

Venla Olli

# ARVIOINTIEN KÄYTTÖ JA HYÖDYLLISYYS LIKUNNAN ALUEJÄRJESTÖISSÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2026

# TIIVISTELMÄ

Venla Olli: Arviointien käyttö ja hyödyllisyys liikunnan aluejärjestöissä  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, julkinen talousjohtaminen  
Toukokuu 2026

---

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella arviointien hyödyntämistä ja hyödyllisyyttä liikunnan aluejärjestöissä. Tutkimusta, jossa arviointia tarkastellaan osana liikunnan kansalaistoimintaa, ei ole tarjolla kovinkaan laajasti. Tutkimustehtävänä on havainnollistaa, miten liikunnan aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja, sekä sitä, miten arviointien hyödyllisyys rakentuu liikunnan aluejärjestöissä. Tutkimustehtävän pohjalta muodostettiin kaksi tutkimuskysymystä: 1. Miten liikunnan aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja? 2. Mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät arvioinnin hyödyllisyyttä liikunnan aluejärjestöissä?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkastelee sitä, miten arvioinnin kehityshistoria on muovannut käsityksiä siitä, mitä arvioinnilta odotetaan ja mihin sitä käytetään sekä sitä, miten arvioinnin erilaiset teoreettiset lähestymistavat vaikuttavat arviointeihin. Teoreettinen viitekehys etenee arvioinnin yleisymmärryksestä kohti tutkittavan ilmiön tarkempaa teoreettista tarkastelua. Tässä tutkimuksessa teorian ja empirian välistä suhdetta voidaan kuvata siten, että teoria tukee tulkintojen tekemistä, mutta se ei määritä niitä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Empiirinen aineisto koostui kuuden liikunnan aluejärjestön aluejohtajan haastatteluista sekä viiden aluejärjestön vuosikertomuksista ja toimintakertomuksista vuosilta 2023 ja 2024. Dokumenttiaineisto täydensi haastatteluaineistosta tehtyjä tulkintoja arviointien hyödyntämisestä liikunnan aluejärjestöissä sekä toimi vertailevana aineistona haastateltavien subjektiivisille kokemuksille arviointien hyödyllisyydestä. Aineistojen sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavasti siten, että teoreettiset määritelmät otettiin huomioon analyysin viimeisessä vaiheessa.

Tutkimustulosten perusteella liikunnan aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja kehittämiseen, vakuutteluun, seurantaan ja valvontaan. Arviointi esitettiin osana palveluiden ja henkilöstön osaamisen kehittämistä, sidosryhmien ja rahoittajien vakuuttamista sekä toiminnan ja toimenpiteiden seurantaan ja valvontaan. Tulosten perusteella arvioinnin hyödyllisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat motivaatio, arviointien hyödynnettävyyden helppous sekä se, kenen suunnalta ja mistä syystä arvioinnin tarve syntyy. Aluejärjestöjen arvioinnin hyödyllisyys rakentuu enemmän arvioinnin konseptuaalisen käytön kuin instrumentaalisen käytön varaan.

Avainsanat: liikunnan aluejärjestöt, arviointi, arviointien hyödyntäminen, arvioinnin hyödyllisyys

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimi ja versio: Google Translate, ChatGPT

Käyttötarkoitus: [Kuvaa tähän yksityiskohtaisesti, mihin tarkoitukseen ja miten tekoälyä on sovellettu opinnäytteeseen tutkielmaprosessin aikana.] Englanninkielisten arviointikäsitteiden sekä yksittäisten tutkimusartikkeleiden ja -kirjallisuuden kääntämisen tukena. Käännöksiä on vertailtu aiempiin suomenkielisiin arviointitutkimuksiin. ChatGPT:tä hyödynnettiin osana valmiin tutkimuksen oikolukua kiinnittäen huomiota ainoastaan selkeisiin kirjoitusvirheisiin. Lauseiden sisältöä ei muutettu.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: [Luettele tähän kaikki opinnäytteen vaiheet ja osiot, joissa tekoälyä on tutkielmaprosessin aikana käytetty.] Luku 3 Teoreettinen viitekehys. Tutkimusteksti oikoluettiin kauttaaltaan.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista julkaisueettisten normien rikkomuksista.

## Sisällys

1 JOHDANTO .....	1
2 TUTKIMUSASETELMA.....	6
2.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset .....	6
2.2 Tutkimusmenetelmät.....	7
2.3 Tutkimuksen toteutus ja luotettavuus.....	10
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	13
3.1 Arvioinnin ja hyödyllisyyden käsitteet .....	13
3.2 Arviointitoiminnan kehityshistoria .....	14
3.3 Arvioinnin teoreettiset lähestymistavat.....	18
3.3.1 Arviointitiedon metodologia.....	20
3.3.2 Arviointitiedon arvologiikka .....	21
3.3.3 Arviointitiedon käyttö.....	23
3.4 Arvioinnin hyödyntäminen .....	24
3.5 Teoreettisen viitekehysten synteesi ja yhteys empiriaan.....	29
4 LIIKUNTAJÄRJESTÖT .....	31
4.1 Liikuntajärjestöjen määrittely .....	31
4.2 Liikuntajärjestöjen historiaa.....	33
4.2.1 Kaksi vahvaa keskusjärjestöä .....	33
4.2.2 Toimialarakenteinen järjestökenttä.....	36
4.2.3 Verkostomainen yhteistyö .....	37
4.3 Liikuntasektorin toimijat.....	38
4.4 Liikunnan aluejärjestöt.....	41
5 TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET .....	44
5.1 Aineistojen sisällönanalyysi.....	44
5.2 Arviointi toiminnan kehittämisen välineenä .....	47
5.2.1 Arvioinnin hyödyllisyys toiminnan kehittämisessä.....	48
5.3 Arviointi vakuuttelun välineenä .....	50
5.3.1 Arvioinnin hyödyllisyys vakuuttelun välineenä .....	51
5.4 Arviointi seurannan välineenä.....	52
5.4.1 Arvioinnin hyödyllisyys seurannan välineenä.....	53
5.5 Arviointi valvonnan välineenä .....	54
5.5.1 Arvioinnin hyödyllisyys valvonnan välineenä .....	55
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	56

LÄHTEET.....	60
LIITTEET .....	63

## Taulukko- ja kuvioluettelo

Taulukko 1. Haastatteluaineiston analyysin tulokset.....	46
Taulukko 2. Dokumenttiaineiston analyysin tulokset.....	46
Kuvio 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123).....	9
Kuvio 2. Arvioinnin aikajana (mukaillen Guba & Lincoln 1989, Vedung 2010).....	15
Kuvio 3. Arviointipuu (alkin 2004, 13) .....	19
Kuvio 4. Arviointitulosten mahdolliset käyttötarkoitukset ja hyödyt (mukaillen Patton 2008, 111,113, 140–141). .....	26
Kuvio 5. Arviointiprosessista syntyvät hyödyt (mukaillen Patton 2008, 193).....	27
Kuvio 6. Arvioinnin käyttötarkoitukset (mukaillen Chelimsky 1997, 10) .....	28
Kuvio 7. Liikuntapolitiikan ohjausrakenteet ja toimijat 2024 (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2025, 13). .....	41

# 1 JOHDANTO

Valtionavustuksia myönnetään vuosittain noin 4 miljardin edestä yhteiskunnan eri sektorien toimintaan ja hankkeisiin (Tutkihallintoa 2025). Näiden avustusten avulla valtio tukee kuntien, yritysten ja järjestöjen toimintaa eri aloilla, kuten kulttuurissa, koulutuksessa, ympäristönsuojelussa ja liikunnassa. Valtionavustusten myöntämistä sääntelee valtionavustuslaki (688/2001), joka asettaa ne peruseriaatteet ja menettelytavat, joilla valtionavustuksia myönnetään. Laki on yleislaki ja luonteeltaan pääasiassa menettelylainsäädäntöä eli se ei juurikaan ota kantaa siihen, millaisiin kohteisiin tai millä perusteilla avustuksia tulisi myöntää. Valtionavustuslain (688/2001) 36 §:ssä säädetään valtionavustusten vaikutusten arvioinnin velvollisuudesta, mutta arviointiin ei ole olemassa yhtä oikeaa tai vakiintunutta menettelytapaa. Yhtenäisten arviointikäytäntöjen puuttuminen jättää jonkin verran tilaa tulkinnalle siitä, miten avustusten arviointi tulisi toteuttaa ja miten tuotettua informaatiota tulisi ylipäättään ymmärtää ja hyödyntää.

Yhtenä varsin yleisesti hyväksyttynä valtionavustusten käytön kohteena voidaan pitää liikunnan edistämistä. Liikunnan edistäminen saa legitimizeettinsä helposti suomalaisessa yhteiskunnassa. Liikunnalla ja urheilulla on pitkät perinteet ja historia, jonka juuret juontuvat syvälle suomalaisen yhteiskunnan rakenteisiin ja kansalliseen identiteettiin. Liikunta ja urheilu ovat olleet keskeisiä välineitä muun muassa maanpuolustustaitoja kehitettäessä, kohottaessa kansallista itsetuntoa sekä luodessa yhteiskuntaa yhdistävää arvopohjaa. Edelleen tänä päivänä urheiluseuroilla ja liikuntajärjestöillä on keskeinen rooli muun muassa lasten ja nuorten kasvattajina. Liikunnan edistämisen periaate on suomalaiselle yhteiskunnalle niin luontainen, että myös valtionavustusten myöntämistä liikuntajärjestöille voidaan pitää tietyllä tapaa itsestäänselvyytenä.

Historiallisesti urheilu on muodostanut liikuntakulttuurin tärkeimmän merkitysmaailman. 1960- ja 1970-luvuille tultaessa urheilun käsite laajentui ja sai rinnalleen liikunnan käsitteen. Liikunta ja urheilu käsitteinä kuvaavat asioita hieman eri näkökulmista. Käsite-erot syntyvät pääosin toimintaympäristön ja käyttöyhteyksien kautta. (Liikuntakulttuurin käsitteet muuttuvat ja muuttavat 2014, 9, 21.) Siinä missä urheilun käsite on nykyään vakiintunut osaksi kilpa- ja huippu-urheilua, on liikunnan käsite tuttu etenkin kunta- ja järjestötasoilta. Liikunnasta

puhuttaessa puhutaan usein myös sen sosiaalisista, terveydellisistä ja taloudellisista hyödyistä. Liikunnan hyötyjä kun ei voi kiistää, eivät edes liikunnasta ja urheilusta vieraantuneet, kun mukaan lasketaan taloudelliset näkökulmat. Liikkumattomuus maksaa yhteiskunnalle vuosittain miljardeja euroja. Tässä tutkimuksessa ei ole tarpeellista määritellä liikunnan ja urheilun käsitteellisiä eroja tätä syvemmin, vaan käsitteet voivat toimia yhdessä. Muun muassa valtio pyrkii toteuttamallaan liikuntapolitiikallaan edistämään niin liikuntaa, urheilua kuin huippu-urheiluakin. Lisäksi valtion liikuntapolitiikassa korostetaan yhä enenevässä määrin myös terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2025a.)

Valtio toteuttaa liikunta- ja urheilupolitiikkaansa esimerkiksi juuri valtionapujärjestelmänsä kautta. Valtionapujärjestelmä antaa suuntaviivoja ja ohjaa liikuntarahoitusta koskevia päätöksiä. Valtionrahoituksen jakamisesta vastaa opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). Liikuntaa edistävät järjestöt jaetaan avustushakemuksissa neljään ryhmään, jotka ovat lajiliitot, liikunnan palvelujärjestöt, liikunnan aluejärjestöt ja muut liikuntaa edistävät järjestöt. Ministeriö myöntää valtionavustuksia järjestöille niiden saavuttamien tulosten perusteella. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2025b.) Valtionavustukset liikuntajärjestöille tarjoavat mielenkiintoisen lähtökohdan arviointien hyödyntämisen tutkimiselle, sillä vaikka yleisesti hyväksyttävissä tarkoituksessa liikuntajärjestöille myönnetty avustukset eivät herättäisikään kansalaisissa sen suurempia tunteita, kyseessä on kuitenkin julkisten varojen ja vallan käyttöä, jota tulee valvoa.

Liikuntajärjestöt ovat velvoitettuja tuottamaan talous- ja tuloksellisuusraportointia avustusten käytöstä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2025b), mutta arviointitiedon hyödyntämistä ei ole juurikaan vaadittu. Arviointi on kuitenkin ollut osa suomalaista julkishallintoa ja politiikka jo 1990-luvulta lähtien (Virtanen 2007, 13). 1990-luvulla niin Suomessa kuin maailmallakin elettiin julkishallinnollista käännekohtaa, kun hallinto- ja johtamisajattelua uudistettiin yritysmailman oppien mukaisesti. Muun muassa lama pakotti monet tahot, mukaan lukien liikuntajärjestöt tehostamaan ja terävöittämään toimintojaan. (Heikkala 1998, 157.) Virtanen (2007, 26–28) kuvailee juuri 1990-luvulla iskeneen talouslaman, Suomen liittymisen Euroopan unioniin, sekä uudenlaisen julkisjohtamisen konseptin New Public Managementin (NPM) rantautumisen Suomeen olleen merkittäviä tekijöitä sille, että myös Suomessa julkinen toiminta ja rahankäyttö saivat vaatimukseksi tilinteon ja raportointivastuun.

2000-luvulla arviointitoiminnan määrä on kasvanut monikertaisesti. Arviointi on läsnä kaikkialla kaiken aikaa. Arvioinnista ei enää puhuta pelkkänä tilintarkastustoimintana, vaan arviointi liitetään laajemmin osaksi hallinnon kehittämisen näkökulmia, kuten esimerkiksi laatuajattelua ja strategiatyötä. Arviointeja toteutetaan toiminnan tarkistamisen ja vakuuttamisen lisäksi yhä enemmän myös muutosten ja kehittämisen tukena. (Virtanen 2007, 13.) Viime vuosina myös liikuntasektorilla arviointitoiminta on saanut enenevässä määrin huomiota ja yhä useammat tahot tuottavat liikuntaan liittyvää arviointitietoa. Muun muassa Valtion liikuntaneuvosto, Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö (LIKES nykyisin JAMK), Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus (KIHU) sekä Liikuntatieteellinen Seura (LTS) tuottavat arviointeja liikuntasektorilla (Liikunnan arviointitoiminta Suomessa 2020, 2).

Arviointitoiminnan laajentumista ja kehittymistä voidaan lähtökohtaisesti pitää hyvänä asiana, mutta arviointi ei saisi toimia itseisarvona. Arviointien arvo syntyy viime kädessä niiden hyödyllisyyden myötä. (Virtanen 2007, 14.) Virtasen (2007, 23) mukaan monet suuret arviointiteoreetikot pitävät arvioinnin tarvelähtöisyyden ymmärtämistä ja hyödyntämisen maksimointia yhtenä arvioinnin olennaisimmista motiiveista. Kysymys tuotettujen arviointien hyödyntämisestä on liikuntasektorin keskeinen huolenaihe. Valtiontalouden tarkastusvirasto on aikaisemmin kiinnittänyt huomiota siihen, kuinka liikuntasektorilla valtionapukelpoisuus on käytännössä pysyväluonteista. Tarkastuksessa selvitettiin täyttävätkö rahoitusta saaneet järjestöt edelleen valtionapukelpoisuuden ehdot. Järjestöiltä saatujen tietojen perusteella valtiontalouden tarkastusvirasto katsoi, että opetus- ja kulttuuriministeriö olisi voinut harkita valtionapukelpoisuuden peruuttamista viiden liikuntajärjestön kohdalla. (Valtionapukelpoisuus 2025, 22.)

Lisääntynyt arviointitieto ei siis itsessään tarkoita, että tuotettua tietoa hyödynnettäisiin tai että arviointi olisi hyödyllistä. Tutkimusta arviointien hyödyntämisestä ja hyödyllisyydestä liikuntasektorilla tarvitaan lisää. Tässä tutkimuksessa liikunnan aluejärjestöt muodostavat sen kontekstin ja rajauksen, jonka kautta liikuntasektorin arviointitoimintaa lähestytään. Tutkimuksen ei ole tarkoitus kyseenalaistaa aluejärjestöjen valtionavustuksia tai niiden jakoperusteita. Valtionavustukset ovat kuitenkin tiiviisti kytköksissä aluejärjestöjen toimintaan ja luovat osaltaan sitä kontekstia, jossa arviointi saa merkityksensä ja josta myös tämän tutkimusaiheen idea lähti liikkeelle. Liikuntajärjestöjen toiminnassa yhdistyvät niin kolmannen sektorin vapaaehtoinen organisoituminen, julkishallinnon toimintaperinteet kuin markkinoiden toimintamallit ja intressitkin (Heikkala 1998, 157–158). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on

havainnollistaa, miten liikunnan aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja, sekä sitä, miten arviointien hyödyllisyys rakentuu liikunnan aluejärjestöissä.

Tutkimus perustuu kuuden opetus- ja kulttuuriministeriön yleisavustusta saaneiden liikunnan aluejärjestöjen aluejohtajien kuvaukseen arviointien hyödyntämisestä ja hyödyllisyydestä. Tutkimuksen empiirisenä aineistona on suoritettujen haastattelujen lisäksi hyödynnetty liikuntajärjestöjen vuosi- ja toimintakertomuksia. Dokumenttiaineisto täydentää haastatteluaineistoa ja toimii tutkimuksessa eräänlaisena vertailevana aineistona haastateltavien subjektiivisille kokemuksille arviointien hyödyllisyydestä. Arviointien hyödyntämisen tarkastelu voi toimia aluejärjestöille eräänlaisena itsereflektiona ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti arviointitoiminnan kehittämiseen liikuntasektorilla. Tutkimuksen tuottaman tiedon avulla voidaan myös kartoittaa arviointien hyödyllisyyden astetta liikunnan aluejärjestöjen toiminnassa.

