:  
Taustaominaisuuksien sekä tietojen ja taitojen analyysi.  
Liikuntasuunnittelun laitos. Tutkimuksia N:o 18. Jyväskylä: Jyväskylän  
yliopisto.
- Otala, L. 1996. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Ranto, E. & Pehkonen, J. 1994. Liikuntagallup 1994. Osa III: Eri väestöryhmien  
liikuntakäyttäytyminen. Helsinki: Suomen Liikunta ja Urheilu ry.
- Rifkin, J. 1997. Työn loppu. Porvoo: WSOY.

- Rinne, R., Silvennoinen, H. & Valanta, J. 1995. Työelämän aikuiskoulutus. Research Unit for the Sociology of Education. Turku: Pallosalama oy.
- Ritala, R. & Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset - menestyvä organisaatio. Tampere: Kirjayhtymä.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Saukkonen, O. & Olin, K. 1991. Liikunta-alan koulutustarvetutkimus 1989. Liikunnan sosiaalitieteiden laitoksen tutkimuksia No 55. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Sihvonen, J. 1981. Työtehtävien automaatio ja elinikäinen kasvatus - kohti tieteellistä humanismia. Teoksessa Alanen, A. & Sihvonen, J. 1981. Elinikäinen kasvatus. Porvoo: WSOY.
- Siltala, P., Hilpelä, I., Karkama, A., Kyhäräinen, J., Kyhäräinen, T., Riikonen, K. & Ruponen, R. 1993. Kasvu ja kehittyminen työnohjaajaksi. Raportti työnohjaajakoulutuksesta. Jyväskylä: Gummerus.
- Silvennoinen, H. 1992. Koulutus ja työmarkkinoilla pärjääminen. Turun yliopisto. Koulutussosiologian tutkimusyksikön tutkimusraportteja n:o 9.
- Silvennoinen, H. & Naumanen, P. 1993. Mihin koulutustarve perustuu? Aikuisten ammatillisen lisäkoulutuksen tarpeesta työelämässä. Aikuiskasvatus-lehti 1993 (3), 172-179.
- Suomen Liikunta ja Urheilu. 1995. Mikä meitä liikuttaa? Raportti liikunnan ja urheilun muuttuvasta ympäristöstä. Aineistoa liikunnan ja urheilun strategiatyötä varten. Helsinki: SLU.
- Suomen Liikunta ja Urheilu. 1997. Toimintasuunnitelma 1997. Helsinki: SLU-paino.

- Sportti PD. 1997. Professional Development 40 opintoviikkoa. Liikunnan ammatillinen erikoistumisohjelma. Suomen urheiluopiston Johtoinstituutin esittelylehtinen.
- Telama, R. 1989. Liikuntatieteellinen tiedekunta tutkimusyksikkönä. Teoksessa Telama, R., Juppi, J. & Nieminen, L. (toim.) Liikuntatiede - Mitä se on? Liikuntatieteellisen seuran julkaisu 118. Helsinki: Painokaari Oy, 76-82.
- Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto. 1996. Oppia ikä kaikki. Teollisuuden visio elinikäisestä oppimisesta. Helsinki: Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto.
- Tiensuu, T. Liikunta-alan työvoiman koulutustarve 2010 (maaliskuu 1997). Neljäs osa teoksessa Heikkala, J. & Tiensuu, T. 1997. Liikuntakulttuurin kehitys ja liikunta-alan työvoiman koulutustarve. Helsinki: Opetusministeriö, 1-48.
- Toffler, A. 1980. The Third Wave. Lontoo: Collins.
- Toffler, A. 1990. The Powershift. Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century. New York: Bantam Books.
- Tuomisto, J. 1994. Aikuiskasvatuksen perusaineksia. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisusarja B 2/92. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu. Tampere.
- Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko eduskunnalle osa II. 1997. Reilu ja rohkea - vastuun ja osaamisen Suomi. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1997 / 2. Helsinki.
- Vuolle, P. 1989. Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä ja tutkimuskohteena. Teoksessa Telama, R., Juppi, J. & Nieminen, L. (toim.) Liikuntatiede - Mitä se on? Liikuntatieteellisen seuran julkaisu n:o 118. Helsinki: Painokaari Oy, 38-41.