Arvioinnin hyödyntämisen kysymykseen liittyy laajemmin myös arvioinnin tarkoituksien pohdinta. Yksi selittävä tekijä arviointien hyödyntämiselle ja hyödyllisyydelle saattaa löytyä valtiontalouden tilasta. Liikunnan ja urheilun hyvinvointivaikutukset eivät enää yksinään riitä perusteluiksi niukkenevien resurssien suuntaamiseen liikuntasektorille. Näyttöä toimenpiteiden vaikutuksista on vaadittu liikuntasektorilla lähes tulkoon aina, mutta onko arviointien hyödyntäminen peräisin vain puhtaasta velvollisuudesta, joka syntyy julkisten varojen käytöstä, vai mahdollisesti jostain muusta. Tämän tutkimuksen syntyyn ja tutkimuksen laajempaan ilmiökokonaisuuteen liittyvä kysymys onkin, miksi arviointeja ylipäätään tehdään liikuntajärjestöissä?

Tutkimusaiheen käsittely aloitettiin esittelemällä lukijalle sitä taustaa ja problematiikkaa, josta tutkimusongelma on muodostettu. Tutkittavan ilmiön taustoittamisessa lähdettiin liikkeelle valtionavustusten arviointiin liittyvästä pulmasta, jonka jälkeen ilmiö rajattiin liikunnan ja urheilun kontekstiin. Tutkimuskohteen rajausta liikuntasektoriin on perusteltu liikunnan ja urheilun yhteiskunnallisella arvolla. Esiteltyt lähtökohdat rajaavat ja kiinnittävät tutkittavaa ilmiötä tämän tutkimuksen kontekstiin.

Tutkimuksen toinen luku esittelee tutkimusasetelmaa. Luvussa käydään läpi tutkimuskysymykset ja niiden jäsentymistä tutkimustehtävästä, sekä kerrotaan tutkimuksessa hyödynnetyistä tutkimusmenetelmistä. Samassa luvussa kerrotaan myös tutkimuksen

toteuttamisen eri vaiheista ja tilanteista. Tutkimuksen toteutuksen läpikäyminen antaa lukijalle mahdollisuuden tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tämän tutkimuksen tutkittavana ilmiönä on arviointien hyödyntäminen ja hyödyllisyys. Ilmiön taustoittamisessa lähdetään liikkeelle arvioinnin ja hyödyllisyyden käsitteiden määrittelystä. Käsitteiden määrittelyn jälkeen tehdään katsaus arviointitoiminnan kehityshistoriaan ja arvioinnin laajempaan teoreettiseen kokonaisuuteen. Teoreettisen viitekehysten toiseksi viimeisessä luvussa keskitytään arvioinnin hyödyntämisen teorioihin. Viimeisessä luvussa käydään läpi tämän tutkimuksen teorian synteesi sekä teorian ja empirian välistä yhteyttä.

Neljännessä luvussa tutustutaan tarkemmin tutkimuksen tapauksiin eli liikunnan aluejärjestöihin. Luvussa tarkastellaan liikuntajärjestöjen toiminnan kytköksiä ja taustoja suhteellisen laajasti, jotta aluejärjestöjen toiminnan olosuhteista saadaan muodostettua mahdollisimman tarkka kuva ja ymmärrys. Ymmärryksen luominen on tärkeää, jotta arvioinnin hyödyntämistä ja hyödyllisyyden rakentumista voidaan kuvata juuri liikunnan aluejärjestöjen kontekstissa, eikä erillisenä ilmiönä.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimusaineiston analyysi ja tulokset. Luvun alussa kuvataan lyhyesti aineiston analyysiä eli sitä, miten haastatteluaineistoa ja dokumenttiaineistoa eriteltiin ja yhdisteltiin. Tulosluvut perustuvat haastateltavien puheista ja dokumenttiaineistosta tehtyihin tulkintoihin. Tehtyjen tulkintojen tueksi on esitetty muutamia lainauksia haastattelu- ja dokumenttiaineistosta.

Tämän tutkimuksen viimeinen eli kuudes luku on johtopäätösosio, jossa tutkimus ja tutkimuksen tulokset kootaan vielä kerran yhteen ja pohditaan niiden merkitystä. Aineistoista syntyneitä tuloksia tulkitaan suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Tuloksia ja tulkintoja pyritään syventämään pohtimalla tehtyjen havaintojen yhteyttä laajemmin liikunnan aluejärjestöjen toimintaympäristöön ja -periaatteisiin. Luvussa esitetään myös jatkotutkimusaiheita.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

### 2.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Arviointia ja arviointitutkimusta löytyy sovellettuna monelta eri tieteenalalta ja koulukunnalta. Tutkimusta, jossa arviointien hyödyntäminen ja hyödyllisyyden rakentumisen näkökulmia yhdistetään liikunnan kansalaistoimintaan, ei ole tarjolla kovinkaan laajasti. Tämän tutkimuksen tapauksena olevat liikunnan aluejärjestöt ovat vielä liikunnan yhteiskuntatieteiden tutkimusalueellakin harvinaisuus. Tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole tuottaa yleistyksiä arviointien hyödyntämisestä tai hyödyllisyydestä liikuntasektorilla eikä vetää suoria johtopäätöksiä tehdyistä tulkinnoista. Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on havainnollistaa, miten liikunnan aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja, sekä sitä, miten arviointien hyödyllisyys rakentuu.

Tutkimus kuvaa arviointien hyödyntämistä ja niiden hyödyllisyyttä pääosin liikunnan aluejärjestöjen aluejohtajien näkökulmasta. Dokumenttiaineisto voi syventää pääaineiston tulkinnan tuloksia sekä toimia ikään kuin vertailevana aineistona haastateltavien subjektiivisille kokemuksille arviointien hyödyllisyydestä. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, miten liikunnan aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja ja millaiseksi arviointien hyödyllisyys koetaan ja tulkitaan osana aluejärjestöjen toimintaa ja toimintaympäristöä. Tutkimustehtävän pohjalta muodostettiin kaksi tutkimuskysymystä. Tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia analysoimalla pyritään saamaan vastaus siihen, miten liikunnan aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja, ja mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät arvioinnin hyödyllisyyttä liikunnan aluejärjestöissä.

1. Miten liikunnan aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja?
2. Mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät arvioinnin hyödyllisyyttä liikunnan aluejärjestöissä?

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selittää ilmiötä ja tehdä se ymmärrettäväksi. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole todistaa tai tuoda esiin ilmiön olemassaoloa, vaan nostaa esiin havaintoja. Yhdistelemällä havaintoja ilmiön tarkastelu pyritään nostamaan yksittäistapauksia yleisemmälle tasolle. Laadullisella tutkimuksella ei ensisijaisesti tavoitella yleistettävissä olevaa tietoa. (Alasuutari 1999, 231, 237.) Laadullinen tutkimus sopii luonteeltaan hyvin juuri tutkimukseni kaltaisiin tutkimuksiin, joissa tarkastellaan tutkimuskohteen itse rakentamia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tätä tutkimusta voidaan kuvailla tarkemmin vielä laadulliseksi tapaustutkimukseksi. Tapaustutkimuksessa tutkittava tapaus liitetään aina kiinteästi kontekstiinsa ja kontekstoivaa tietoa hyödynnetään tutkimusongelmaan vastaamiseen (Kallinen & Kinnunen 2021). Arviointien hyödyntämistä ja hyödyllisyyttä ei voida tutkia irrallaan liikunnan aluejärjestöjen toiminnasta ja toimintaympäristöstä.

Valittu tutkimusmenetelmä ohjaa merkittävästi myös sitä, millaista aineistonkeruumenetelmää tutkimuksessa voidaan soveltaa. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät vaihtelevat haastatteluista, kyselyihin, lomakkeisiin ja erilaisista dokumenteista koottuun tietoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Tämän tutkimuksen pääpaino on haastatteluin kerätyssä aineistossa. Laadullisen tutkimuksen löydöksiä ei suoraan katsota tuloksina, vaan ikään kuin vihjeinä, joita analysoimalla yritetään nähdä löydösten taakse (Alasuutari 1999, 78). Tutkimuksen toisena empiirisenä aineistona hyödynnetään dokumenteista koottua tietoa. Dokumenttiaineisto täydentää haastatteluaineistoa ja dokumenttiaineistosta tehtyjä tulkintoja peilataan suhteessa haastatteluaineistosta tehtyihin tulkintoihin. Dokumenttiaineistona toimivat liikunnan aluejärjestöjen vuosi- ja toimintakertomukset vuosilta 2023 ja 2024.

Tutkimuksen empiirinen pääaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Teemahaastatteluissa ei kysellä ihan mitä tahansa, vaan tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Ennalta määritellyistä teemoista huolimatta haastateltavat saivat tuoda ajatuksiaan esiin myös omien näkemyksiensä mukaan. Tutkimuksessa, jonka tarkoituksena on tarkastella ihmisten hahmottamia ja jäsentämiä merkitysrakenteita, aineisto tulee koostaa tekstistä, jossa haastateltavat puhuvat asioista omin sanoin, eikä niin, että he

joutuvat valitsemaan tutkijan jäsentämistä vastausvaihtoehdoista (Alasuutari 1999, 83). Teemahaastattelussa ei niinkään haeta näyttöä tietystä teemasta, vaan halutaan kuvata teemaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 101).

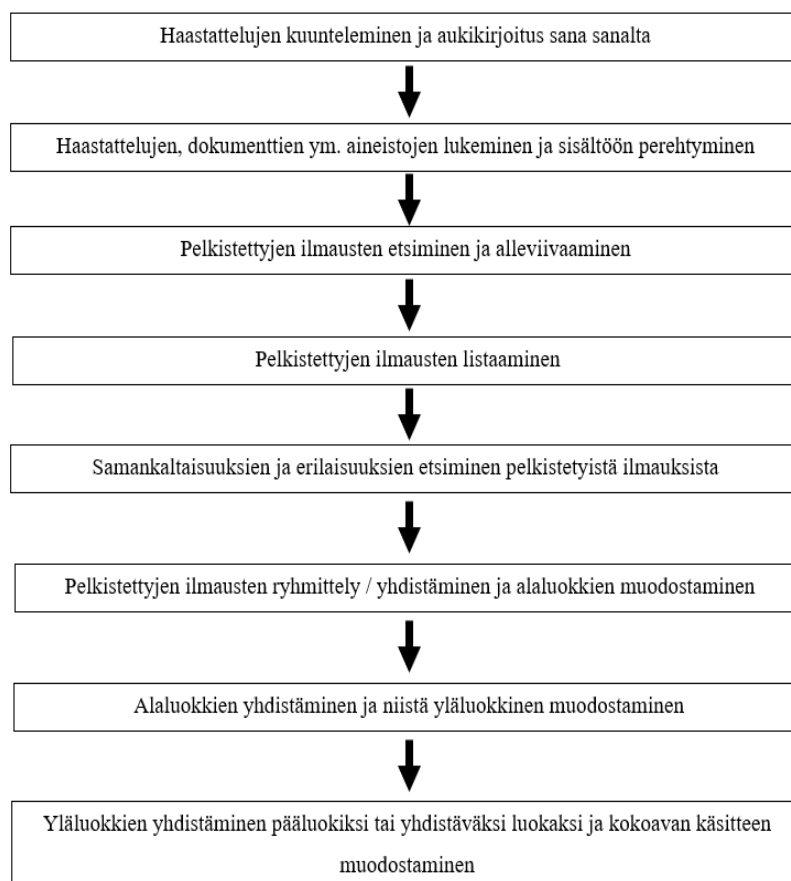
Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi. Sisällönanalyysia voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla. Nämä kolme tapaa ovat aineistolähtöinen sisällönanalyysi, teorialähtöinen sisällönanalyysi ja teoriaohjaava sisällönanalyysi. Sisällönanalyysien erot määräytyvät lähinnä sen mukaan, kuinka vahvasti teoriaa pidetään mukana aineiston analyysissä ja minkälaisin perustein aineistoa luokitellaan. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja saadaan sitä kautta vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan käsitejärjestelmään, joka voi olla esimerkiksi teoria tai malli. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.) Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineistoa voidaan lähestyä sen omilla ehdoilla ja vasta analyysin edetessä taivuttaa aineisto tiettyyn teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133).

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmää voidaan kuvata teoriaohjaavaksi sisällönanalyysiksi. Puhtaasti aineistolähtöisen tutkimuksen toteuttaminen olisi erittäin vaikeaa, sillä aineistosta tehdyt havainnot eivät koskaan ole täysin objektiivisia. Esimerkiksi jo käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat siten aina myös tutkimuksen tuloksiin. Tutkijan on myös hyvin vaikea kontrolloida sitä, että analyysi tapahtuisi puhtaasti aineiston tiedonantajien ehdoilla, eikä tutkijan ennakkoluulojen saattelemana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.) Omat ennakkokäsitykseni tämän tutkimuksen aiheesta ja ilmiöstä olivat ennen tutkimusta melko vähäiset, mutta tiedostan, että tutkimusprosessin aikana tieto lisääntyy ja ymmärrys syvenee, joka voi vaikuttaa myös aineiston analyysiin. Tästä syystä aineiston sisällönanalyysiksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoriaohjaava sisällönanalyysi toteutetaan pitkälti samoin vaihein kuin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Vasta analyysin viimeisissä vaiheissa analyysin ohjaavaksi ajatukseksi tuodaan mukaan teorian mukaiset määritelmät. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110.)

Sekä aineistolähtöisen että teoriaohjaavan sisällönanalyysin prosessit lähtevät liikkeelle litteroinnista eli haastattelujen muuttamisesta kirjalliseen muotoon. Aineiston litteroinnin jälkeen edetään aineiston pelkistämiseen. Aineistosta karsitaan pois kaikki tutkimukselle

epäolennainen ja kiinnitetään huomiota vaan siihen, mikä on tutkimustehtävän kannalta olennaisinta. Pelkistämisen toisessa vaiheessa samaa ilmiötä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset yhdistetään omiksi ryhmiksi niiden yhteisten ja erottavien piirteiden perusteella. Yhdestä ilmaisusta voi löytyä useampiakin pelkistettyjä ilmauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–124.)

Samaa ilmiötä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, joista muodostuvat alaluokat. Alaluokat nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokittelua jatketaan siten, että alaluokkia yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia ja yläluokkia yhdistelemällä muodostetaan pääluokkia. Aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin viimeisessä vaiheessa aineisto käsitteellistetään. Käsitteellistämisen edetään alkuperäisdatan käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–125.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 123) esittävät aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisen vielä tiivistetysti (kuvio 1).



KUVIO 1. AINEISTOLÄHTÖISEN SISÄLLÖNANALYYSIN ETENEMINEN (TUOMI & SARAJÄRVI 2018, 123).

## 2.3 Tutkimuksen toteutus ja luotettavuus

Tämän tutkimuksen tutkimustapauksiksi rajattiin kuusi liikunnan aluejärjestöä. Valinnan kohdistamista juuri aluejärjestöihin, eikä esimerkiksi muihin valtiorahoitteisiin liikuntajärjestöihin, motivoi aluejärjestöjen toiminnan tuntemattomuus. Aluejärjestöt edustavat liikuntasektorin toimijoiden tuntemattomampaa puolta. Suoranaisesti aluejärjestöistä tuotettua tutkimustietoa on toistaiseksi tarjolla suhteellisen vähän. Tutkimustapauksiksi oli tarkoitus valita kuusi valtiolta viime vuosina eniten yleisavustusta saanutta liikunnan aluejärjestöä. Oletuksena oli, että eniten valtionavustusta saaneet järjestöt ovat toiminnan mittasuhteiltaan suurimpia. Suurimpien aluejärjestöjen ajateltiin asettavan suuntaa koko liikunnan aluejärjestökentän toiminnalle. Lisäksi arviointitoiminnan ja arviointien hyödyntämisen oletettiin olevan selkeämpää suuremmissa aluejärjestöissä.

Lopulta alkuperäistä suunnitelmaa oli muutettava, sillä kaikkien kuuden eniten avustusta saaneiden liikuntajärjestöjen aluejohtajia ei tavoitettu. Aluejärjestöjen aluejohtajia lähestyttiin ensin sähköpostitse, jonka jälkeen lähestulkoon kaikille jo kertaalleen tavoitelluille aluejohtajille lähetettiin uusintakutsu. Sähköpostin ohella osaa aluejohtajista tavoiteltiin vielä puhelimitse. Lopulta vain yhtä aluejohtajaa ei yrityksestä huolimatta tavoitettu ollenkaan. Hänen sijastaan otettiin vielä yhteyttä kahteen aluejohtajaan, joista toinen myöntyi mukaan tutkimukseen ja toinen jätti vastaamatta. Tutkimukselle suunnitellut kuusi haastattelua saatiin siis lopulta sovittua, mutta hieman alun perin aiotusta otannasta poiketen. Kaikki aluejärjestöt ovat organisaatioina kuitenkin suhteellisen pieniä, joten tutkimuksen kokonaiskuvassa otannan muutos ei ole kovinkaan merkittävä.

Aluejohtajia lähestyttäessä heille esiteltiin lyhyesti tutkimuksen aihetta ja ilmiötä, sekä tutkimuksen tietosuojaseloste. Yksi haastateltavista aluejohtajista toivoi yksityiskohtaisempaa kuvausta tutkimuksesta. Tarkempi kuvaus esitettiin sähköpostitse ennen sovittua haastattelua. Selventäminen oli perusteltua, sillä samalla varmistettiin aluejohtajan osallistuminen haastatteluun. Haastatteluissa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta, joten haastattelun onnistumisen kannalta haastateltavien on tarvittaessa hyvä antaa tutustua etukäteen esimerkiksi tutkimuksen teemoihin (Tuomi & Sarajarvi 2018, 85–86). Haastattelut järjestettiin Teams-haastatteluina ja haastattelujen kestot vaihtelivat noin vajaasta puolesta tunnista reiluun tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litterointivaiheessa aineistosta poistettiin tunnistetiedot, myös dokumenttiaineistoon sovellettiin samaa hyvän

tutkimuskäytännön mukaista anonymisointia. Käytännössä tällä tarkoitetaan siis sitä, että tarkat paikannimet tai ihmisten nimet häivytettiin pois molemmista aineistoista. Aineistoa myös säilytettiin ja lopulta se hävitettiin hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti heti tutkimuksen valmistuttua.

Litteroitua aineistoa syntyi noin 55 sivua. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun teemat määriteltiin melko väljästi. Kaikille haastateltaville esitettiin samat suunnitellut kysymykset, mutta haastateltavat eivät aina vastanneet suoraan teemojen mukaisiin kysymyksiin. Tästä syystä aineiston analyysivaiheessa etukäteen valituista teemoista oli osittain luovuttava, ja tutkimuskysymyksiä oli jäseneltävä uudelleen, jotta aineistosta saatiin esiin juuri se, mistä haastateltavat todellisuudessa puhuivat. Laadullisen tutkimuksen ja haastattelujen yhtenä etuna voidaan kuitenkin pitää sitä, että tutkimusta voidaan muokata vielä ihan viimeiseen pisteeseen asti. Haastattelurunko on esitetty liitteenä (liite 1) tutkimuksen lopussa.

Laadullisessa tutkimuksessa halutaan, että henkilöt, joilta tieto kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Aluejärjestön pienen koon takia haastateltaviksi oli perusteltua valita aluejärjestöjen aluejohtajia. Aluejohtajilla on asemansa ja tehtäviensä kautta paras tietotaito järjestön kokonaistoiminnasta. Haastateltavien työhistoriaa ei tässä tutkimuksessa selvitetty etukäteen. Haastattelujen yhteydessä osa haastateltavista kuitenkin toi itse esiin oman työ- ja koulutustaustansa. Aluejohtajien taustat olivat keskenään hyvin erilaisia. Osa aluejohtajista oli siirtynyt aluejohtajaksi seuratyöntekijän taustalla, kun taas osalla oli kokemusta myös yksityiseltä sektorilta. Aluejohtajien työhistorioiden erot vaikuttivat jonkin verran siihen, miten he arvioinnin ymmärsivät ja millä tavalla he siitä puhuivat. Erilaiset tavat jäsentää arviointia haastoivat myös osaltaan aineiston tulkintaa.

Aluejohtajien aseman mahdollisia vaikutuksia on pyritty huomioimaan perehtymällä aluejärjestöjen vapaasti saatavilla oleviin asiakirjoihin, kuten vuosi- ja toimintakertomuksiin. Vuosi- ja toimintakertomukset täydentävät haastatteluaineistoa. Ne voivat syventää pääaineiston tulkinnan tuloksia sekä muodostaa ikään kuin vertailevan näkökulman haastateltavien subjektiivisille näkemyksille. On kuitenkin muistettava, että kyseiset dokumentit ovat aluejärjestöjen itse kokoamia ja suhteellisen vapaamuotoisia yleiskatsauksia niiden toiminnasta. Aluejärjestöillä on siten suuri vaikutusvalta myös siihen, millä tavalla he dokumentteja tuottavat ja mitä asioita he niissä esittävät. Tutkimukseni dokumenttiaineistona toimivat viiden aluejärjestön vuosi- tai toimintakertomukset vuosilta 2023 ja 2024.

Dokumenttien ajallinen rajausta tehtiin sillä perustella, että vertailu suhteessa haastatteluihin säilyisi mahdollisimman ajantasaisena.

Alun perin tarkoituksena oli tutustua kaikkien haastatelluissa olleiden aluejärjestöjen vuosi- tai toimintakertomuksiin mainittujen kahden vuoden ajalta, mutta koska yhden aluejärjestön toiminta- tai vuosikertomuksia ei ollutkaan vapaasti saatavilla tutkimuksen tekohetkellä, tarkastelu rajautui vain viiden aluejärjestön vuosi- ja toimintakertomuksiin. Aluejärjestöt julkaisivat yhdeltä vuodelta vain yhden asiakirjan, joko vuosi- tai toimintakertomuksen. Yhdelläkään aluejärjestöllä ei ollut samanaikaisesti käytössä molempia asiakirjoja. Yksi aluejärjestöistä oli tarkasteluvuosien aikana vaihtanut toimintakertomuksista vuosikertomuksiin. Aineiston muodostamat vuosikertomukset olivat pituudeltaan 32–57 sivua ja toimintakertomukset puolestaan 28–46 sivua. Molempien empiiristen aineistojen sisällönanalyysin toteuttamisesta kerrotaan tarkemmin vielä tulosluvun eli luvun viisi yhteydessä.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta johdonmukainen eteneminen on keskeistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163). Tutkimusaiheen käsittely aloitettiin esittelemällä, miten tämän tutkimuksen tutkittava ilmiö rajautui valtionavustusten arviointiin liittyvästä problematiikasta liikunnan aluejärjestöjen arviointien hyödyntämisen ja hyödyllisyyden tutkimiseen. Ilmiön taustoittamisessa on pyritty siihen, että se kuljettaa lukijan askel askeleelta kohti täsmällistä tutkimustapausta ja tutkimustehtävää. Tutkimuksen edetessä tutkimusasetelman kuvaukseen kaikki metodiset valinnat on pyritty perustelevaan ja kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen toteutuksen yhteydessä on tuotu esiin myös tutkimusprosessin aikana tapahtuneet muutokset ja tehtyihin valintoihin liittyvät haasteet. Teoreettisen viitekehyksen valinnat on pyritty perustelevaan ilmiön kannalta. Tutkimuksen empiirisestä aineistosta muodostetut analyysin tulokset on esitetty taulukkomuodossa ja tuloksien esittelyä ja tehtyä tulkintaa on tuettu aineistosta nostetuilla sitaateilla. Tutkimuksesta on pyritty rakentamaan mahdollisimman selkeä ja eheä kokonaisuus.

### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käydään läpi tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys eli ne teoreettiset näkökulmat, joista arviointia tullaan tässä tutkimuksessa tarkastelemaan. Tämän tutkimuksen tutkittavana ilmiönä on arviointien hyödyntäminen ja hyödyllisyys. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys aloitetaan arvioinnin ja hyödyllisyyden käsitteiden määrittelystä, minkä jälkeen tehdään katsaus arvioinnin kehityshistoriaan. Arvioinnin historian kronologisessa esittämisessä hyödynnetään Egon Guban ja Yvonna Lincolnin (1989) sekä Evert Vedungin (2010) ajallista jäsenystä. Historiakatsaus auttaa ymmärtämään arviointitoiminnan merkitystä ja jatkuvuutta yhteiskunnassa.

Historiakatsauksesta siirrytään tarkastelemaan arviointia sen laajemmassa teoreettisessa kokonaisuudessa. Arviointien hyödyntäminen on osa tätä kokonaisuutta, joten on perusteltua ensin tarkastella arvioinnin yleisempiä lähtökohtia ja siirtyä vasta sen jälkeen arviointien hyödyntämisen tarkempaan tarkasteluun. Arvioinnin teoreettinen kokonaisuus on rakennettu pitkälti Marvin Alkinin (2004) esittämien arvioinnin teorioiden tarjoamista aineksista. Alkin käsittelee monipuolisesti arvioinnin erilaisia lähtökohtia. Arvioinnin hyödyntämisen tarkastelua jatketaan Michael Pattonin (2008) ja Eleanor Chelimskyn (1997) esittämien arviointiedon käyttötarkoitusten sekä Carol Weissin (1998) ja Michael Pattonin (2008) arviointitiedon käyttötapojen luokittelun kautta.

#### 3.1 Arvioinnin ja hyödyllisyyden käsitteet

Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään vain ja ainoastaan sanaa arviointi, eikä esimerkiksi arvioinnin englanninkielisen termin (evaluation) suomenkielistä vastinetta evaluointi. Arviointi on sanana arkipäiväisempi ja sitä myös liikunnan aluejärjestöjen aluejohtajat käyttävät ja ymmärtävät. Arvioinnin käsitettä voidaan ajatella eräänlaisena yleiskäsitteenä, joka soveltuu käytettäväksi useisiin eri tarkoituksiin ja yhteyksiin. Arvioinnilla ei ole vain yhtä soveltavaa tieteenalaa tai koulukuntaa. Tarkemman merkityksensä arvioinnin käsite saa usein vasta siitä kontekstista tai ongelmasta, jossa sitä käytetään. Arvioinnista yksiselitteisen ja

tyhjentävän määrittelyn antaminen on siis, jos ei täysin mahdotonta, niin ainakin todella vaikeaa.

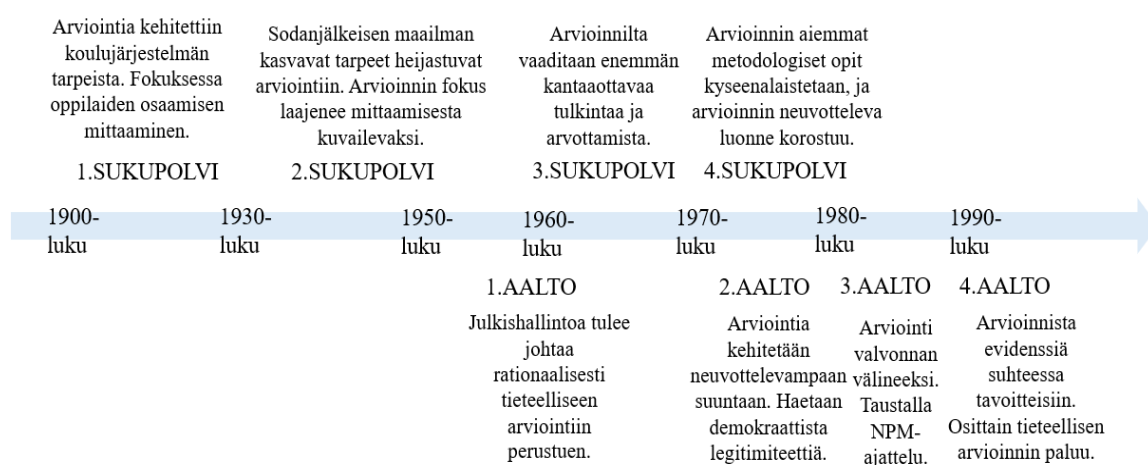
Epämääräisyydestään ja laaja-alaisuudestaan huolimatta arviointi liittyy läheisesti tiedon tuottamiseen. Arviointia voidaan ajatella tiedon tuottamisen välineenä. Tietoa tuotetaan vaihtelevilla menetelmillä ja tuotettua tietoa havainnoidaan ja arvioidaan erilaisista näkökulmista. Vuorela (1997, 11) kiteyttää arvioinnin toimintana, joka on systemaattiseen tiedonkeruuseen ja analyysiin perustuvaa toiminnan arvon määrittelyä. Vuorela (1997, 11) jatkaa määrittelyään toteamalla arvioinnin olevan soveltavan tutkimuksen aluetta, jossa tutkimuksellisia menetelmiä ja tekniikoita sovelletaan toiminnan onnistuneisuuden tai tuloksellisuuden määrittämiseksi.

Myöskään hyödyllisyyden käsitteelle ei ole olemassa yhtä oikeaa tai absoluuttista määritelmää. Kokemus tai tulkinta jonkin asian hyödyllisyydestä rakentuu aina subjektiivisesti. Jonkin asian hyödyllisyyttä voidaan tarkastella relativistisen tieteenfilosofian näkökulmasta. Relativististen näkemysten mukaan, jokin tietty asia, kuten tieto tai kokemukset, ovat aina suhteessa johonkin viitekehykseen tai näkökulmaan, kuten esimerkiksi yksilöön tai toimintaympäristöön. Kokemus jonkin asian hyödyllisyydestä ei siis rakennu kaikille samalla tavalla. (Westacott 2006.) Arviointien hyödyllisyys kolmannen sektorin järjestöissä voi olla hyvinkin erilainen kuin arviointien hyödyllisyys yksityisen sektorin yrityksissä. Tässä tutkimuksessa arviointien hyödyllisyys ymmärretään rakentuvan siitä, miten aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja.

### **3.2 Arviointitoiminnan kehityshistoria**

Arvioinnilla on pitkä ja monikerroksinen historia, eikä sen tiivistämiseen ole yhtä oikeaa tapaa. Arvioinnin käytännöt ovat kehittyneet hieman eri tavoin maista ja maanosista riippuen. Arvioinnin juuria voidaan jäljittää aina antiikin Kreikan filosofien ajoille asti, jolloin Aristoteles ja Platon pohdiskelivat tiedon luonnetta. Yleisemmin arvioinnin historian tarkastelu aloitetaan kuitenkin 1900-luvulta. Monet yhteiskunnalliset muutokset ovat tämän jälkeen heijastuneet arviointikäytäntöihin. Arvioinnin historiaa ja kehitystä eri aikakausina tarkastellaan tässä tutkimuksessa yhdysvaltalaisen Egon Guban ja Yvonna Lincolnin (1989) määrittelemien neljän arvioinnin sukupolven sekä ruotsalaisen Evert Vedungin (2010) neljän arvioinnin aallon kautta.

Guba, Lincoln ja Vedung eivät esitä näkemyksiään arvioinnin kehitysvaiheista tarkasti vuosiluvuittain, vaan päinvastoin korostavat kehityskulun kerroksellisuutta eri vaiheissa. Vuosiluvut auttavat kuitenkin ymmärtämään siirtymiä ja tekevät arvioinnin monitulkinnaisesta historiasta hahmotettavamman kokonaisuuden. Arvioinnin aikajana (kuvio 2) pyrkii havainnollistamaan arvioinnin kehityskulun aikavälejä ja pääpiirteitä Guban, Lincolnin ja Vedungin esittämien tapahtumien pohjalta.



KUVIO 2. ARVIOINNIN AIKAJANA (MUKAILLEN GUBA & LINCOLN 1989, VEDUNG 2010)

Arvioinnin ensiaskeleiksi Guba ja Lincoln katsovat koululaisiin kohdistuneen osaamisen arvioinnin ja mittaamisen. Koululaisten osaamista on pyritty arvioimaan jo satojen vuosien ajan vertaamalla osaamista siihen, minkä tiedettiin olevan totta ja oikeaa. Oikea sisältö saattoi perustua niin Aristoteleen, Raamatun kuin tieteen tuloksiinkin. Koulujärjestelmän ohella ensimmäinen maailmansota oli toinen, ellei tärkein, arviointikäytäntöjen varhaista kehitystä edistänyt tekijä. Sota loi tarpeen kehittää keinon, jolla löytää ne henkilöt, joiden uskottiin soveltuvan parhaiten asepalvelukseen. Tätä tarkoitusta varten kehitettiin älykkyystesti Army Alpha. (Guba & Lincoln 1989, 22–24.)

Koulujärjestelmän ja ensimmäisen maailmansodan lisäksi muita arvioinnin varhaiseen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä olivat yhteiskuntatieteiden sekä tieteellisen liikkeenjohdon nousut. Ihmiset työntekijöinä ymmärrettiin tärkeiksi tekijöiksi tavaroiden ja palvelujen tuotannossa ja siksi heidän työstään tulisi tehdä mahdollisimman tehokasta ja tuloksellista. Arvioitsijan tehtävänä oli tunnistaa jokainen mahdollinen väline, jotta tutkittavaksi nimetty

muuttuja voitaisiin mitata. Arvioinnin rooli ensimmäisen sukupolven aikana oli hyvin tekninen ja tätä ensimmäistä sukupolvea kutsutaankin yleisemmin arvioinnin mittaussukupolveksi (measurement). (Guba & Lincoln 1989, 24–26.)

Ensimmäisen sukupolven tavoin myös arvioinnin toinen sukupolvi sai sysäyksensä koulujärjestelmästä, kun amerikkalaisen koulujärjestelmän opetussuunnitelma ei enää vastannut sodanjälkeisten sukupolvien muuttuneita tarpeita. Uudistustarpeeseen haettiin ratkaisua vuonna 1933 käynnistetyllä Eight-Year Study -tutkimuksella, jonka tehtävänä oli kehittää uusia opetussuunnitelmia. Seurauksena syntyi kuitenkin myös haaste osoittaa, että uudistetut opetussuunnitelmat toimivat todellisuudessa edeltäjiään paremmin ja tarkoituksenmukaisemmin. Opiskelijoiden menestys korkeakoulussa ei saisi kariutua opetussuunnitelmien toimimattomuuteen. (Guba & Lincoln 1989, 27–28.)

Tähän haasteeseen tarttui Ralph Tyler, joka ryhtyi keräämään tietoa siitä, missä määrin oppilaat saavuttivat asetetut tavoitteet. Syntyi siis työ, joka nykyisin tunnetaan ohjelma-arviointina. Kerättyä tietoa ohjelmien vahvuuksista ja heikkouksista hyödynnettiin ohjelmien kehittämiseen ja tarkastamiseen, mikä puolestaan nykyään tunnetaan formatiivisena arviointina. Tylerin merkittävä panos arviointikäytäntöjen kehitykseen on monien mielessä ansainnut Tylerille aseman arvioinnin isänä. (Guba & Lincoln 1989, 28.) Tylerin näkökulmat toimivat laajemmin perusteena myös arvioinnin metodologisille lähestymistavoille, joita tarkastellaan seuraavassa luvussa vielä tarkemmin.