## LÄHTEET

- Aalto, L., Hätönen, H. & Vaherva, T. 1996. Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen. Käsikirja. Helsinki: KTM Yrityspalvelu.
- Ahola, S., Kivinen, O. & Rinne, R. 1991. Koulutuksesta työelämään. Koulutus- ja ammattirakenteen kytkeytyminen. Turun yliopisto. Koulutussosiologian tutkimusyksikön raportteja n:o 7.
- Alanen, A. 1983. Elinikäisen kasvatuksen käsite. Elinikäinen kasvatusta - jatkuva kasvatusta - jaksottaiskoulutus. Teoksessa Alanen & Sihvonon (toim.) Elinikäinen kasvatusta. Porvoo: WSOY, 14-26.
- Friedmann, G. 1955. Industrial Society. The Emergence of the Human Problems of Automation. New York.
- Heikkala, J. 1997. Työelämän kehitys ja liikuntakulttuurin kehitys. Teoksessa Heikkala, J. & Tiensuu, T. 1997. Liikuntakulttuurin kehitys ja liikunta-alan työvoiman koulutustarve. Helsinki: Opetusministeriö, 1-37.
- Heikkala, J. & Tiensuu, T. 1997. Liikuntakulttuurin kehitys ja liikunta-alan työvoiman koulutustarve. Helsinki: Opetusministeriö.
- Helakorpi, S. & Olkinuora A. 1997. Asiantuntijuutta oppimassa. Ammattikorkeakoulupedagogiikkaa. Käsikirjoitus., S., Remes, P. & Sajavaara, P. 19
- Hirsjärvi 97. Tutki ja kirjoita. Tampere: Kirjayhtymä.
- Honka, J. 1984. Ammattikoulunopettajan täydennyskoulutustarpeet. Ammattikoulujen Hämeenlinnan opettajaopiston tutkimuksia 1/1984. Tampere: Tampereen yliopiston aikuis- ja nuorisokasvatusta laitos.

- Juppi, J., Klemola, H., Ilmanen, K. & Aunesluoma, J. 1995. Liikuntaa kaikelle kansalle. Valtion, läänien ja kuntien liikuntahallinto 1919-1994. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 142. Helsinki: Tammerpaino Oy.
- Kauppi, A. 1993. Mistä nousee oppimisen mieli? – Kontekstuaalisen oppimiskäsityksen perusteita. Teoksessa Kajanto, A. (toim.) Vapaan sivistystyön 34. vuosikirja. Aikuisten oppimisen uudet muodot. Kohti aktiivista oppimista. Jyväskylä: Gummerus, 51-109.
- Komiteanmietintö 1983: 54. Aikuisten ammatillisen peruskoulutuksen toimikunnan mietintö. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Komiteanmietintö 1983: 62. Jatkuvan koulutuksen toimikunnan mietintö. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Komiteanmietintö 1987: 40. Tuottava osallistuminen työelämässä. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Komiteanmietintö 1990: 24. Liikuntakomitea. Liikuntapolitiikan linjat 1990-luvulla. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Koski, P. 1994. Liikuntaseura toimintaympäristössään. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koski, P. 1995. Naisia numeroiden takana. Naisten osuus liikuntakulttuurin eri tasoilla. Teoksessa Piikkareilla pintaa syvemmältä. Helsinki: Opetusministeriö, 6-30.
- Laalo, E. 1996. SLU:n jäsenjärjestöjen koulutusselvitys 1996. Helsinki: SLU.
- Lahti, R. 1997. Missä olet hallintolainen? Tutkimus liikuntasosiologia tai liikuntasuunnittelu ja -hallinto pääaineenaan valmistuneiden liikuntatieteilijöiden sijoittumisesta työmarkkinoille. Liikuntasuunnittelun ja -hallinnon pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lehtinen, J. 1996. Koulutuksen suunnittelu ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- LHT. 1997. Henkilökohtainen kehitysohjelma. Liikuntahallintotutkinto 1997-1998.  
Suomen urheiluopiston Johtoinstituutin esittelylehtinen.
- Liikunta lisää voimavaroja. 1993. Helsinki: Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 84.
- Liikuntalain uudistaminen. 1997. Opetusministeriön työryhmien muistioita 22: 1997.  
Helsinki: Yliopistopaino.
- Manni, E. & Peltokangas, M. 1978. Koulutustarpeen käsite ja koulutustarveanalyysi  
henkilöstökoulutuksessa. Aikuiskasvatuksen pro gradu -tutkielma. Tampere:  
Tampereen yliopisto.
- Muistio Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellisen tiedekunnan kehittämishankkeista.  
1990. Teoksessa Komiteanmietintö 1990:24. Liikuntapolitiikan linjat  
1990-luvulla. Helsinki: Valtion painatuskeskus, Liite 3.
- Mützelburg, D. 1985. Sport. Teoksessa W. Pohl, U. Burmeister, M. Friedrich, H.  
Klemisch & H. Lommer (toim.) Handbuch für alternative  
Kommunalpolitik. Bielefeld: AJZ Druck + Verlag GmbH, 300-307.
- Naisbitt, J. & Aburdene, P. 1984. Megatrends 2000. Ten New Directions for the 1990's.  
New York: Warner.
- Niskanen, P., Sorri, P. & Ojanen, M. 1988. Auta auttamaan. Käsikirja työnohjauksesta.  
Sairaanhoidtajien koulutussäätiön julkaisu. Juva: WSOY.
- Olin, K. 1978. Kuntien ja järjestöjen liikuntahallinnon toimenkuvaus. Osa II:  
Taustaominaisuuksien sekä tietojen ja taitojen analyysi.  
Liikuntasuunnittelun laitos. Tutkimuksia N:o 18. Jyväskylä: Jyväskylän  
yliopisto.
- Otala, L. 1996. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Ranto, E. & Pehkonen, J. 1994. Liikuntagallup 1994. Osa III: Eri väestöryhmien  
liikuntakäyttäytyminen. Helsinki: Suomen Liikunta ja Urheilu ry.
- Rifkin, J. 1997. Työn loppu. Porvoo: WSOY.

- Rinne, R., Silvennoinen, H. & Valanta, J. 1995. Työelämän aikuiskoulutus. Research Unit for the Sociology of Education. Turku: Pallosalama oy.
- Ritala, R. & Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset - menestyvä organisaatio. Tampere: Kirjayhtymä.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Saukkonen, O. & Olin, K. 1991. Liikunta-alan koulutustarvetutkimus 1989. Liikunnan sosiaalitieteiden laitoksen tutkimuksia No 55. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Sihvonen, J. 1981. Työtehtävien automaatio ja elinikäinen kasvatus - kohti tieteellistä humanismia. Teoksessa Alanen, A. & Sihvonen, J. 1981. Elinikäinen kasvatus. Porvoo: WSOY.
- Siltala, P., Hilpelä, I., Karkama, A., Kyhäräinen, J., Kyhäräinen, T., Riikonen, K. & Ruponen, R. 1993. Kasvu ja kehittyminen työnohjaajaksi. Raportti työnohjaajakoulutuksesta. Jyväskylä: Gummerus.
- Silvennoinen, H. 1992. Koulutus ja työmarkkinoilla pärjääminen. Turun yliopisto. Koulutussosiologian tutkimusyksikön tutkimusraportteja n:o 9.
- Silvennoinen, H. & Naumanen, P. 1993. Mihin koulutustarve perustuu? Aikuisten ammatillisen lisäkoulutuksen tarpeesta työelämässä. Aikuiskasvatus-lehti 1993 (3), 172-179.
- Suomen Liikunta ja Urheilu. 1995. Mikä meitä liikuttaa? Raportti liikunnan ja urheilun muuttuvasta ympäristöstä. Aineistoa liikunnan ja urheilun strategiatyötä varten. Helsinki: SLU.
- Suomen Liikunta ja Urheilu. 1997. Toimintasuunnitelma 1997. Helsinki: SLU-paino.



- Sportti PD. 1997. Professional Development 40 opintoviikkoa. Liikunnan ammatillinen erikoistumisohjelma. Suomen urheiluopiston Johtoinstituutin esittelylehtinen.
- Telama, R. 1989. Liikuntatieteellinen tiedekunta tutkimusyksikkönä. Teoksessa Telama, R., Juppi, J. & Nieminen, L. (toim.) Liikuntatiede - Mitä se on? Liikuntatieteellisen seuran julkaisu 118. Helsinki: Painokaari Oy, 76-82.
- Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto. 1996. Oppia ikä kaikki. Teollisuuden visio elinikäisestä oppimisesta. Helsinki: Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto.
- Tiensuu, T. Liikunta-alan työvoiman koulutustarve 2010 (maaliskuu 1997). Neljäs osa teoksessa Heikkala, J. & Tiensuu, T. 1997. Liikuntakulttuurin kehitys ja liikunta-alan työvoiman koulutustarve. Helsinki: Opetusministeriö, 1-48.
- Toffler, A. 1980. The Third Wave. Lontoo: Collins.
- Toffler, A. 1990. The Powershift. Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century. New York: Bantam Books.
- Tuomisto, J. 1994. Aikuiskasvatuksen perusaineksia. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisusarja B 2/92. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu. Tampere.
- Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko eduskunnalle osa II. 1997. Reilu ja rohkea - vastuun ja osaamisen Suomi. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1997 / 2. Helsinki.
- Vuolle, P. 1989. Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä ja tutkimuskohteena. Teoksessa Telama, R., Juppi, J. & Nieminen, L. (toim.) Liikuntatiede - Mitä se on? Liikuntatieteellisen seuran julkaisu n:o 118. Helsinki: Painokaari Oy, 38-41.

LIITE 1 (1),

## SAATEKIRJE JA KYSELYLOMAKE

## ARVOISA LIIKUNTAHALLINNON TYÖNTEKIJÄ / OPISKELIJA

Teen Jyväskylän yliopiston Liikuntatieteellisessä tiedekunnassa pro gradu –tutkielmani aiheesta ”**Liikuntahallinnon jatko- ja täydennyskoulutustarpeet**”. Yhteistyökumppanina lopputyössäni on Suomen Urheiluopiston Johtoinstituutti Vierumäellä.

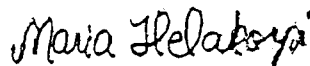
Olen lähettänyt oheisen kyselyn yhteensä 181:lle liikunta-alan ammattilaiselle tai alan opiskelijalle. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa liikuntahallinnon jatkokoulutuksen tarpeellisuutta ja sen erilaisten sisältöjen kiinnostavuutta.

Kyselyn täyttäminen vie aikaa noin 10-15 minuuttia. On tärkeää, että jokainen vastaisi kyselyyni, vaikka jatkokouluttautuminen ei tällä hetkellä tuntuisikaan ajankohtaiselta. Näin tutkimustuloksista tulee luotettavat ja yleistettävät.