Ohjelma-arviointi ja formatiivinen arviointi, muokkasivat arvioinnin aikaisempaa käsitystä niin, että Guba ja Lincoln katsovat uuden arvioinnin sukupolven syntyneeksi. Tätä arvioinnin toista sukupolvea he kutsuvat kuvailevaksi sukupolveksi (description). Toisen sukupolven arvioinnissa mittaamista ei enää ensimmäisestä sukupolvesta poiketen nähty suoranaista arvioinnin vastineena, vaan enemmänkin yhtenä arvioinnin monista välineistä. (Guba & Lincoln 1989, 28.)

Arviointikäytänteiden varhainen kehitys oli nopeaa, ja vaikka arvioinnin voidaan katsoa ottaneen ensiaskeleensa Yhdysvalloissa, levisi se nopeasti myös muualle maailmaa. Arvioinnin eurooppalaista kehityskulkua voidaan havainnollistaa ruotsalaisen Evert Vedungin aaltometaforilla. Aallot symboloivat monitasoisia muutoksia, jotka rantautuivat julkisen sektorin käytäntöihin. Toisin kuin Guba ja Lincoln, Vedung tarkastelee arvioinnin kehityksiä ja muutoksia osana poliittisia kehityskulkuja. Kulloinkin käytössä olleet hallintomallit ja

hallituspuolueet vaikuttivat siihen, miten arviointia hyödynnettiin julkishallinnon apuvälineenä. (Vedung 2010, 265.)

Ensimmäisen aallon Vedung nimeää tieteellisen arvioinnin aalloksi (scientific wave). Tieteellinen arvioinnin aalto sai alkunsa 1950-luvulta. Tieteellisessä arvioinnissa ajateltiin, että yhteiskunnan päätöksentekoa on tarpeellista ohjata rationaalisempaan suuntaan. Paine rationaalisempien ja tieteellisempien käytäntöjen kehittämiseksi nousi pääosin politiikan vasemmalta puolelta. Vaatimus rationaalisemmasta päätöksenteosta johti insinöörimallin kehittämiseen, jonka avulla pyrittiin testaamaan toimenpiteiden suhde asetettuihin tavoitteisiin. Testauksen jälkeen tulokset siirrettiin poliittiseen päätöksentekojärjestelmään, jossa päättäjät toimeenpanivat parhaimmiksi todetut käytännöt. (Vedung 2010, 265–267.)

Yhdysvalloissa Guba ja Lincoln perustavat arvioinnin kolmannen sukupolven pitkälti Michael Scrivenin aiemmille sukupolville esittämän kritiikkien varaan. Scriven nosti esiin useita ongelmia, jotka edeltävät sukupolvet olivat sivuuttaneet. Scrivenin mukaan oli tärkeää, että arvottamisen suorittaa arvioitsija ja, että arvioijat arvioivat myös tavoitteita, eivätkä vain prosesseja. Scrivenin mukaan arviointi tarvitsee osakseen myös arviointikriteerit, joihin arviointi perustuu. Kritiikin myötä arvioijan rooli laajeni arvioinnin teknisestä suorittajasta ja kuvaajasta arviointituloksiin ja niiden tulkintoihin kantaa ottavaksi toimijaksi. Kolmannen sukupolven arviointia voidaankin kutsua arvottamisen (judgment) sukupolveksi. (Guba & Lincoln 1989, 30–31.) Myös Scrivenin näkökulmat muodostavat yhden arvioinnin keskeisistä teoreettisista lähestymistavoista.

Guban ja Lincolnin neljäs arvioinnin sukupolvi on siinä mielessä hyvin poikkeuksellinen, että se tuo tarkasteluun arvioinnin tieteenfilosofiset ja metodologiset kysymykset. Guba ja Lincoln uskoivat, että todellisuutta ei ole olemassa sellaisenaan, vaan todellisuus on aina sidoksissa siihen, kuka asiaa määrittelee. Olemassaolo perustuu siis aina ihmisten rakentamiin tulkintoihin todellisuudesta. (Guba & Lincoln 1989, 12–13.) Arvioinnin maailmassa tämä tarkoitti aiempien metodologisten oppien kyseenalaistamista. Aiemman metodologisen käsityksen mukaan arvioitsijan ei tarvitse huomioida arvioinnin kohteen sidosryhmiä tai arviointiympäristön vaikutuksia. (Guba & Lincoln 1989, 57–58.)

Neljännän sukupolven mukainen uudistusliike vaikutti myös Atlantin toisella puolella, kun 1970-luvun puolivälissä luottamus tieteelliseen arviointiin alkoi hiipua. Arvioinnista haluttiin tehdä keskusteluvampaa ja sillä haluttiin hakea yhteisiä näkemyksiä yksiselitteisten totuuksien

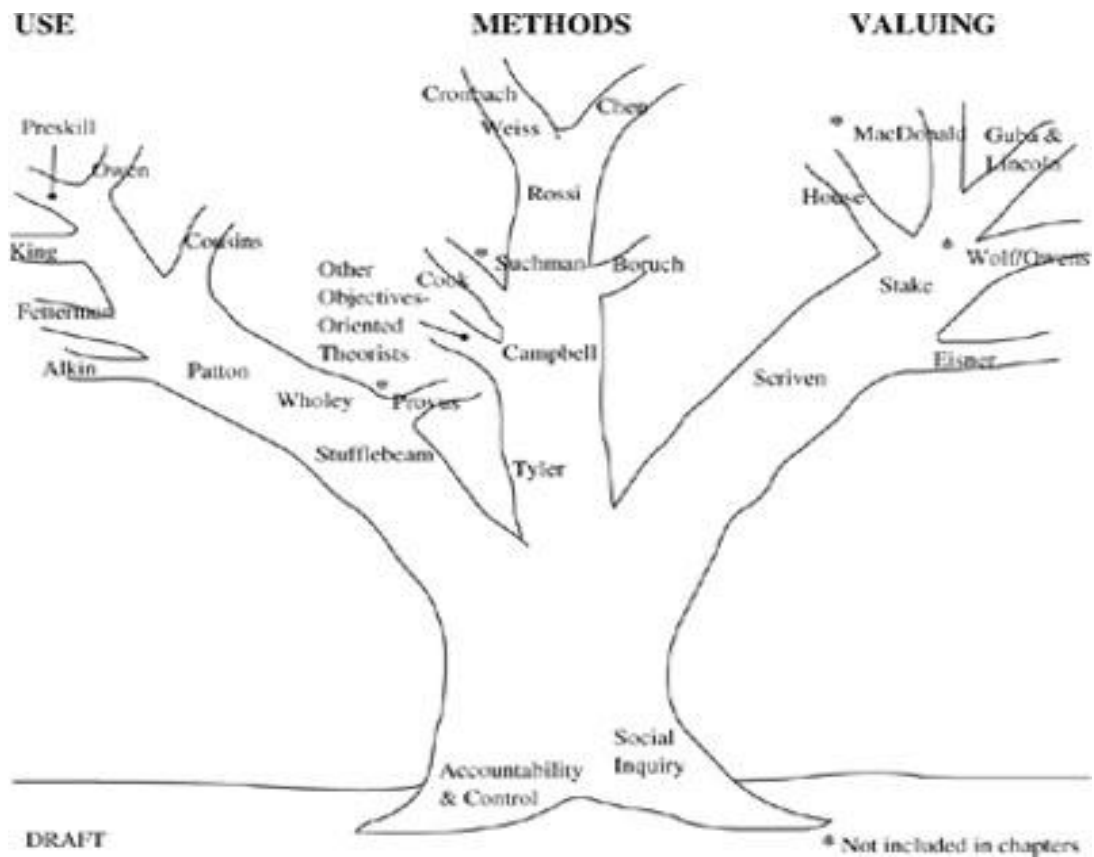
sijaan. Arvioinnin toista aaltoa kutsutaankin dialogiseksi aalloksi (dialogue-oriented wave). Dialoginen arvioinnin aalto käynnistyi niin ikään vasemmiston aloitteesta ja sen avulla tavoiteltiin myös keskustelelevampaa demokratiaa edustuksellisen demokratian sijaan. (Vedung 2010, 268, 270.)

Nimensä mukaisesti arvioinnin sukupolvet olivat pidempikestoisia kuin arvioinnin aallot. Dialogisen arviointiaallon rantautumisesta ei ehtinyt kulua vuosikymmentäkään, kun kolmas aalto, uusliberaalinen arviointiaalto (neo-liberal wave), alkoi yleistyä julkisella sektorilla. Uusliberaalisen arviointiaallon yhteydessä puhutaan yleisesti New Public Managementista (NPM). NPM-ajattelu sisälsi monia yksityiseltä sektorilta tunnettuja markkinaorientoituneita käytäntöjä. Arviointi valjastettiin välineeksi vastuun, tehokkuuden ja asiakastyytyväisyyden valvontaan. (Vedung 2010, 270.)

Neljättä ja viimeisintä Vedungin esittämää arvioinnin aaltoa kutsutaan evidenssiperusteiseksi arviointiaalloksi (evidence wave). Julkishallintoa haluttiin viedä takaisin hieman tieteellisempään suuntaan, aatteen kannattajat puhuvat tiedelähtöisen arvioinnin paluusta. Evidenssiperusteinen arviointi perustui sosiaalitieteiden keinot-päämäärä-rationaalisuuteen. Evidenssiperusteinen aalto pyrkii tekemään hallinnosta tieteellisempää perustuen samalla todelliseen empiiriseen näyttöön. Evidenssiperusteinen arvioinnin aalto on lähtöisin politiikan oikealta laidalta. (Vedung 2010, 274, 276.)

### **3.3 Arvioinnin teoreettiset lähestymistavat**

Virtanen (2007, 41) katsoo arvioinnin kehityshistorian olevan osin merkkihenkilöiden historiaa. Arvioinnin historia kytkeytyy vahvasti yksittäisten henkilöiden yksittäisiin arviointitutkimuksellisiin pääpainoihin. Arvioinnin merkkihenkilöitä tarkastelemalla voidaan ymmärtää arvioinnin teoriasisällön erilaisia menetelmiä, näkökulmia ja kriteerejä. Marvin Alkin (2004) on koonnut arviointiteoreetikkojen avulla kolme teoreettista lähestymistapaa käytännön arviointiin. Alkin esittelee teorit ja teoretikot arviointipuun (kuvio 3) avulla. Alkin sijoittaa teoretikot arviointipuun oksille sen mukaan, mikä on teoreetikkojen keskeisin arviointitutkimuksellinen suuntaus tai ajattelutapa.



KUVIO 3. ARVIOINTIPUU (ALKIN 2004, 13)

Arviointipuun oksat edustavat jokainen yhtä arvioinnin teoreettista suuntausta. Virtanen (2007, 34) on suomentanut suuntauksia arviointitiedon käytöksi (use), arviointitiedon metodologiaksi (methods) ja arviointitiedon arvologiikaksi (valuing). Tilivelvollisuuden ja kontrollin käsitteet muodostavat arviointipuun juuret yhdessä sosiaalitieteiden kanssa. Alkinin (2004, 12) mukaan tilivelvollisuuden ja kontrollin tarpeet ovat syitä arvioinnin toteuttamiselle ja sosiaalitieteet ovat arviointitutkimuksen tieteellinen perusta.

Virtanen (2007, 34) kutsuu Alkinin jaottelua arvioinnin teoreettiseksi kartaksi. Alkin kuitenkin huomauttaa arviointipuun olevan hyvin yksinkertaistettu kategorisointi arviointitutkimuksen suuntauksista (Alkin 2004, 6). Alkin myös kyseenalaistaa teoriatermin käytön. Teorioiden sijaan olisi sopivampaa puhua arvioinnin teoreettisista lähestymistavoista ja -malleista. Lähestymistavat Alkin jakaa preskriptiivisiin ja deskriptiivisiin malleihin. Preskriptiiviset mallit ovat kiteytyksiä siitä millaista on hyvä arviointi ja miten se tulisi toteuttaa. Deskriptiiviset mallit ovat puolestaan yleistäviä kuvauksia ja selityksiä arviointitoiminnasta. (Alkin 2004, 4–5.)

Seuraavissa alaluvun alaluvuissa tullaan käymään läpi kaikki kolme Alkinin esittämää arvioinnin teoreettista lähestymistapaa. Teoreettisten lähestymistapojen luvut on rakennettu kyseisen teorian tunnetuimpien teoreetikkojen ja heidän ansioidensa varaan. Alkin (2004) käy omassa teoksessaan vielä paljon laajemmin ja tarkemmin läpi kyseisten teoreetikkojen ja monien muidenkin teoreetikkojen tuotantoa ja saavutuksia. Tässä tutkimuksessa pyritään kuitenkin vain muodostamaan perusymmärrys arvioinnin teoreettisista lähtökohdista ja niiden käytöstä, joten tarkastelu on aiheellista rajata vain keskeisimpiin teoreetikoihin ja heidän näkemyksiinsä.

### **3.3.1 Arviointitiedon metodologia**

Metodologisen suuntauksen teoreetikot lähestyvät arviointia tutkimusmenetelmien ja -asetelmien kautta. Metodologisessa suuntauksessa arviointi keskittyy usein tarkastelemaan asetettujen tavoitteiden toteutumista. Arviointitiedon metodologinen lähestymistapa antaa siis vastauksia arvioinnin teknisen toteutuksen kysymyksiin. Metodologisen suuntauksen keskeisimpiä teoreetikkoja ovat Ralph Tyler ja Donald Campbell. Arviointitiedon metodologia on pääasiassa lähtöisin näiden kahden teoreetikon ajatuksista. Alkin katsoo Ralph Tylerin luoneen koulujärjestelmän kehittämiseen keskittyvällä Eight-Year Study -tutkimuksellaan puitteet arvioinnin metodologisille näkemyksille. Arvioinneissaan Tyler keskittyi hypoteesien testaamiseen, tavoitteiden määrittelyyn ja tulosten mittaamiseen. Nykyään Tylerin ajatukset tunnetaan tavoitteisiin perustuvana arviointitoimintana. (Alkin 2004, 17–18.) Donald Campbell tunnetaan puolestaan parhaiten kokeellisten ja kvasikokeellisten tutkimusasetelmien kehittäjänä. Kvasikokeelliset mallit kehiteltiin käsittelemään tilanteita, joissa tutkimuskohteita ei voida jakaa satunnaisesti koe- tai kontrolliryhmiin. Satunnaistamisen puuttuminen on kvasikokeellisia malleja määrittelevä ominaisuus. Kokeellisten ja kvasikokeellisten tutkimusasetelmien lisäksi Campbell nosti esiin tutkimustuloksien sisäistä ja ulkoista validiteettia. (Alkin 2004, 19–20.)

Useat arvioinnin myöhemmät teokset nojaavat Campbellin arviointikäsitteisiin. Muun muassa Edward Suchman, Thomas Cook ja Robert Boruch ovat kukin osaltaan jatkaneet Campbellin työtä arviointiasetelmien parissa. Heistä erityisesti Edward Suchmania on kuitenkin kiittäminen siitä, että Campbellin työ kokeellisista ja kvasikokeellisista tutkimusasetelmista otettiin ylipäätään osaksi arviointitutkimusta. Campbell oli sosiaalitieteilijä, jonka työ oli

lähtökohtaisesti suunnattu muille sosiaalitieteen tutkijoille. (Alkin 2004, 20.) Edward Suchmania on kiittäminen myös tutkimusmenetelmien laajasta soveltamisesta arviointiin. Suchman erottaa toisistaan arvioinnin, joka perustuu arkijärjen käyttöön, ja prosessiin, jossa arvo määritellään tieteellisten tutkimusmenetelmien ja -tekniikoiden avulla. Suchmanin mielestä arvioijan on tunnistettava tieteellisten kriteerien lisäksi myös hallinnollisten kriteerien sekä arviointikyvyn vaikutukset arviointiin. Hallinnolliset kriteerit vaikuttavat tutkimuksen kannattavuuteen, arvot ja oletukset puolestaan tavoitteiden asettamiseen ja tulosten arviointiin. (Alkin 2004, 21–22.)

Alkinin (2004, 13) metodologinen puunoksa (kuvio 3) alkaa haarautua Carol Weissin, Huey-Tsyh Chenin ja Lee Cronbachin kohdalla. Weiss ja Cronbach taipuvat kohti arviointiedon käyttöä ja Chen kohti arviointitiedon arvologiikkaa. Carol Weiss oli ensimmäisiä arviointiteoreetikkoja, joka tunnisti arvioinnin poliittisena toimintana. Arviointi on Weissin mukaan poliittista toimintaa siinä mielessä, että arviointitoiminta prosessina, sekä tutkimustulokset vaikuttavat ja saavat vaikutteita poliittisesta kontekstista. (Alkin 2004, 29.) Cronbach jatkaa Weissin työtä korostaen arvioinnin hyödyntämistä valistustarkoituksissa (evaluation utilization for enlightenment purposes) (Alkin 2004, 30). Cronbachin näkökulmasta arvioinnin kannalta on tärkeämpää keskittyä laajaan joukkoon asiaankuuluvia kysymyksiä kuin saavuttaa absoluuttinen tarkkuus pienissä määrissä kysymyksiä (Alkin 2004, 31). Cronbach, Weiss ja Chen kuvaavat hyvin sitä, miten teoreettisesta jaottelusta huolimatta erilaiset teoriat ja näkökulmat ruokkivat toisiaan ja leviävät laajemmin koskemaan koko arvioinnin kenttää.