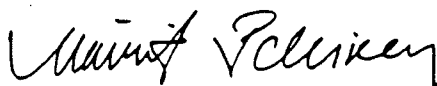
Lomakkeen voitte palauttaa oheisessa kirjekuoressa, jonka postimaksu on puolestasi jo maksettu. Vastauksenne käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä henkilöllisyytenne tule missään vaiheessa julki. Palauta täyttämäsi lomake kahden viikon kuluessa, viimeistään 31.10!

**VAIN VASTAAMALLA VOIT VOITTAÄ!!!** Kaikkien vastanneiden kesken arvomme kahden hengen viikonloppupaketin Suomen Urheiluopistolla täysihoidolla haluamasi ajankohtana. Osallistut arvontaan lähettämällä oheisen keltaisen kupongin nimelläsi varustettuna yhdessä kyselylomakkeen kanssa. Arvonta- ja kyselylomakkeet käsitellään erikseen, jolloin kenenkään vastaajan henkilötietoja tai yksittäisiä vastauksia ei voi saada selville.

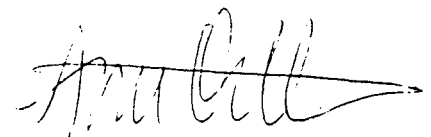
YHTEISTYÖSTÄ KIITTÄEN!



Maria Helakorpi  
Liik. Yo  
Puh. 014-621 125



Mairit Pellinen  
Johtoinstituutti  
SUOMEN URHEILUOPISTO  
Puh. 03- 8424 105



Anu Oittinen  
Yliassistentti  
Liikunnan sosiaalitieteiden laitos  
JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## LIIKUNTAHALLINNON JATKO- JA TÄYDENNYSKOULUTUSKARTOITUS

### OSA I

#### VASTAAJAN TAUSTATIEDOT (Ympyröi oikea vaihtoehto)

##### 1. Sukupuoli ja ikä

- 1 Mies  
2 Nainen

Vastaajan syntymävuosi 19 \_\_\_\_\_.

##### 2. Virka, toimi tai tehtävä tällä hetkellä

- 1 Toiminnanjohtaja tai vastaava urheiluseurassa  
2 Kunnan liikuntatoimenjohtaja  
3 Kunnan liikuntasihteeri  
4 Työntekijä läänin/valtion liikuntahallinnon tehtävissä  
5 Työntekijä lajiliitossa, toimenkuvasi \_\_\_\_\_  
6 Työntekijä urheiluopistossa, toimenkuvasi \_\_\_\_\_  
7 Töissä liikuntahallinnon ulkopuolella  
8 Liikuntahallinnon opiskelija  
9 Työtön  
10 Muu, mikä \_\_\_\_\_

##### 3. Ylin suorittamasi tutkinto (kirjoita tutkinnon nimi)

Perustutkinto (esim. LitM) \_\_\_\_\_

##### 4. Oletko osallistunut liikunta-alan jatko- tai täydennyskoulutukseen?

1 en, miksi en? \_\_\_\_\_

2 kyllä, mainitse tärkeimmät \_\_\_\_\_

##### 5. Paljonko Sinulla on keskimäärin liikuntahallinnon työtunteja viikossa?

(esim. suunnittelu- ja kehittämistehtävät, toimistotyöt, kokoukset, jne.) \_\_\_\_\_



**2. Arvioi seuraavien sisältöalueiden tärkeyttä jatko- ja täydennyskoulutuksessasi.**

Arvioi kutakin aluetta sen nykyisen ja tulevan tarpeen kannalta asteikolla

1= erittäin tarpeellinen

2= melko tarpeellinen

3= jonkin verran tarpeellinen

4= ei kovin tarpeellinen

5= tarpeeton

9= en osaa sanoa

Ympyröi	erittäin tarpeellinen					tarpeeton	EOS
Tietotekniikka ja sähköinen viestintä	1	2	3	4	5		9
Ihmissuhdetaidot työpaikalla	1	2	3	4	5		9
Johtamistaitojen kehittäminen	1	2	3	4	5		9
Vieraiden kielten opiskelu	1	2	3	4	5		9
Esiintymistaitojen kehittäminen	1	2	3	4	5		9
Kirjallinen viestintä ja kirjeenvaihto	1	2	3	4	5		9
Kokouskäytännöt	1	2	3	4	5		9
Yrittäjäyys ja liiketoiminnan suunnitteleminen	1	2	3	4	5		9
Talouden hallinta ja laskentatoimi	1	2	3	4	5		9
Ympäristövastuullisuus liikuntatoiminnassa	1	2	3	4	5		9
Henkilöstökoulutus; rahoitus ja toteuttaminen	1	2	3	4	5		9
EU:n vaikutukset suomalaiseen urheiluun	1	2	3	4	5		9
Liikunta- ja urheilurakentaminen	1	2	3	4	5		9
Liikuntamatkailu	1	2	3	4	5		9
Tapahtumien organisointi ja markkinointi	1	2	3	4	5		9
Urheilun kansainvälinen yhteistyö	1	2	3	4	5		9
Urheilun sponsorointi	1	2	3	4	5		9
Liikuntapalvelujen tuotekehitys ja laatuosaaminen	1	2	3	4	5		9
Manageritoiminta urheilussa	1	2	3	4	5		9
Urheiluvallmentaminen	1	2	3	4	5		9
Liikunnan tulevaisuusnäkömät	1	2	3	4	5		9
Liikuntapaikkojen hoitaminen ja monikäyttöisyys	1	2	3	4	5		9
Liikunnan filosofiset ja eettiset kysymykset	1	2	3	4	5		9
Urheilun juridiset kysymykset ja verotus	1	2	3	4	5		9
Uudet liikuntalajit	1	2	3	4	5		9
Erityisryhmien liikunta	1	2	3	4	5		9
Opinto- ja kongressimatkat ulkomaille	1	2	3	4	5		9
Opiskelu ja työskentely ulkomailla	1	2	3	4	5		9

Tuleeko mieleesi jokin tässä mainitsematon aihepiiri, josta haluaisit täydennyskoulutusta, mikä? \_\_\_\_\_

### 3. Mitkä tekijät rajoittavat osallistumistasi jatko- ja täydennyskoulutukseen?

Arvioi seuraavien alueiden rajoittavuutta jatko- ja täydennyskoulutustasi ajatellen asteikolla

1= rajoittaa suuresti

2= rajoittaa jonkin verran

3= asialla ei ole merkitystä jatkokoulutukseni kannalta

4= ei rajoita merkittävästi

5= ei rajoita lainkaan

9= en osaa sanoa

Ympyröi sopiva vaihtoehto

rajoittaa  
suuresti

ei  
lainkaan EOS

Perhe-elämä	1	2	3	4	5	9
Nykyiset työtehtävät (vaativat liikaa aikaa)	1	2	3	4	5	9
Oma urheilu-ura tai muut harrastukset	1	2	3	4	5	9
Luottamustehtävien hoito	1	2	3	4	5	9
Opiskelukustannukset	1	2	3	4	5	9
Sopivan koulutusvaihtoehdon puuttuminen	1	2	3	4	5	9
Koen jatkokoulutuksen tarpeettomaksi (tällä hetkellä)	1	2	3	4	5	9
Muut esteet, mitkä?						

### 4. Miten jatko- ja täydennyskoulutus pitäisi mielestäsi toteuttaa? (Ympyröi yksi vaihtoehto)

- 1 Päätoimisena opiskeluna (esim. urheiluopistossa)
- 2 Työn ohessa etäopiskeluna (kirjallisuus, tentit, tehtävät)
- 3 Osin päätoimisena, osin työn ohessa (esim. 2-5 viikkoa vuodessa lähiopiskelua Vierumäellä)
- 4 Pääosin etäopiskeluna, osittain osallistumalla teemapäiville ja viikonloppuseminaareihin
- 5 Muu oma ehdotus: \_\_\_\_\_

### 5. Mikä olisi Sinulle sopivin aikataulu koulutuksen suorittamisessa?

- 1 Lyhyet teemapäivät tai -viikonloput
- 2 Viikon mittaiset seminaarit

**LIITE 1 (6)**

6. Paljonko työnantajasi on varannut tälle vuodelle koulutusvaroja Sinun käytettäväksesi? (mk/vuosi)

---

7. Paljonko olisit itse valmis sijoittamaan rahaa omaan koulutukseesi vuodessa? (mk/vuosi)

---

8. Ympyröi, mitkä seuraavista Johtoinstituutin tuotteista tunnet:

- 1 Liikuntahallinnon tutkinto, 20 ov
- 2 Sportti PD-ohjelma (professional development), 40 ov
- 3 International Summer School, 6 ov
- 4 Liikuntamatkailusta ammatti, 20 ov
- 5 Animateur -koulutus, 20 ov
- 6 Urheiluseurojen kehittämisohjelmat
- 7 Taloushallinnon koulutus
- 8 Liikunnanopettajien kansainvälinen seminaari
- 9 Vierumäki -päivät

9. Olisitko kiinnostunut Suomen Urheiluopiston järjestämästä liikuntahallinnon jatko- tai täydennyskoulutuksesta?

1	Kyllä
2	En

**KIITOS AVUSTASI !!!**

**TÄHÄN VOIT LAITTA MUITA KOMMENTTEJASI TAI HALUTESSASI JÄTTÄÄ YHTEYSTIETOSI, MIKÄLI HALUAT LIIKUNTAHALLINNON JATKO- JA TÄYDENNYSKOULUTUKSESTA LISÄTIETOJA**