### **3.3.2 Arviointitiedon arvologiikka**

Arviointitiedon arvologiikan arviointiteoreetikot uskovat arvioijan osallistuvaan rooliin. Arvioijan tulee ottaa kantaa arvioinnin tuloksiin ja joissakin tapauksissa myös siihen, mitä tuloksia tulkitaan (Alkin 2004, 32). Arviointitiedon arvologiikan suunnannäyttäjänä pidetään Michael Scriveniä. Scrivenin mukaan yhteiskunta tarvitsee arvottamista ja arvottaminen on arvioitsijan tehtävä. Arvioijan tehtävänä on määritellä arviointikriteerit, joihin arviointi perustuu. Scrivenin mukaan arvioijan on arvoitettava ohjelman arvo yksinkertaisesti joko hyväksi tai huonoksi. Toisista arvologiikan teoreetikoista poiketen Scriven siis edellyttää

arvioinnin tekijältä arvioinnin yhteenvedon yhtenä arvolausumana, hyvänä tai huonona. (Alkin 2004, 32–34.)

Arvioijan lähestymistavat asettavat arviointitoiminnalle erilaisia vaatimuksia. Elliot Eisnerin arviointiteoreettisen näkökulman keskiössä ovat asiantuntemuksen ja kritiikin kaksoiskäsitteet. Eisnerin ajattelua voidaan kuvata siten, että asiantuntijuus tarvitsee tiedon kriittistä arviointia ja kriittinen arviointi tarvitsee asiantuntemusta. Eisner hylkää arvioinnin yksinomaan pelkkänä kvantitatiivisena tutkimuksena. Eisnerin mukaan arvioinnin tulisi pohjautua myös kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät tuottavat kvantitatiivisia menetelmiä kuvailevampaa arviointitietoa, jossa asiantuntijuus, kuten Eisner sen kuvailee pääsee paremmin esille. Eisnerin mukaan asiantuntijuus syntyy siis myös kokemuseräisistä käsityksistä. (Alkin 2004, 34–35.) Arviointi ei voi perustua pelkästään arvioijan omaan kokemukseen, mutta jokainen arvioitsija kuitenkin valitsee tietoisesti oman näkökulmansa. Ernest Housen arviointikäsitteen mukaan arviointi on aina arvositoutunutta. Housen mukaan arvioijan tulisi määritellä jonkin asian arvo oikean, reilun ja oikeudenmukaisuuden käsitteisiin pohjautuen, eikä niinkään hyvän tai huonon perusteella, kuten Scriven tekee. Housen mukaan arvioinnissa tulisi tietoisesti keskittyä sosiaalisen oikeudenmukaisuuden toteutumiseen eli vähäosaisten tarpeisiin ja etuihin. (Alkin 2004, 41.)

Arvioija voi siis Housen mukaan olla myös subjektiivinen toimija, mutta kuten Eisner myös House muistuttaa kriittisyyden tarpeellisuudesta. House varoittaa arvioinnin eettisistä virheistä. Arvioinnin eettisiä virheitä ovat Housen mukaan klientismi (clientism) arvioinnin tilaajaan eli asiakkaan edun ylikorostuminen, kontraktualismi (contractualism) sopimusten joustamaton noudattaminen, managerialismi (managerialism) johtajien etujen asettaminen kaikkien muiden edelle, metodologialismi (methodologicalism) usko siihen, että oikean metodologian valitseminen ratkaisee kaikki eettiset kysymykset, pluralismi ja elitismi (pluralism/elitism) esimerkiksi sidosryhmien etujen korostaminen arvioinnissa suhteessa muihin toimijoihin ja relativismi (relativism) kaikkien näkökulmien pitäminen samanarvoisina. (Alkin 2004, 41; Virtanen 2007, 37.)

Se millaisia vaatimuksia arvioijan toiminnalle asetetaan riippuu pitkälti myös arvioijan suhteesta toimintaan osallistuviin muihin tahoihin, kuten esimerkiksi sidosryhmiin. Egon Guba ja Yvonna Lincoln korostavat sidosryhmien merkitystä arvon luomiseen osallistuvina henkilöinä. Sidosryhmien osallistaminen arvottamiseen asettaa arvioijan uudelleenlaiseen rooliin. Arvioijan rooli lähenee konsulttia, jonka tehtävänä on opastaa ja yhdistää eriäviä näkemyksiä.

(Alkin 2004, 42.) Guban ja Lincolnin lisäksi muun muassa Barry McDonald tunnistaa sidosryhmien näkökulmien merkityksen ja moninaisuuden vaikutuksen arviointiin (Alkin 2004, 39). Kaikki tämän suuntauksen teoreetikot korostavat arviointia toimintana, jossa toiminnan kohteelle pyritään määrittelemään arvo, joko arvioijan toimesta tai roolissa, jonka tarkoituksena on helpottaa muiden suorittamaa arvonmäärittystä (Alkin 2004, 43–44). Arvioinnin arvologiikan teoreetikkoja tarkastellessa tulee selväksi, että myös arvot ja periaatteet ohjaavat arvioinnin tekemistä.

### 3.3.3 Arviointitiedon käyttö

Arviointitiedon käyttötarkoituksiin keskittyvistä teoreetikoista monet lähtevät liikkeelle siitä, miten arviointia voitaisiin hyödyntää päätöksenteon tukena (Alkin 2004, 44). Tämän teorian tunnetuimpia teoreetikkoja ovat Daniel Stufflebeam, Joseph Wholey ja Michael Patton. Daniel Stufflebeamin CIPP-malli on yksi tämän teorian tunnetuimmista kehityksistä. Stufflebeam kehitti CIPP-mallin päätöksentekoprosessin arviointimenetelmäksi. CIPP-malli muodostuu neljästä eri osatekijästä. Osatekijät viittaavat arvioinnin eri vaiheisiin. Stufflebeamin CIPP-mallin mukaan arviointi voidaan painottaa niin, että se kohdistuu arvioitavan toiminnan tai kohteen kontekstuaalisiin kysymyksiin (context), toimintaan suunnattuihin tavoitteisiin ja panoksiin (input), toiminnan toteuttamisprosessiin (process) tai toiminnan vaikutuksiin ja lopputulemiin (product). (Alkin 2004, 44; Virtanen 2007, 39.) Stufflebeamin arviointimenetelmässä myös sidosryhmät osallistuvat arvioinnin kohdentamiseen ja sen varmistamiseen, että arviointi vastaa heidän tärkeimpiin kysymyksiinsä, tarjoaa oikea-aikaista ja relevanttia tietoa päätöksenteon tueksi ja tuottaa vastuullisuusraportin. Arvioinnin onnistuminen perustuu Stufflebeamin mukaan siis myös sidosryhmäyhteistyön onnistumiseen. (Alkin 2004, 45.)

Joseph Wholey kehitteli puolestaan prosessin, jossa tieto hankintaan ikään kuin vaiheittain (sequential purchase of information). Menettelyn ensimmäinen asetelma (evaluability assessment) keskittyy ennakoarvioinnin tekemiseen eli arvioitavuuden arviointiin. Kolme muuta asetelmaa ovat nopean palautteen arviointi (rapid-feedback evaluation), tulosarviointi (performance monitoring) ja intensiivinen arviointi (intensive evaluation). Nopean palautteen arviointi perustuu ensisijaisesti helposti kerättävään tietoon ja välittömästi ohjelman jälkeen raportoitavaan aineistoon. Tulosarvioinnissa ohjelman tuloksia verrataan suhteessa aiempiin

tai odotettuihin tuloksiin. Intensiivisessä arvioinnissa käytetään kvasikokeellista tai kokeellista tutkimusasetelmaa vaikuttavuuden arvioimiseen. (Alkin 2004, 47; Virtanen 2007, 39–40.) Alkin rinnastaa Wholeyn metodologiselle oksalle sijoittamaansa Carol Weissiin, kuten Weiss myös Wholey on kiinnostunut arviointien poliittisista konteksteista (Alkin 2004, 47).

Alkin sijoittaa arviointitiedon käytön oksalle myös teoreetikkoja, jotka painottavat arvioinnin hyödyllisyyttä päätöksentekoprosesseja laajemmin. Arviointitiedon laajempaa hyödyntämistä esittää muun muassa Michael Patton. Patton tavoittelee arviointitiedon hyödyntämistä koko arviointiprosessin ajan (Virtanen 2007, 40). Keskeistä Pattonin ajatuksille on hyödyntämiskeskeinen arviointimalli (UEF-malli) (utilization-focused evaluation), jolla pyritään arvioinnin ensisijaisten käyttäjien tunnistamiseen sekä asetettujen arviointikysymysten ja -ongelmien mahdolliseen muokkaamiseen arviointiprosessin aikana käyttäjiä paremmin palveleviksi (Alkin 2004, 49). Samanlaista joustavuutta ja jatkuvuutta tavoittelee myös David Fetterman. Fettermanin mukaan arvioinnin päätepineenä ei ole ohjelman arvon määrittäminen. Fetterman näkee arvioinnin jatkuvana prosessina, jossa arvioinnin arvo ja hyödyllisyys muuttuvat dynaamisesti. (Alkin 2004, 56.)

### **3.4 Arvioinnin hyödyntäminen**

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin arvioinnin hyödyntämistä. Hyödyntämisen teoriaa rakennetaan perehtymällä Michael Pattonin (2008) ja Eleanor Chelimskyn (1997) esittämiin arvioinnin käyttötarkoituksiin sekä Carol Weissin (1998) ja Michael Pattonin (2008) esittämiin arvioinnin käyttötapoihin. Arvioinnin käyttötarkoitukset ja käyttötavat määrittävät arvioinnin hyödyntämistä. Kysymykset siitä, miten arviointeja tulisi käyttää ja onko niitä ylipäättään hyödynnettävä ovat olleet kiistanalaisia arvioinneissa jo pitkään. Eleanor Chelimskyn mukaan arvioinnin käyttö ja hyödynnettävyys vaihtelevat. Ne ovat olennainen osa joitakin arviointinäkökulmia, mutta eivät kuitenkaan kaikkia. (Chelimsky 1997, 15.) Carol Weiss (1998, 29) nostaa esiin konstruktivistiset ja postmodernit näkökulmat, jotka voivat kyseenalaistaa pääosin kaikki arvioinnin käytön ja hyödyntämisen pyrkimykset.

Michael Patton lähtee kuitenkin liikkeelle ajatuksesta, jonka mukaan käytön ja hyödyntämisen tulisi olla kaiken arviointitoiminnan lähtökohtia. Pattonin (2008, 6) mielestä arvioinnin haasteena ei ole pelkästään tiedon tuottaminen, vaan vielä suurempi haaste on saada ihmiset

hyödyntämään ja käyttämään tuotettua tietoa. Arvioinnin hyödyntämisen ongelmia voidaan verrata turvavöiden käyttöä ja terveellisten elämäntapojen noudattamista koskeviin kysymyksiin. Turvavöiden käytöstä ja terveellisistä elämäntavoista on saatavilla runsaasti tutkimustietoa, mutta siitä huolimatta kumpikaan ei välttämättä aina toteudu käytännössä, kuten ei myöskään arviointitiedon hyödyntäminen. (Patton 2008, 7.) Pattonin mukaan ongelmallista on myös se, että arviointitiedon hyödyntämisen mahdollisuuksia pohditaan ja niitä etsitään usein vasta arvioinnin valmistuttua eli liian myöhään. Valmistuneen arvioinnin käyttömahdollisuudet ovat suurimmaksi osaksi jo määritelty. (Patton 2008, 36.)

Ratkaisuksi arvioinnin hyödyntämisen ongelmiin Patton on kehittänyt hyödyntämiskeskeisen arviointimallin (utilization-focused evaluation), joka korostaa arvioinnin vaikutusten syntyvän heti arviointiprosessin alussa tehdyistä valinnoista. Hyödyntämiskeskeinen arviointimalli lähtee liikkeelle ensisijaisten käyttäjien ja tiettyjen aiottujen käyttötarkoitusten tunnistamisesta. Hyödyntämiskeskeinen arviointimalli edellyttää siirtymistä yleisestä ja abstraktista arvioinnin käyttäjäryhmästä todelliseen ja erityiseen käyttäjäryhmään. (Patton 2008, 37.) Arvioinneissa on aina mukana monia eri sidosryhmiä kuten rahoittajia, henkilökuntaa, hallintoa ja asiakkaita. Sidosryhmien joukkoon kuuluvat siis kaikki, jotka tekevät päätöksiä tai haluavat tietoa ohjelmasta. Yksikään arviointi ei voi palvella kaikkien potentiaalisten sidosryhmien näkökulmia ja etuja samalla tavalla. (Patton 2008, 61–62.) Hyödyntämiskeskeinen arviointimalli tekee siis valinnan siitä kenen arvot kehystävät arviointia ja kenen tiedontarpeisiin arvioinnilla pyritään vastaamaan. Hyödyntämiskeskeinen arviointimalli on lähestymistapana henkilökohtainen, tilannesidonnainen ja arvositoutunut. (Patton 2008, 37.)

Hyödyntämiskeskeinen arviointimalli ei puhu minkään tietyn arvioinnin sisällön, malliin, metodin, teorian tai käytön puolesta. Hyödyntämiskeskeinen arviointi voi sisältää niin formatiivisen, summatiivisen kuin kehittävänkin arvioinnin tarkoituksia. Tieto voi olla sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista. Arviointiasetelmat voivat olla luonnollisia tai kokeellisia. Arvioinnin fokus voi olla missä tahansa arvioinnin painopisteessä esimerkiksi prosessissa, tuloksissa, vaikutuksissa, kustannuksissa tai kustannushyödyissä. Hyödyntämiskeskeinen arviointi on prosessi, jossa arviointia tehdään yhdessä tiettyjen ensisijaisten käyttäjien kanssa tiettyjä aiottuja käyttötarkoituksia varten. Hyödyntämiskeskeinen arviointi on aktiivista ja vuorovaikutteista. Ensisijaisten käyttäjien tunnistaminen ja osallistaminen kasvattaa arvioinnin hyödynnettävyyden todennäköisyyttä. (Patton 2008, 37–38.)

Arvioinnin hyödyllisyys voi Pattonin (2008, 141) mukaan olla peräisin joko arvioinnin tulosten hyödyntämisestä tai pelkästään jo arviointiprosessiin osallistumisesta. Arviointitulosten käyttötarkoitukset vaihtelevat arvioinnista toiseen ja niihin vaikuttavat suuresti myös ensisijaisten käyttäjien arvot, tavoitteet ja se konteksti, jossa arviointi toteutetaan. Arvioinnin käytölle ei siis ole olemassa yhtä yleistä tai absoluuttista ihannetta. Hyödyntämiskeskeisen arviointimallin tavoitteena on kuitenkin auttaa yhdistämään arvioinnin ensisijaiset käyttäjät aiottuihin käyttötarkoituksiin. (Patton 2008, 102.) Patton esittää yhteenvedon arviointitulosten käyttötarkoituksista ja niiden hyödyistä (kuvio 4). Patton esittää yhteenvedon myös hyödyistä, jotka voivat syntyä pelkästä osallistumisesta arviointiprosessiin (kuvio 5).

Arviointitulosten käyttötarkoitukset ja hyödyt	
Arvion tekeminen eng. rendering judgments	Arviointitulos ottaa kantaa siihen kannattako ohjelmaa tai mallia kehittää tai toteuttaa jatkossa
Toiminnan parantaminen eng. facilitating improvements	Arviointituloksia hyödynnetään ohjelman parantamiseen
Tiedon tuottaminen eng. generating knowledge	Arviointituloksilla lisätään yleistä ymmärrystä ja tunnistetaan tehokkuutta koskevat periaatteet
Tilivelvollisuus eng. accountability	Arviointituloksilla osoitetaan, että resursseja on hallittu hyvin ja että niillä on saavutettu tehokkaasti halutut tulokset
Seuranta eng. monitoring	Arviointituloksia hyödynnetään ohjelman hallinnassa, raportoinnissa ja ongelmien varhaiseen tunnistamiseen
Kehittäminen eng. development	Arviointituloksia hyödynnetään sopeutumisessa monimutkaisiin ja muuttuviin olosuhteisiin

KUVIO 4. ARVIOINTITULOSTEN MAHDOLLISET KÄYTTÖTARKOITUKSET JA HYÖDYT (MUKAILLEN PATTON 2008, 111,113, 140–141).

Arviointiprosessista syntyvät hyödyt
1. Arviointiajattelun iskostuminen osaksi organisaatiokulttuuria
2. Yhteisen ymmärryksen lisääntyminen
3. Ohjelman toimenpiteiden tukeminen ja vahvistaminen
4. Arvioinnin instrumentoituminen
5. Sitoumuksen, omistajuuden ja itsemääräämisoikeuden lisääntyminen
6. Ohjelman ja organisaation kehittyminen

KUVIO 5. ARVIOINTIPROSESSISTA SYNTYVÄT HYÖDYT (MUKAILLEN PATTON 2008, 193).