---



---



---



---

## KYSELYLOMAKKEEN MUUTTUJALUETTELO

x1	sukupuoli	1= mies, 2= nainen
x2	syntymävuosi (19..)	
x3	virka, toimi tai tehtävä tällä hetkellä	1= toiminnanjohtaja tai vastaava urheilu- seurassa, 2= kunnan liikuntatoimenjohtaja, 3= kunnan liikuntasihteeri, 4= työntekijä läänin / valtion liikuntahallinnon tehtävissä, 5= työntekijä lajiliitossa, 6= työntekijä urheiluopistossa, 7= töissä liikuntahallinnon ulkopuolella, 8= liikuntahallinnon opiskelija, 9= työtön, 10= muu
x4	osallistunut liikunta- hallinnon jatko- tai täydennyskoulutukseen	1= ei, 2= kyllä
x5	liikuntahallinnon työtunnit viikossa	
x6	koulutus sovelletaan sinun resursseihisi ja tarpeisiisi (henkilö- kohtainen opinto- suunnitelma, HOPS)	1= merkitys erittäin suuri, 2= tärkeä merkitys, 3= kohtalainen merkitys, 4= vähäinen merkitys, 5= ei merkitystä, 9= en osaa sanoa
x7	tarjolla on erilaisia opiskeluvaihtoehtoja	-”-
x8	kouluttajasi on korkeasti koulutettu henkilö	-”-
x9	kouluttajalla on vahva käytännön kokemus	-”-
x10	opiskeluympäristön tulee olla viihtyisä	-”-



## LIITE 2(2)

x11	tutustut muihin liikunta-alan ammattilaisiin	1= merkitys erittäin suuri, 2= tärkeä merkitys, 3= kohtalainen merkitys, 4= vähäinen merkitys, 5= ei merkitystä, 9= en osaa sanoa
x12	työnantajasi kannustaa ja ohjaa sinua jatko- kouluttautumaan	-”-
x13	opiskeltavat asiat ovat sinulle uusia ja vastaavat tulevaisuutesi haasteita työelämässä	-”-
x14	tunnet kehittyväsi liikuntahallinnon työn- tekijänä ja mahdollisuutesi saada vaativampia työ- tehtäviä lisääntyvät	-”-
x15	tietotekniikka ja sähköinen viestintä	1= erittäin tarpeellinen aihepiiri jatko- ja täydennyskoulutuksessa, 2= melko tarpeellinen, 3= jonkin verran tarpeellinen, 4= ei kovin tarpeellinen, 5= tarpeeton aihe- piiri, 9= en osaa sanoa
x16	ihmissuhdetaidot työ- paikalla	-”-
x17	johtamistaitojen kehittä- minen	-”-
x18	vieraiden kielten opiskelu	-”-
x19	esiintymistaitojen kehit- täminen	-”-
x20	kirjallinen viestintä ja kirjeenvaihto	-”-
x21	kokouskäytännöt	-”-
x22	yrittäjäyys ja liiketoiminnan suunnitteleminen	-”-

## LIITE 2(3)

x23	talouden hallinta ja laskentatoimi	1= erittäin tarpeellinen aihepiirin jatko- ja täydennyskoulutuksessa, 2= melko tarpeellinen, 3= jonkin verran tarpeellinen, 4= ei kovin tarpeellinen, 5= tarpeeton aihepiiri, 9= en osaa sanoa
x24	ympäristövastuullisuus liikuntatoiminnassa	-”-
x25	henkilöstökoulutus; rahoitus ja toteuttaminen	-”-
x26	EU:n vaikutukset suomalaiseseen urheiluun	-”-
x27	liikunta- ja urheilurakentaminen	-”-
x28	liikuntamatkailu	-”-
x29	tapahtumien organisointi ja markkinointi	-”-
x30	urheilun kansainvälinen yhteistyö	-”-
x31	urheilun sponsorointi	-”-
x32	liikuntapalvelujen tuotekehitys ja laatuosaaminen	-”-
x33	manageritoiminta urheilussa	-”-
x34	urheiluvalmentaminen	-”-
x35	liikunnan tulevaisuusnäkymät	-”-
x36	liikuntapaikkojen hoitaminen ja monikäyttöisyys	-”-
x37	liikunnan filosofiset ja eettiset kysymykset	-”-
x38	urheilun juridiset kysymykset ja verotus	-”-

## LIITE 2(4)

x39	uudet liikuntalajit	1= erittäin tarpeellinen aihepiiri jatko- ja täydennyskoulutuksessa, 2= melko tarpeellinen, 3= jonkin verran tarpeellinen, 4= ei kovin tarpeellinen, 5= tarpeeton aihepiiri, 9= en osaa sanoa
x40	erityisryhmien liikunta	-”-
x41	opinto- ja kongressimatkat ulkomaille	-”-
x42	opiskelu ja työskentely ulkomailla	-”-
x43	perhe-elämä	1= rajoittaa suuresti osallistumista jatko- ja täydennyskoulutukseen, 2= rajoittaa jonkin verran, 3= asialla ei ole merkitystä jatkokoulutukseni kannalta, 4= ei rajoita merkittävästi, 5= ei rajoita lainkaan osallistumistani, 9= en osaa sanoa
x44	nykyiset työtehtävät (vaativat liikaa aikaa)	-”-
x45	oma urheilu-ura tai muut harrastukset	-”-
x46	luottamustehtävien hoito	-”-
x47	opiskelukustannukset	-”-
x48	sopivan koulutusvaihtoehtojen puuttuminen	-”-
x49	koen jatkokoulutuksen tarpeettomaksi (tällä hetkellä)	-”-
x50	miten jatko- ja täydennyskoulutus pitäisi mielestäsi toteuttaa	1= päätoimisena opiskeluna (esim. urheiluopistossa), 2= työn ohessa etäopiskeluna (kirjallisuus, tentit, tehtävät), 3= osin päätoimisena, osin työn ohessa (esim. 2-5 viikkoa vuodessa lähiopiskelua Vierumäellä)

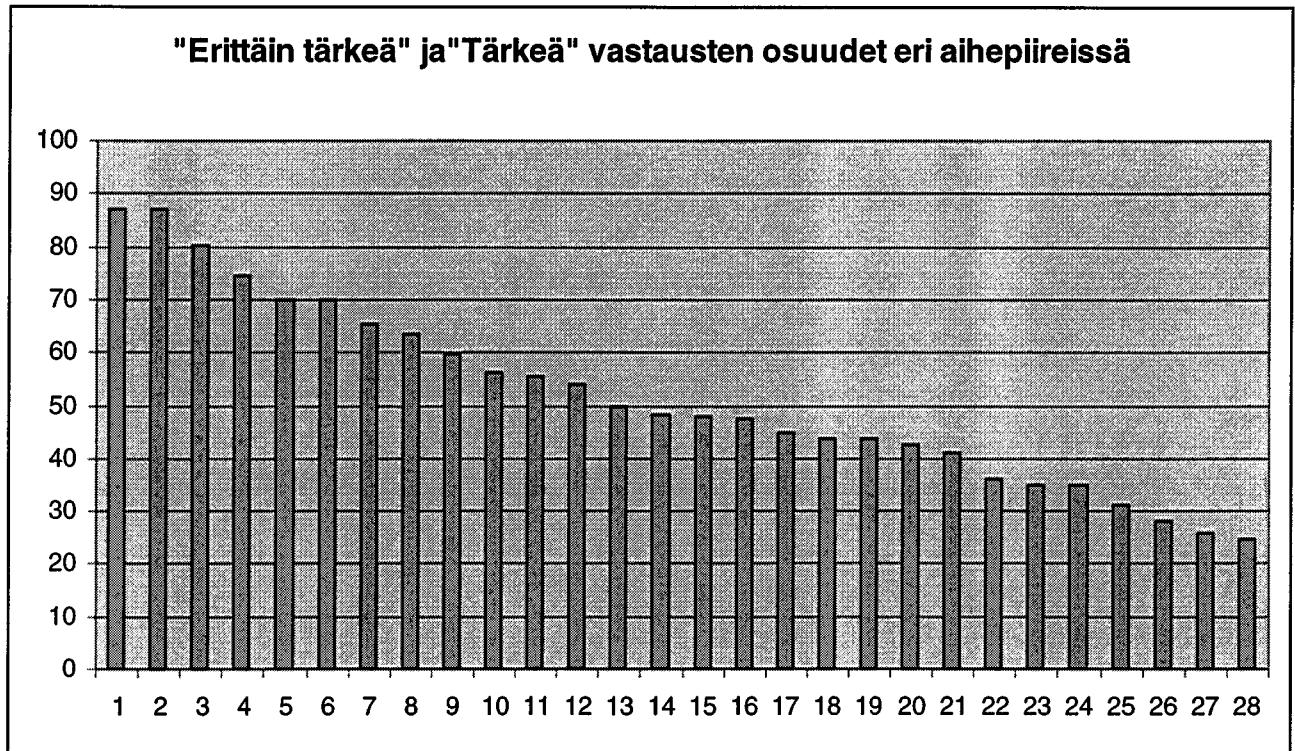
## LIITE 2(5)

		4= pääosin etäopiskeluna, osittain osallistumalla teemapäiville ja viikonloppuseminaareihin, 5= muu oma ehdotus
x51	mikä olisi sinulle sopivin aikataulu koulutuksen suorittamisessa	1= lyhyet teemapäivät tai -viikonloput, 2= viikon mittaiset seminaarit, 3= kuukausien/ vuosien ajalle jaksotettu opiskelu
x52	paljonko työnantajasi on varannut tälle vuodelle koulutusvaroja sinun käytettäväksesi (mk/vuosi)	
x53	paljonko olisit itse valmis sijoittamaan rahaa omaan koulutukseesi vuodessa (mk/ vuosi)	
x54	Liikuntahallinnon tutkinto, 20 ov	1= tuntee tuotteen, 2= ei tunne
x55	Sportti PD -ohjelma (professional development), 40 ov	-"-
x56	International Summer School, 6 ov	-"-
x57	Liikuntamatkailusta ammatti, 20 ov	-"-
x58	Animateur -koulutus, 20 ov	-"-
x59	Urheiluseurojen kehittämisohjelmat	-"-
x60	Taloushallinnon koulutus	-"-
x61	Liikunnanopettajien kansainvälinen seminaari	-"-
x62	Vierumäki -päivät	-"-

**LIITE 2(6)**

x63            olisitko kiinnostunut            1= kyllä, 2= ei  
Suomen urheiluopiston  
järjestämästä liikunta-  
hallinnon jatko- tai  
täydennyskoulutuksesta