Eleanor Chelimsky (1997) lähestyy arvioinnin käyttöä ja hyödyllisyyttä hieman eri tavalla kuin Patton. Arviointi voi Chelimskyn mukaan saada aikaan muutoksia, vaikka arvioinnin tuloksia ei hyödynnettäisikään. Näkökulma poikkeaa Pattonin asettamasta tiukasta vaatimuksesta arvioinnin hyödyntämiselle. Arviointitoiminta, jolla on institutionaalisesti riippumaton asema ja jota toteutetaan säännöllisesti ja uskottavasti, voi jo pelkällä olemassaolollaan ja uskottavalla arvioinnin todennäköisyydellä saada aikaan muutosta. Chelimsky ei väitä, etteikö hyödynnettävyys olisi tärkeää arviointitoiminnassa. Monet arvioinnit ovat kuitenkin tärkeitä jo itsessään ja ajatus siitä, että kaiken arvioinnin tulisi tavoitella mahdollisimman suurta hyödynnettävyyttä voi Chelimskyn mukaan toimia ennemminkin arvioinnin käyttöä rajoittavana kuin edistävänä tekijänä. (Chelimsky 1997, 16–17.)

Arvioinneilla voidaan hakea vastauksia moniin erilaisiin kysymyksiin. Arviointeja voidaan toteuttaa muun muassa tulosten mittaamiseksi ja selittämiseksi, ohjelmien ja hankkeiden tehokkuuden määrittämiseksi, yhteiskunnallisten ongelmien selittämiseksi ja ratkaisemiseksi, sekä organisaatioiden oppimisprosessien ymmärtämiseksi. Arvioinnin monipuolisista käyttötarkoituksista huolimatta Chelimsky katsoo käyttötarkoitusten jakautuvan luonnostaan kolmeen päätarkoitukseen. Arvioinnin kolme päätarkoitusta ovat (kuvio 6) tilivelvollisuusarviointi, kehittämisarviointi ja tiedontuotantoarviointi. (Chelimsky 1997, 9–10.) Chelimskyn (1997, 18) mukaan nämä kolme arvioinnin käyttötarkoitusta määrittävät sen, millaista hyödyllisyyttä arvioinnilta voidaan olettaa.

<p>Tilivelvollisuus eng. evaluation for accountability</p>	<p>Kehittäminen eng. evaluation for development</p>	<p>Tiedontuotanto eng. evaluation for knowledge</p>
--	---	---

KUVIO 6. ARVIOINNIN KÄYTTÖTARKOITUKSET (MUKAILLEN CHELIMSKY 1997, 10)

Chelimskyn mukaan arviointitiedon käyttö on kuitenkin olennainen osa vain kehittämisarviointia, vaikka sitä voikin esiintyä myös tilivelvollisuusarvioinnissa ja tiedontuotantoarvioinnissa (Chelimsky 1997, 18). Kehitykseen tähtäävää arviointia tehdään usein organisaation suorituskyvyn parantamiseksi (Chelimsky 1997, 12). Käyttö on järkevä kriteeri kehitysarviointille, koska käyttö on osa itse arviointiprosessia (Chelimsky 1997, 17). Tilivelvollisuusarvioinnissa arviointituloksia voidaan hyödyntää vain dokumentoinnissa, kertomaan siitä onko mikään muuttunut sen jälkeen, kun jotakin uutta on kokeiltu (Chelimsky 1997, 11). Tiedontuotantoarviointi tehdään puolestaan ymmärryksen ja selityksen luomiseksi (Chelimsky 1997, 13).

Carol Weiss (1998) lähestyy arvioinnin käyttöä ja hyödyllisyyttä arvioinnin käyttötapojen kautta. Eri käyttötavat tuottavat erilaista hyödynnettävyyttä. Arviointia voidaan Weissin mukaan käyttää muun muassa instrumentaalisesti (instrumental use) ja konseptuaalisesti (conceptual use). Instrumentaalisessa käytössä arvioinnin tuloksia käytetään suoraan päätösten tekemiseen. Instrumentaalinen käyttö on yleistä muun muassa silloin, kun arviointitulokset ovat suhteellisen kiistattomia ja niiden ehdottamat muutokset suhteellisen pieniä. Instrumentaalista käyttötapaa saattaa esiintyä myös silloin, kun ohjelma on kriisissä, eikä kukaan tiedä mitä tehdä. Konseptuaalisessa käyttötavassa arviointi opettaa osallisia ja muuttaa heidän käsityksiään ohjelmasta, vaikka sen tuloksia ei pystyttäisikään soveltamaan suoraan. Arviointia voidaan hyödyntää Weissin mukaan myös oman kannan oikeuttamiseen tai tukemaan poliittisia päämääriä. (Weiss 1998, 23–24.)

Weissin ohella myös Michael Patton (2008) tunnistaa arvioinnin erilaisia käyttötapoja. Instrumentaalisen ja konseptuaalisen käyttötapojen lisäksi Patton tunnistaa arvioinnin perinteisimmiksi käyttötavoiksi myös symbolisen käytön (symbolic use) (Patton 2008, 102).

Patton kuvailee arvioinnin instrumentaalista ja konseptuaalista käyttöä samaan tapaan, kuin Weiss. Instrumentaalista käyttöä tapahtuu, kun arviointituloksia käytetään suoraan päätöksenteon tueksi, ohjelman tai toimintatavan parantamiseksi. Konseptuaalisesta käytöstä on kyse silloin, kun arviointi vaikuttaa siihen miten arvioinnin kohdetta ymmärretään. Symbolinen käyttö on puolestaan sitä, kun arviointiprosessia tai -tuloksia tuetaan näennäisesti ilman todellista aikomusta ottaa prosessia tai tuloksia vakavasti. Pattonin kohdalla on mainittava vielä arvioinnin prosessikäyttö (process use). Prosessikäyttöä tapahtuu, kun arviointiin osallistuvat oppivat itse arviointiprosessista. (Patton 2008, 112.) Pattonin prosessikäyttöä tarkasteltiin tässä luvussa aiemmin arvioinnin käyttötarkoitusten kautta.

Pattonin (2008, 105) mukaan arviointiprosesseja ja niiden tuloksia voidaan käyttää myös väärin tai niitä voidaan vääristellä. Yksi arvioinnin väärinkäytön muodoista on arvioinnin liikakäyttö. Sitä tapahtuu, kun heikoille arviointituloksille annetaan liikaa painoarvoa tai kun samoja arviointikäytäntöjä pyritään soveltamaan yleispätevästi kaikissa tilanteissa. (Patton 2008, 113.) Luvun alussa todettiin myös, että konstruktivismi ja postmodernismi voivat haastaa arvioinnin käyttöä. Konstruktivistisen näkemyksen mukaan päätelmät ovat päteviä vain siinä välittömässä kontekstissa, jossa ne syntyvät, ja että ihmiset voivat tulkita niitä eri tavoin. Weiss tunnustaa, ettei arvioinnilla välttämättä voida löytää yleispätevästi toimivia ratkaisuja, mutta ihmisten, ohjelmien ja organisaatioiden välillä on kuitenkin riittävästi yhtäläisyyksiä, jotta arvioinnin tuloksia ja niiden käyttöä voidaan tarkastella myös yleistävästi samankaltaisissa olosuhteissa. (Weiss 1998, 29–30.)

### **3.5 Teoreettisen viitekehyn synteesi ja yhteys empiriaan**

Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys on pyritty rakentamaan kokonaisuudeksi, joka tarkastelee arviointia ja arviointitoimintaa eri tasoilla. Arviointia ja hyödyllisyyttä on määritelty yleisluonteisesti osittain siksi, että käsitteiden tarkkaa määrittelyä ei ole pidetty tutkimuksen tavoitteen kannalta välttämättömänä, mutta myös siksi, että arvioinnista ja hyödyllisyydestä yksiselitteisen ja tyhjentävän määrittelyn antaminen on, jos ei täysin mahdotonta, niin ainakin todella vaikeaa. Hyödyllisyyttä on haluttu määrittellä joustavasti, jotta se jättää tilaa tulkinnalle. Arvioinnin väljä määrittely puolestaan mahdollistaa sen, että arviointia pystyttiin tarkastelemaan useista eri näkökulmista ja lähtökohdista.

Arvioinnin kehityshistorian tarkastelu osana tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä pyrkii selittämään, miten yhteiskunnallinen kehitys on muovannut käsityksiä siitä, mitä arvioinnilta odotetaan ja mihin sitä käytetään. Historiakatsaus auttaa ymmärtämään arviointitoiminnan merkitystä ja jatkuvuutta yhteiskunnassa. Arvioinnin teoreettisten lähestymistapojen tarkastelu puolestaan osoittaa niiden moninaiset vaikutukset arviointeihin. Kehityshistoria ja arvioinnin teoreettiset lähestymistavat taustoittavat arviointia tämän tutkimuksen ilmiötä laajemmin. Toisaalta ne myös tuovat selityksiä liikuntajärjestöjen toimintaympäristölle ja kontekstille. Liikuntajärjestöt ovat seuranneet julkishallinnon kehityssuuntia ja saaneet osakseen arviointivaatimuksia muun muassa NPM-ajattelun myötä.

Teoreettinen viitekehys jakautuu tässä tutkimuksessa ikään kuin eri tasoihin. Arvioinnin konkreettisten käyttötarkoitusten ja käyttötapojen tarkastelu olisi voinut olla vaikeampaa, ellei teoreettinen viitekehys olisi ensin rakentanut yleisymmärrystä siitä, mitä arviointitoiminta oikeastaan on. Yleisymmärryksen jälkeen on helpompi syventyä tutkittavan ilmiön tarkasteluun. Arvioinnin käyttötarkoitusten ja käyttötapojen kautta teoriasta saadaan muodostettua siirtymä empiirisen aineiston tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa teorian ja empirian välistä suhdetta voidaan kuvata siten, että teorian rooli on aineistoa tulkitseva, mutta ei selittävä. Teoria siis tukee tulkintojen tekemistä, mutta se ei määritä niitä.

## 4 LIIKUNTAJÄRJESTÖT

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin tämän tutkimuksen kontekstiin. Luvussa käsitellään liikuntasektorin rakenteita, toimijoita ja toimintaympäristöä sekä tarkastellaan tutkimuskohteena olevia liikunnan aluejärjestöjä. Tutkimuskontekstin haltuunotto edellyttää myös katsausta liikuntajärjestöjen historiaan. Historiakatsauksen avulla saadaan selville nykypäivän liikuntajärjestöjen syntyprosessi.

Liikuntajärjestöjen historia on hyvin monivaiheinen ja se ulottuu kauas. Historiakatsauksessa lähdetään liikkeelle itsenäistymisen jälkeisistä vuosista, jolloin tarkasteltavasta aikajänteestä tulee varsin pitkä, mutta katsauksessa keskitytään kuitenkin vain liikuntajärjestöjen toiminnan kehityksen suuriin linjoihin ja tämän tutkimuksen kannalta olennaisimpiin seikkoihin. Liikunnan toteuttajajoukko on niin ikään varsin laaja-alainen, joten toimijoiden kuvauksessa on myös keskitytty vain tämän tutkimuksen kannalta olennaisimpiin toimijoihin.

### 4.1 Liikuntajärjestöjen määrittely

Liikuntajärjestöjen käsitteenmäärittelyssä hyödynnetään Juha Heikkalan (1998) liikuntajärjestöjen toiminnallista määritelmää. Heikkalan mukaan järjestöillä tarkoitetaan rakenteellisesti suhteellisen pysyvälouonteisia yhdistysten yhteenliittymiä, joilla on yhteinen toimintaperiaate, tarkoitus ja päämäärä. Liikuntajärjestöt ovat yhteenliittymiä, joissa toiminnan tavoite liittyy jollain tapaa liikuntaan, liikunnan harrastamiseen tai sen edistämiseen esimerkiksi toimintaedellytyksiä luomalla. (Heikkala 1998, 38.)

Liikuntajärjestöjen tarkkarajainen määrittely pelkästään toiminnallisin perustein on kuitenkin haastavaa. Heikkala käyttää esimerkkinä terveysalan järjestöjä, joiden ensisijaisena toiminta-ajatuksena saattaa olla jäsenistön liikuntaharrastuksien edistäminen. Tällöin ratkaisevaa Heikkalan mukaan onkin se, miten kyseinen järjestö asettuu osaksi laajempaa liikunnan järjestökenttää. Liikunnan järjestökentälle on ominaista tietty institutionaalinen rakenne, jota kuvaavat jäsentyneet valta- ja yhteistyösuhteet sekä rahoituskanavat suhteessa toisaalta julkishallinnon viranomaisiin ja toisaalta muihin liikuntajärjestöihin. (Heikkala 1998, 38–39.)

Liikunnan järjestökentän valta-, yhteistyö- ja rahoitusrakenteiden kuvaamiseen hyödynnetään Kati Lehtosen (2015) ajatusta havainnoida liikunnan järjestökentän jäsentymistä systeemiteoreettisesti. Lehtonen lähtee liikkeelle ajatuksesta, jonka mukaan urheiluliike, jolla Lehtonen artikkelissaan viittaa liikuntajärjestöihin, muodostaa yhdessä valtion kanssa sosiaalisen systeemin. Urheiluliikkeen ja valtion muodostama sosiaalinen systeemi rakentuu talouden, politiikan ja juridiikan osasysteemien kautta. Osasysteemit määrittelevät koko systeemin toimintaa ja kommunikoivat rahan, vallan ja lakien kautta. Taloudellinen osasysteemi vaikuttaa urheiluliikkeen toimintakykyyn eli siihen millaiset resurssit urheiluliikkeillä on käytössä. Poliitiikan osasysteemi puolestaan vaikuttaa siihen mihin resursseja käytetään ja juridinen osasysteemi luo raamit koko toiminnalle. (Lehtonen 2015, 326–328.)

Artikkelissaan Lehtonen (2015, 329) viittaa liikuntalakiin (390/2015) juridiikan osasysteeminä, liikuntalaissa määritellään valtion, kuntien ja liikuntajärjestöjen vastuut, yhteistyövelvoitteet sekä valtion liikuntarahoituksen kohdennus. Liikuntalain ohella liikuntajärjestöjä normitetaan esimerkiksi valtionavustuslailla (688/2001) ja valtioneuvoston asetuksella liikunnan edistämisestä (550/2015). Lisäksi tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden periaatteita on sovellettava kaikessa liikunta- ja urheilutoiminnassa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2026a.)

Lakien ja asetusten lisäksi liikuntaa ja urheilua tulee toteuttaa käynnissä olevan hallitusohjelman linjausten mukaisesti. Hallitusohjelmiin vaikuttaminen ja lobbaus ovat Lehtosen mukaan esimerkkejä siitä, miten liikuntajärjestöt voivat poliittisen osasysteemin sisällä pyrkiä saamaan valtaa ja käyttämään sitä monia eri kanavia pitkin. Talouden osasysteemin sisällä tapahtuva kommunikaatio on poliittisen osasysteemin kommunikaatiota yksisuuntaisempaa. Liikuntalaki turvaa valtakunnallisille ja alueellisille liikuntajärjestöille tietyn perustein tietyn osuuden valtion liikuntabudjetista. Rahoitusmallien, lakien sekä politiikan myötä liikuntajärjestöjen toimintaan ja toiminnan mahdollisuuksiin kohdistuu liikuntajärjestöjen omien intressien lisäksi myös valtion liikuntapoliittisia intressejä. (Lehtonen 2015, 328–329.)

Lehtosen (2015) esittämät tulkinnat osasysteemien kommunikaatioista kuvaavat hyvin liikuntajärjestöjen monenlaisia kytköksiä. Myös Heikkala (1998) nostaa esiin liikuntajärjestöjen toiminnan monenlaiset kytkökset. Heikkala lähestyy liikuntajärjestöjen

toiminnan kytköksiä toimintatilan käsitteen kautta. Liikuntajärjestöjen toiminnantiloja eli ulottuvuuksia ovat Heikkalan mukaan vapaaehtoistoiminta, julkishallinto ja yksityiset markkinat. Asetelma kuvaa hyvin sitä, minkälaisen toimijatahojen kanssa liikuntajärjestöt joutuvat tekemisiin sekä myös sitä millaisten toimintamallien kanssa liikuntajärjestöt ovat tekemisessä. Liikuntajärjestöjen olisi pystyttävä vastaamaan vapaaehtoistojoiden ja jäsenjärjestöjen tarpeisiin, poliittisten toimijoiden ja julkishallinnon viranomaisten toivomuksiin ja yksityisten yritysten vaatimuksiin. Yksittäinen liikuntajärjestö tekee jatkuvaa rajanvetoa suhteessa kuhunkin kolmeen ulottuvuuteen. (Heikkala 1998, 76–78.)

## **4.2 Liikuntajärjestöjen historiaa**

### **4.2.1 Kaksi vahvaa keskusjärjestöä**

Suomalainen liikunnan järjestötoiminta oli itsenäistymisen jälkeen jakautunut luokkayhteiskunnan mukaisiin urheiluliikkeisiin. Järjestökentän porvarillisella puolella Suomen Valtakunnan Urheiluliitto (SVUL) korosti urheilun kansakuntaa eheyttävää ja maanpuolustuksellista merkitystä, kun taas vasemmistolaisella puolella Työväen Urheiluliitto (TUL) painotti urheilun terveyttä edistävää vaikutusta (Juppi & Aunesluoma 1995, 11). Kahtiajakautumisessa ei ollut kyse mistään urheilupolitiikan erityispiirteestä, vaan samat periaatteelliset erot ja ristiriidat luonnehtivat muutakin valtiollista politiikkaa 1920- ja 1930-luvun Suomessa (Juppi & Aunesluoma 1995, 38).

Vuosina 1919 ja 1920 otettiin myös valtiojohtoisen urheilupolitiikan ensimmäiset askeleet, kun esitykset urheilujärjestöjen valtionavuista hyväksyttiin ja valtion urheilulautakunta perustettiin. Urheilulautakunnan tehtäviksi luettiin avustusten jakamisen lisäksi urheilutoiminnan tuloksellisuuden arviointi, maan hallituksen avustaminen urheiluun liittyvissä kysymyksissä sekä erilaiset valistustyöt, ohjaukset ja yleiset urheilupoliittiset linjanvedot. Valtion urheilulautakunnan perustamisen taustalla vaikutti valtion halu valvoa liikuntakulttuuriin sijoittamiensa varojen tarkoituksenmukaista suuntaamista sekä myös pyrkimys luoda kahtiajakautuneen urheiluelämän tilalle yhtenäisyyttä. (Juppi & Aunesluoma 1995, 11–12.)

Lähtökohdat kahtiajakautuneiden urheilujärjestöjen yhdistämiselle eivät olleet helpoimmasta päästä. Itsenäistymisen jälkeinen keskustelu urheilun yhteiskunnallisesta merkityksestä oli valtaosin porvarillisen aatesuunnan sanelemaa ja porvarilliset liitot määrittivät urheilun tarkoitukset ja tehtävät kansakunnan kannalta. SVUL:n ja muiden porvarillisten urheilujärjestöjen pyrkimyksenä oli luoda yksi yhtenäinen urheilun keskusjärjestö. SVUL ja muut porvarilliset liitot olivat tehneet TUL:lle useita tuloksettomia yhteistyötarjouksia ja kun yhteistyöyritykset neuvotteluteitse eivät tuottaneet tulosta TUL pyrittiin taivuttamaan yhteistyöhön taloudellisin pakottein, puuttamalla nimenomaan TUL:n valtionavustuksiin. SVUL ajoi toiminnassaan samanaikaisesti kahta keskenään hyvin ristiriitaista tavoitetta, urheilun ja kansakunnan yhdentämistä sekä TUL:n toiminnan lakkauttamista. (Juppi & Aunesluoma 1995, 38–41.)

Valtionapua koskevat kiistat ajoittuivat 1930-luvulle oikeistoradikalismiin nousuhetkiin. Lapuan liikkeen synty, kommunistilait sekä Mäntsälän kapina värittivät voimakkaasti 1930-luvun alkua. Valtionapua koskeneet kiistat eivät loppujen lopuksi kestäneet kovinkaan pitkään ja TUL sai avustuksensa takaisin muutamassa vuodessa, myös Lapuan liike kukistettiin ja äärioikeisto menetti kannatuksensa. (Juppi & Aunesluoma 1995, 40–41.) 1930-luvun lopulla poliittiset erimielisyydet lauhtuivat osittain myös talvisodan hengen mukaisesti ja järjestöt kykenivät yhteistoimin perustamaan urheiluelämän rahoittamiseksi veikkaustoiminnan (Juppi & Aunesluoma 1995, 47). Näkyvä urheilupoliittinen muutos tapahtui kuitenkin vasta toisen maailmansodan jälkeen, kun urheilun järjestökenttää hallinneet porvarilliset puolueet menettivät otettaan suomalaisesta liikuntakulttuurista ja aikaisemmin syrjitty vasemmisto otettiin mukaan maan hallitukseen (Juppi & Aunesluoma 1995, 52–53).

Vasemmiston täysivaltainen mukaantulo valtion urheilupolitiikkaan ei kuitenkaan tuonut mukanaan yhteisymmärrystä maan hajanaiseen urheiluelämään. Urheilupolitiikan suunnasta käytiin edelleen 1950-luvulla kovaa kamppailua vasemmistolaisten ja porvarillisten urheilujärjestöjen välillä. Helsingin olympialaisten myötä saavutettu urheilujärjestöjen sopu säilyi jonkin aikaa, mutta varsinaista yhdistymistä ei vielääkään saatu aikaan. (Juppi & Aunesluoma 1995, 67–69.) Järjestökentän eheyttäminen oli vuosikymmenestä toiseen eräänlainen ikuisuustavoite, jota tavoittelivat niin valtiovallan johtajat kuin useimmat urheilujärjestötkin. Yrityksistä huolimatta järjestökenttä pysyi kuitenkin jakautuneena. (Juppi & Aunesluoma 1995, 76–77.)

1960-luvulle tultaessa urheilupolitiikassa alkoi vihdoin uusi aikakausi. Siirtyminen viisipäiväiseen työviikkoon sekä työn luonteen muutokset teollistuvassa yhteiskunnassa lisäsivät vapaa-aikaa ja kasvattivat kuntoliikunnan suosiota ja merkitystä. Urheilupolitiikka, joka oli aikaisemmin rajattu koskemaan lähinnä kilpaurheilua ja järjestöjen välisiä suhteita liitettiin nyt osaksi laajempaa koko kansaa koskevaa liikuntapolitiikkaa. Liikuntapolitiikan myötä alettiin myös puhua enemmän liikunnan ja urheilun tavoitteista ja periaatteista. Voimistunut keskustelu tavoitteista ja periaatteista sekä tutkimustoiminnan käynnistyminen osoittivat uudenlaisen päätöksentekokulttuurin syntyä. Päätöksenteon tuli jatkossa perustua entistä vahvemmin suunnitteluun ja suunnittelun puolestaan tutkittuun tietoon. (Juppi & Aunesluoma 1995, 79–81.)

Uudenlainen päätöksentekokulttuuri merkitsi samalla Suomen siirtymistä hallintopolitiikassa suunnitteluideologiseen aikaan. Suunnitteluideologian myötä valtio otti hoitaakseen yhä suuremman määrän yhteiskunnallisia tehtäviä. Valtion roolin kasvaminen näkyi liikuntapolitiikassa valtiovallan aktiivisempänä ohjauksena liikuntajärjestöihin nähden. Suunnitteluideologia, valtion roolin korostumisen sekä ajatus tasa-arvoisesta hyvinvointiyhteiskunnasta kiteytyivät liikuntalakiin, jota pidetään aikansa liikuntapoliittisena huipentumana. Liikuntalain myötä liikuntakulttuurilla oli vuodesta 1980 alkaen lakisääteinen asema suomalaisessa yhteiskunnassa, ja liikuntahallinnon piiriin oli lain ja asetusten myötä saatettu niin valtio, läänit sekä kunnat kuin myös urheilun vapaaehtoiset järjestöt keskusjärjestöistä seuroihin. (Juppi & Aunesluoma 1995, 110–112.)

Liikuntalain vakiinnuttaessa liikuntakulttuurin toimijoiden keskinäisen työnjaon. Liikuntajärjestöjen välille alkoi vihdoin 1980-luvulla löytyä yhteistä näkemystä suomalaisen urheiluelämän suunnasta. Liikuntapolitiikkaa suunnattiin enenevässä määrin kuntiin ja lääneihin, myös liikunnan julkista tukea suunnattiin suoraan paikallistasolle. (Juppi & Aunesluoma 1995, 114.) 1980-luvun suomalaisen yhteiskunnan ja samalla myös liikuntakulttuurin harmoninen nousukausi vaihtui kuitenkin nopeasti 1990-luvun alun syvään lamaan. Liikunnan valtiolta saama taloudellinen tuki oli jatkanut kasvuaan koko 1980-luvun ajan, kunnes lama pysäytti kasvun (Juppi & Aunesluoma 1995, 130). Niukkenevien resurssien olosuhteissa katseet käännettiin kohti tulosoajasta. Tulosoajauksen perusajatukseksi oli jakaa julkista tukea vain todettavalle tulokselle. (Juppi & Aunesluoma 1995, 125.)

#### 4.2.2 Toimialarakenteinen järjestökenttä

Tulosohjaus ei katsonut tehokkaaksi kahden päällekkäisen liikuntajärjestön tukemista. Vuosikymmeniä vireillä ollut liikunnan keskusjärjestöjen yhdistyminen toteutui vihdoinkin muutamassa vuodessa 1990-luvun aikana, kun SVUL ja TUL yhdistyivät uudeksi Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU) -organisaatioksi. Yhdistymisen taustalla vaikuttivat tulosohjauksen ja taloudellisen laman lisäksi kansallisten poliittisten intohimojen lauhtuminen sekä kansainväliset kehitystrendit. (Juppi & Aunesluoma 1995, 125–126.) Julkishallintoa uudistettiin 1990-luvulla laajemmin New Public Management (NPM) -oppien mukaisesti. NPM-oppeihin perustuvassa julkishallinnossa arvostettiin tuottavuutta, tehokkuutta ja tulosvastuuta. Liikuntajärjestöjen kohdalla tulosohjaus tarkoitti järjestöjen toimintaa koskevien keskeisten tulosalueiden määrittämistä ja tulosten mittaamis- ja arviointiperusteiden laatimista. (Lehtonen 2015, 331.)

Liikuntajärjestöjen yhdistymisen myötä syntyneestä uudesta järjestöstä ei haluttu käyttää keskusjärjestö nimeä, vaan SLU pyrittiin profiloimaan yhteistyö-, palvelu- ja edunvalvontajärjestöksi, joka asemoitui ikään kuin sivuun järjestökentän hierarkian huipulta (Heikkala 1998, 108–109). SLU:n rinnalle nimettiin myös muutamia toimialajärjestöjä, kuten Nuori Suomi, Kuntoliikuntaliitto sekä Olympiakomitea. Toimialajärjestöistä Nuori Suomi keskittyi lasten ja nuorten liikuntaan, Kuntoliikuntaliitto aikuisten kuntoliikuntaan ja Olympiakomitea huippu-urheiluun. (Lehtonen 2015, 331.) Liikunnan järjestökentän uudelleen organisoinnilla pyrittiin keskusjohtoisen ja hierarkkisten hallintorakenteiden purkamiseen. Muutosten myötä liikuntajärjestöjen yhteistyörakenteet ja kanssakäyminen lisääntyivät ja liikunnan järjestökentästä tuli avoimempi ja monipuolisempi kuin koskaan ennen. Samaan aikaan liikunnan järjestökentästä tuli kuitenkin myös monimutkaisempi ja hajautuneempi kuin koskaan ennen. (Heikkala 1998, 139.)

Hajanaisuus oli liikunnan järjestökentän läpileikkaava teema koskien niin rakenteita, toimintatapoja, taloutta, arvoja kuin poliittista vaikuttamistakin. Toimialarakenteiden tehtävänä oli selkeyttää liikuntajärjestöjen työnjakoa, mutta loppujen lopuksi tulos oli päinvastainen. Samoja palveluita tai toimintoja oli käynnissä useissa organisaatioissa ja näin ollen myös taloudelliset resurssit kohdentuivat samoihin toimintoihin. 1990-luvulla luotu toimialarakenteinen aikakausi kesti noin parinkymmenen vuoden ajan, jonka jälkeen organisoitumisessa tehtiin osittain paluu kohti rakenteellisesti keskitetympää, mutta edelleen

verkostomaisesti toimivaa liikuntasektoria. Nuori Suomi, Kuntoliikuntaliitto sekä SLU lakkauttivat toimintansa ja perustivat yhdessä Suomen Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry:n. (Lehtonen 2015, 332–334.)

#### 4.2.3 Verkostomainen yhteistyö

1990-luvun alun rakenneuudistuksesta lähtien hajallaan olleet liikuntajärjestöt tarvitsivat selkeämmän johtajan seuraavalle muutosprosessille. Huippu-urheilussa oli 2010-luvulla käynnissä oma muutosprosessinsa. Huippu-urheilujärjestelmä ja Olympiakomitea ulottuivat niin laajaan toimijaryhmään liikuntasektorilla, että se pakotti myös muut järjestöt lähtemään mukaan uudistamisprosessiin. Huippu-urheilun muutostarpeista liikkeelle lähtenyt uudistus laajeni siten koskemaan koko järjestökentän rakenteiden ja toimintatapojen uudelleen arviointia. (Lehtonen 2015, 336.) Myös valtion halu poistaa useat päällekkäiset toimijat liikunnan ja urheilun järjestökentältä vauhditti toimialarakenteiden purkamista (Lehtonen 2017, 4). Valo ry:n taival jäi lopulta vain kolmen vuoden mittaiseksi, sillä jo vuonna 2017 Valo ry ja Olympiakomitea yhdistyivät uudeksi Suomen Olympiakomiteaksi (Liikunnan järjestötietokanta 2026).

Valo ry:n ja Olympiakomitean yhdistymisen tuloksena suomalainen urheilu- ja liikuntakulttuuri keskitettiin valtaosin Olympiakomitean alaisuuteen. Muutoksen myötä Olympiakomitea sai huippu-urheilun ohella vastuulleen huolehtia laajemmin myös suomalaisten liikunnallisesta elämäntavasta sekä laadukkaiden edellytysten luomisesta seura- ja järjestötoiminnalle (Suomen Olympiakomitea 2024, 2). Huippu-urheilun ja Olympiakomitean muutosprosessin rinnalla oli tapahtunut myös laaja-alainen vammaisurheilujärjestöjen yhdistyminen, kun vammaisurheiluorganisaatiot yhdistyivät nykyiseksi Suomen Paralympiakomiteaksi (Lehtonen 2022, 27). Liikuntajärjestöjen hallintorakenteiden uudistaminen oli 2000-luvun alkupuolella yleistyneen New Public Governance (NPG) -ajattelun mukaista. Kaiken kaikkiaan liikunta- ja urheilujärjestelmän kehitys 2010-luvun taitteesta nykypäivään edustaa monin tavoin uuden julkisen hallinnan ideaalia (Lehtonen 2022, 16).

NPG-ajattelun mukainen kehitys johti jo ennestään sekavassa ja hajanaisessa liikuntajärjestökentässä entistä monimutkaisempiin ja vaikeasti hallittaviin

toimijaverkostoihin. Verkostoituminen lisäsi riippuvuussuhteita eri toimijoiden välillä ja edellytti uudenlaista johtajuutta. Olympiakomitean toimenkuvan epämääräisyys niin sisäisesti kuin suhteessa muihin urheilu- ja liikuntakentän toimijoihin haastoi koko järjestelmän legitimitettiin. Katsaus liikuntajärjestöjen historiaan osoittaa, että koko kehittämisen suunta on ollut varsin epämääräinen. Liikuntajärjestökentällä rakenteiden muuttaminen on ollut itsessään paljon merkittävämpi päämäärä kuin käytännön toiminnan varmistaminen. (Lehtonen 2022, 39–41.)

Liikuntajärjestöjen käsitteellinen sisältö koostuu tässä tutkimuksessa edellisessä luvussa esitetyistä Heikkalan (1998) ja Lehtosen (2015) määritelmistä. Heikkalan ja Lehtosen määritelmät liikuntajärjestöjen suhteista ja kytköksistä muodostavat tunnistettavan kokonaisuuden liikuntajärjestöjen toimintaympäristöstä, jota nyt myös edellä esitetty historiakatsaus pyrkii jäsentämään. Suomalaisten liikunta- ja urheilujärjestöjen jäsentäytymisen hahmottaminen ei ole helpoimmasta päästä. Liikuntasektori on kokenut pitkän historiansa aikana monia erilaisia vaiheita ja jaksoja. Liikunnan järjestökentän organisaatiomuutokset ovat olleet jatkuvia ja rakenteet ovat eläneet käytännössä koko ajan. Valtaa ja vastuita on siirrelty järjestöiltä toisille, uusia järjestöjä on perustettu ja vanhoja lakkautettu. Nykypäivänä suomalainen liikunnan ja urheilun kokonaisjärjestelmä seisoo edelleen sekä valtion että järjestöjen jaloilla, mutta on yhä enemmän myös kuntien, yritysten ja kotitalouksien harteilla (Lehtonen 2022, 12).

### **4.3 Liikuntasektorin toimijat**

Suomalaista liikuntasektoria ja sen toimijoita voidaan lähestyä monista eri näkökulmista ja monelta eri tasolta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun ylläpitämän järjestötietokannan (2026) mukaan Suomessa on yhteensä 176 liikuntajärjestöä. Liikunnan järjestötietokannassa on kuvattuna valtakunnalliset ja alueelliset yleisavustusta saaneet liikuntajärjestöt. Pääasiassa paikallisesti organisoituvat paikallisyhdistykset, kuten liikunta- ja urheiluseurat, eivät ole osana koontia. Liikunta- ja urheiluseuroilla on kuitenkin erittäin tärkeä rooli liikuntaharrastusten mahdollistajina ja sitä kautta keskeinen asema liikuntajärjestökentän kokonaisuudessa.

Kaikista tietokantaan listatuista järjestöistä ei löydy ajantasaista tietoa, joten aktiivisten liikuntajärjestöjen määrä on todennäköisesti eri. Vuonna 2025 liikunnan edistämisen yleisavusta myönnettiin 115 liikuntajärjestölle. Avustusta saaneet järjestöt ovat jaoteltuina lajiliitoihin, liikunnan palvelujärjestöihin, muihin liikuntaa edistäviin järjestöihin ja liikunnan aluejärjestöihin. (Liikunnan järjestötietokanta 2026.) Jokaisella järjestöryhmällä on omat erityiset vastuu- ja toiminta-alueensa paikallisella, alueellisella ja valtakunnallisella tasolla.

Yksittäiset lajit organisoituvat paikallisesti urheiluseuroiksi, jotka taas ryhmittyvät valtakunnallisesti lajiliitoiksi (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2026b). Lajiliitot ovat oman lajinsa kattojärjestöjä, jotka kokoavat yhteen saman lajin toimijoita ja vastaavat muun muassa lajin kehittämis- ja kilpailutoiminnasta (Lehtonen 2015, 331). Lajiliitot ovat Suomen Olympiakomitean jäsenjärjestöjä. Olympiakomitea on valtakunnallinen liikunta- ja urheilujärjestö, jonka tehtävänä on edistää suomalaisten liikettä ja liikunnallista elämäntapaa, rakentaa edellytyksiä laadukkaalle ja uudistuvalla seura- ja järjestötoiminnalle ja tuottaa menestystä huippu-urheilussa (Suomen Olympiakomitea 2024, 2).