## ERI AIHEPIIRIEN TARPEELLISUUS LIKUNTAHALLINNON JATKO- JA TÄYDENNYSKOULUTUKSESSA



1= Ihmissuhdetaidot työpaikalla	87.2%	15= Liikunta- ja urheilurakentaminen	47.9%
2= Johtamistaitojen kehittäminen	87.2%	16= EU:n vaikutukset suomalaiseen urheiluun	44.8%
3= Tietotekniikka ja sähköinen viestintä	80.4%	17= Henkilöstökoulutus; rahoitus ja toteuttaminen	44.0%
4= Esiintymistaitojen kehittäminen	74.4%	18= Erityisryhmien liikunta	43.6%
5= Tapahtumien markkinointi ja organisointi	70.1%	19= Urheilun kansainvälinen yhteistyö	42.7%
6= Liikuntapalvelujen tuotekehitys ja laatuosaaminen	70.1%	20= Liikuntamatkailu	41.0%
7= Urheilun sponsorointi	65.5%	21= Manageritoiminta urheilussa	36.2%
8= Liikunnan tulevaisuusnäkyvät	63.5%	22= Liikuntapaikkojen hoitaminen ja monikäytt.	36.2%
9= Talouden hallinta ja laskentatoimi	59.8%	23= Urheilvalmentaminen	35.0%
10= Ympäristövastuullisuus liikuntatoiminnassa	56.4%	24= Uudet liikuntalajit	30.0%
11= Vieraiden kielten opiskelu	55.6%	25= Liikunnan filosofiset ja eettiset kysymykset	31.0%
12= Urheilun juridiikka ja verotus	53.9%	26= Kokouskäytännöt	28.2%
13= Yrittäjyys ja liiketoiminnan suunnitteleminen	50.0%	27= Opinto- ja kongressimatkat ulkomaille	25.9%
14= Kirjallinen viestintä ja kirjeenvaihto	48.2%	28= Opiskelu ja työskentely ulkomailta	24.8%

KUVIO 12. "Erittäin tärkeä" ja "Tärkeä" vastausten osuus eri aihepiireissä (n= 117).

**LIITE 4****T-TESTIT**

TAULUKKO 6. T-testit sukupuolten välisistä kiinnostusten eroista opiskeluun ja työskentelyyn ulkomailla sekä opinto- ja kongressimatkoihin ulkomaille (n= 115 ja 116). Kiinnostavuutta on arvioitu asteikolla yhdestä viiteen (1= erittäin tarpeellinen ja 5= tarpeeton aihepiiri liikuntahallinnon koulutuksessa).

	SUKUPUOLI	n	keskiarvo	s	t	df	p
Opiskelu ja työskentely ulkomailla	Mies	76	3,54	1,19			
	Nainen	40	2,90	1,13	2,79	114	,006**
Opinto- ja kongressi- matkat ulkomaille	Mies	76	3,54	1,01			
	Nainen	39	2,85	,99	3,51	113	,001***

**LIITE 5****SUOMEN URHEILUOPISTON LIIKUNTAHALLINNON JATKO-  
JA TÄYDENNYSKOULUTUKSEN TUNNETTAVUUS**

	Kyllä	Ei
	(prosenttia vastaajista)	
Tuntee liikuntahallinnon tutkinnon	68.1	31.9
Tuntee Sportti-PD:n	12.9	87.1
Tuntee International Summer School	22.4	77.6
Tuntee liikuntamatkailusta ammatti –kurssin	17.2	82.8
Tuntee animateur –koulutuksen	8.6	91.4
Tuntee urheiluseurojen kehittämisohjelmat	29.3	70.7
Tuntee taloushallinnon koulutuksen	19.0	81.0
Tuntee liikunnanopettajien kansainvälisen seminaarin	14.7	85.3
Tuntee Vierumäki –päivät	64.7	35.3



## VASTANNEIDEN HALUKKUUS OSALLISTUA LIIKUNTA- HALLINNON KOULUTUKSEEN SUOMEN URHEILUOPISTOSSA

TAULUKKO 7. Olisitko kiinnostunut Suomen urheiluopiston järjestämästä liikunta-  
hallinnon koulutuksesta?

RYHMÄ	KYLLÄ (%)	EI (%)
Kuntien liikuntahallinnon työntekijät	87	13
Liikuntaseurojen työntekijät	74	26
Lajiliittojen työntekijät	79	21
Muut	83	17
Kaikki (n= 117)	81 %	19 %

Eniten kiinnostusta Suomen urheiluopiston liikuntahallinnon koulutusta kohtaan osoittivat kuntien liikuntahallinnon työntekijät. Kysymyksen perusteella ei osata sanoa, ovatko he kiinnostuneita osallistumaan liikuntahallinnon koulutukseen yleensä vai koulutukseen nimenomaan Suomen urheiluopistossa. Vähiten Suomen urheiluopiston tarjoamasta koulutuksesta olivat kiinnostuneita liikuntaseurojen puuhaihmiset, jotka todennäköisesti pitävät tärkeämpänä SLU:sta ja lajiliitoista saatavaa koulutusta.