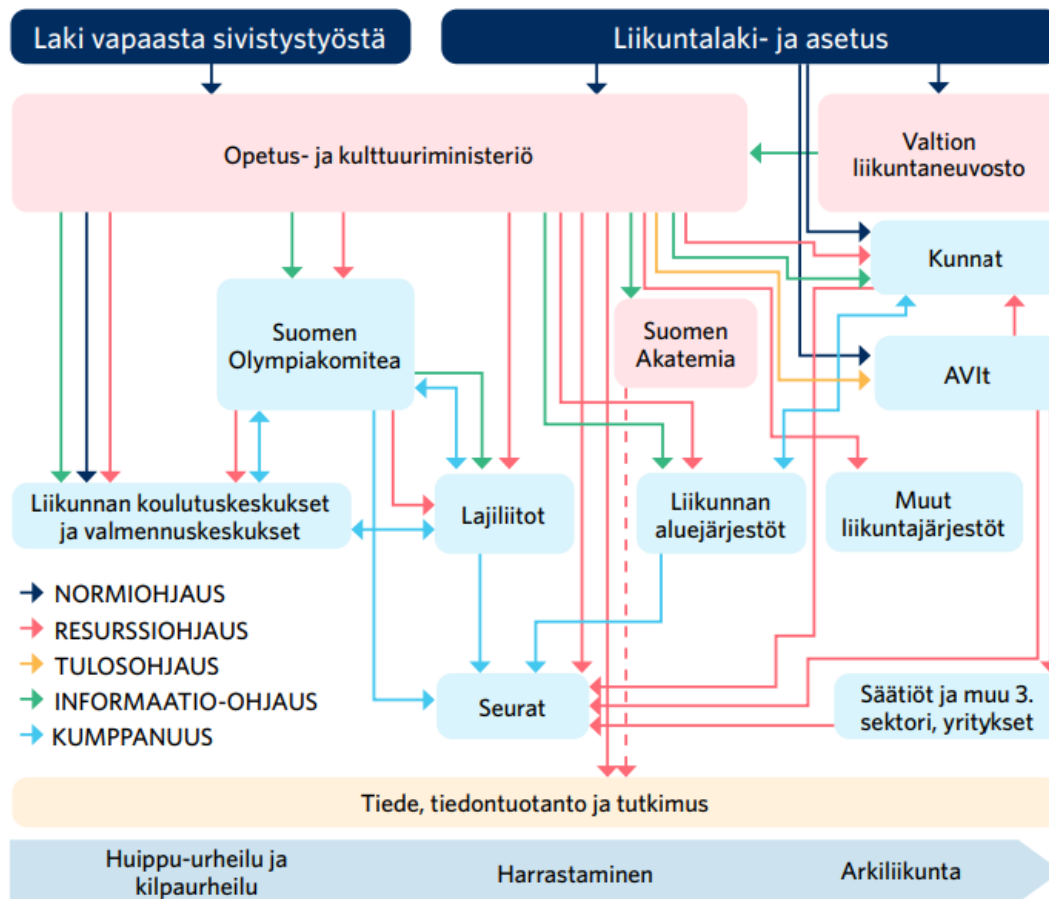
Lajiliittojen lisäksi Olympiakomitean jäsenjärjestöihin kuuluu muun muassa Suomen Paralympiakomitea, joka on Olympiakomitean ohella toinen liikunnan palvelujärjestöistä (Suomen Olympiakomitea 2026). Muut liikuntajärjestöt ovat liikuntajärjestöistä epäyhtenäisin järjestöryhmä, esimerkiksi eräänlaiset etujärjestöt ja opiskelija- ja koululiikuntajärjestöt ovat osa muiksi liikuntaa edistäviksi järjestöiksi nimettyä kokonaisuutta (Liikunnan järjestötietokanta 2026). Neljännen järjestöryhmän muodostavat liikunnan aluejärjestöt. Liikuntajärjestöistä aluejärjestöt toimivat oman alueensa liikunta- ja urheilutoiminnan asiantuntijoina ja koordinaattoreina, jotka puhuvat liikunnan puolesta niin kuntalaisille kuin päättäjillekin (Liikunnan aluejärjestöt 2026). Aluejärjestöt ovat tämän tutkimuksen tutkimustapauksina, joten niihin palataan seuraavassa luvussa vielä tarkemmin.

Liikunnan ja urheilun järjestäminen on alun perin lähtenyt liikkeelle kolmannen sektorin vapaaehtoisena järjestö- ja kansalaistoimintana (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2026b). Liikunta- ja urheilutoiminta on nykypäivänä edelleen järjestövetoista, mutta kolmannen sektorin rajat ovat hämärtyneet. Liikuntajärjestöt ovat omaksuneet toimintaansa niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin toimintamalleja ja logiikoita. Liikuntajärjestöjen toiminta kytkeytyy läheisesti valtion toimintaan. Liikuntajärjestöjen syntyprosessi ja niiden myöhemmät vaiheet ovat olleet kiinteästi sidoksissa valtion toimintaan. Liikuntajärjestöille on niiden historian aikana asetettu useita valtiollisia tehtäviä ja tavoitteita. Valtio on myös

toteuttanut ja toteuttaa edelleen omaa liikunta- ja urheilupolitiikkaansa liikuntajärjestöjen kautta.

Liikuntajärjestöt tekevät tiivistä yhteistyötä julkishallinnollisten liikuntatoimijoiden kanssa. Liikuntasektorin julkishallinnolliset toimijat voidaan erotella kolmeen eri kokonaisuuteen: valtionhallintoon, aluehallintoon ja paikallishallintoon. Valtion liikuntaneuvosto ja opetus- ja kulttuuriministeriö ovat valtionhallinnon keskeisimpiä liikuntatoimijoita. Liikuntalain (390/2015) 4§:n mukaan liikuntapolitiikan yleisestä johdosta vastaa opetus- ja kulttuuriministeriö. OKM:n asiantuntijaelimenä toimii liikuntalain (390/2015) 6§:n mukaisesti valtion liikuntaneuvosto. Kunnat ovat puolestaan liikunnan paikallishallinnon keskeisimpiä toimijoita, jotka huolehtivat liikunnan yleisistä edellytyksistä paikallistasolla (Liikuntalaki 390/2015, 5§). Valtionhallinnon ja paikallishallinnon välissä toimii liikunnan aluetaso. Alueellisesta liikuntatoimesta vastaa aluehallintovirastojen uudistuksen myötä Lupa- ja valvontavirasto (Lupa- ja valvontavirasto 2026).

Suomalainen liikunta- ja urheilujärjestelmä on rakenteeltaan ja toimintatavoiltaan poikkeuksellinen. Toisaalta liikuntasektori rakentuu edelleen hierarkkisesti ja toisaalta verkostomaisesti. Liikuntajärjestöjen toimintaa normitetaan erilaisten lakien ja asetusten turvin. Normiohjaus on kuitenkin paikoitellen melko löysää, joten sen jättämiä aukkoja pyritään paikkaamaan muun muassa resurssi- ja informaatio-ohjauksella. Resurssiohjaus luo hierarkkisia rakenteita, mutta se myös liittää toimijoita osaksi erilaisia toimintaketjuja, jotka luovat verkostoja ja kumppanuuksia. Valtiontalouden tarkastusvirasto (2025, 13) jäsentää hyvin liikuntasektorin keskeisimpiä toimijoita sekä toimijoiden välisiä kytköksiä (kuvio 7). Kuvio on peräisin vuodelta 2024, jolloin aluehallintovirastot (AVI) olivat vielä toiminnassa. Kuvioista puuttuvat myös liikuntasektorilla toteutettavat monenlaiset ohjelmakokonaisuudet ja niitä koordinoivat toimijat. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2025, 13.)



KUVIO 7. LIIKUNTAPOLITIIKAN OHJAUSRAKENTEET JA TOIMIJIAT 2024 (VALTIONTALouden TARKASTUSVIRASTO 2025, 13).

#### 4.4 Liikunnan aluejärjestöt

Liikunnan aluejärjestöt perustettiin 1990-luvun alussa osana järjestökentän uudelleenorganisointia (Lehtonen 2025). Aluejärjestöt jakautuvat karkeasti maakunnittain, muodostaen viisitoista alueellista ja paikallista liikunnan ja urheilun edistäjäjärjestöä. Aluejärjestöt toimivat oman alueensa liikunta- ja urheilutoiminnan asiantuntijoina ja koordinaattoreina, jotka puhuvat liikunnan puolesta niin kuntalaisille kuin päättäjillekin. Aluejärjestöt pyrkivät edistämään suomalaisten hyvinvointia liikunnan ja urheilun avulla ja varmistamaan liikuntakulttuurin elinvoimaisuutta ja monipuolisuutta paikallisella tasolla. Yhdessä liikunnan aluejärjestöt muodostavat Suomen Liikunnan Alueet -yhdistyksen. (Liikunnan aluejärjestöt 2026.) Aluejärjestöjen toiminta ja tehtävät kiinnittyvät pääasiassa paikallis- ja aluetasolle, maakuntiin ja paikallisiin yhdistyksiin, kuten urheiluseuroihin (Lehtonen 2025).

Aluejärjestöt toimivat siis kansalaisia lähimpänä olevalla hallinnontasolla. Tästä huolimatta aluejärjestöjen toiminta on monille tavallisille suomalaisille melko tuntematonta. Aluejärjestöt eivät toistaiseksi ole herättäneet sen enempää keskustelua mediassa kuin tutkija- ja tiedeyhteisöissäkään. Liikunta- ja urheilusektorin tutkimus on toki laaja-alaista, mutta suoranaisesti aluejärjestöistä tuotettu tieto on toistaiseksi ollut vähäistä. Aluejärjestöistä tietoa etsiessä on tehtävä jonkin verran omaa rakennustyötä luodakseen ymmärrystä aluejärjestöistä ja niiden toimintaympäristöstä. Ymmärrystä on tässä tutkimuksessa pyritty rakentamaan edellä esitetyistä liikuntajärjestöjen määritelmistä ja toiminnan olosuhteiden kuvauksista. Luvut antavat tarvittavan pohjatiedon liikunnan aluejärjestöjen lähemmälle tarkastelulle.

Aluejärjestöt yksilöivät toimintansa tyypillisesti ikäryhmittäin varhaislapsuuden, lapsuuden ja nuoruuden sekä aikuisiän ja ikäihmisten liikunnan edistämiseen (Liikunnan aluejärjestöt 2026). Aluejärjestöjen tehtäviin ei siis useista muista liikuntajärjestöistä poiketen kuulu kilpa- ja huippu-urheilun edistäminen. Aluejärjestöt eivät myöskään ole Olympiakomitean jäsenjärjestöjä, kuten monet muut liikuntajärjestöt (Suomen Olympiakomitea 2026). Aluejärjestöt tekevät kuitenkin yhteistyötä monien eri liikuntasektorin toimijoiden kanssa. Edellisessä luvussa esitetyssä Valtiontalouden tarkastusviraston (kuvio 7) laatimassa liikuntapolitiikan ohjausrakenteiden ja toimijoiden kuvauksessa aluejärjestöjen toiminnan keskeisimmiksi kumppanitahoiksi on nimetty urheiluseurat ja kunnat. Aluejärjestöjen seuroille ja kunnille tarjoamat palvelut voidaan pääasiallisesti kiteyttää erilaisiin koulutus- ja konsulttipalveluihin (Liikunnan aluejärjestöt 2026).

Monenkeskinen kumppanuus näkyy aluejärjestöjen toiminnassa myös niihin kohdistuvan resurssi- ja informaatio-ohjauksen muodossa (kuvio 7). Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää liikunnan aluejärjestöille vuosittain liikunnan edistämisen yleisavustusta. Aluejärjestöjen yleisavustusten määrät ovat pysyneet vakiintuneina, sekä järjestöjen väliset keskinäiset jakosuhteet melko muuttumattomina (Lehtonen 2025). Viimeiset viisi vuotta liikunnan aluejärjestöjen yhteenlaskettu osuus opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksesta on ollut noin 3,95 miljoonaa euroa. Eniten avustuksia on myönnetty väkirikkaassa eteläisessä ja läntisessä Suomessa sijaitseville liikuntajärjestöille. (Liikunnan järjestötietokanta 2026.)

Yleisavustusten ohella liikuntajärjestöillä on mahdollisuus hakea erityisavustuksia. Erityisavustuksilla tuetaan etenkin aluejärjestöjen valtakunnallisia kehityshankkeita. Tällä hetkellä aluejärjestöt toteuttavat yhteistoimin Lisää liikettä -hanketta. Hanke pohjautuu Suomi

Liikkeelle -hallitusohjelmaan kirjattuihin liikkumiseen liittyviin tavoitteisiin. Hankkeen tavoitteena on lisätä väestön liikuntaa ja fyysistä aktiivisuutta koko elämänkaaren ajan, erityisesti vähän liikkuvien lasten ja nuorten keskuudessa. (Lisää liikettä – hanke 2026.)

Aluejärjestöjen toiminta ja tehtävät määrittyvät monien eri tahojen kautta. Toisaalta ne syntyvät paikallisista tarpeista ja aluejärjestöjen omista lähtökohdista, mutta tehtäviä ja toimeksiantoja tulee myös aluejärjestöjen ulkopuolelta muun muassa juuri rahoitusmallien ja hallitusohjelmien sanelemina. Aluejärjestöjen toiminnan vahvaa kiinnittymistä julkishallintoon ilmentää myös aluejärjestöjen ja opetus- ja kulttuuriministeriön yhteinen tavoiteasiakirja. Tavoiteasiakirjan tehtävänä on asettaa suuntaviivoja liikuntajärjestöjen toiminnalle. Tavoiteasiakirja on järjestyksessään vasta toinen, joten menettelyä voidaan pitää suhteellisen tuoreena käytäntönä. (Liikunnan aluejärjestöt 2024.) Aluejärjestöjen toiminnan voidaan kuitenkin katsoa tällä hetkellä siirtyneen selkeämmin yksittäisten politiikkatoimien tai liikuntapolitiikan osa-alueiden toteuttamisen suuntaan (Lehtonen 2025).

## 5 TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Luvun alussa kerrotaan tarkemmin aineistojen analyysien etenemisestä ja esitellään sisällönanalyysin tulokset taulukkomuodossa. Taulukko 1 esittelee haastatteluaineiston sisällönanalyysin tuloksia ja taulukko 2 puolestaan dokumenttiaineiston sisällönanalyysin tuloksia. Taulukkojen jälkeiset seuraavat luvut muodostavat tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset.

### 5.1 Aineistojen sisällönanalyysi

Tutkimuksen tarkoituksena on havainnollistaa, miten liikunnan aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja, sekä sitä, miten arviointien hyödyllisyys rakentuu. Aineistojen analyysi aloitettiin haastatteluaineiston sisällönanalyysillä. Sen avulla etsitään vastauksia siihen, miten aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja sekä siihen, millaisena arvioinnin koettu hyödyllisyys ilmenee. Dokumenttiaineistoa käytetään täydentävänä ja vertailevana aineistona. Sen avulla tarkastellaan myös sitä miten aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja, mutta sen avulla tuodaan myös esiin arvioinnin tulkittua hyödyllisyyttä suhteessa haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin arviointien hyödyllisyydestä.

Haastatteluaineiston sisällönanalyysin prosessi käynnistyi haastattelujen litteroinnista. Aineiston litteroinnin jälkeen siirryttiin kohti aineiston pelkistämävaihetta. Tässä vaiheessa aineistosta pyrittiin karsimaan pois kaikki tutkimukselle epäolennainen ja keskityttiin vain siihen, mikä on tutkimustehtävän kannalta olennaisinta. Aineiston karsimisen apuna hyödynnettiin tutkimuskysymyksiä. Pelkistetyt ilmaukset löydettiin aineistosta tutkimuskysymysten avulla. Haastateltavien vastauksissa toistuvat samankaltaiset toimintatavat ja ajatukset, minkä seurauksena aineistosta pelkistettyjä ilmauksia pystyttiin yhdistelemään omiksi ryhmiksi niiden yhteisten ja erottavien piirteiden perusteella.

Pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin edelleen alaluokiksi ja alaluokat nimettiin sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Alaluokista siirryttiin vielä laajempiin yläluokkiin, jonka jälkeen yläluokista muodostettiin vielä kaksi yhdistävää pääluokkaa. Teorian mukaiset määritelmät tuotiin osaksi pääluokkien muodostamista. Erityisesti teoreettisessa viitekehysessä esitetyt Michael Pattonin (2008) arvioinnin käyttötarkoitukset ohjasivat pääluokkien muodostamista. Pääluokat

toimivat tuloslukujen otsikkoina. Aineistojen sisällönanalyysi toteutettiin siis teoriaohjaavasti siten, että teoreettiset määritelmät otettiin huomioon analyysin viimeisessä vaiheessa. Teoria toimi luokittelua ohjaavana apuna, mutta ei määrittänyt luokittelun lopputulosta. Yhteensä haastatteluaineistosta muodostui kahdeksan alaluokkaa, jotka yhdistettiin neljäksi yläluokaksi ja lopulta kahdeksi pääluokaksi. Taulukko 1 esittelee haastatteluaineiston analyysin luokittelun tulokset.

Tutkimuksen toisena empiirisenä aineistona hyödynnettiin aluejärjestöjen dokumenteista koottua tietoa. Dokumenttiaineiston analyysitavaksi valikoitui myös sisällönanalyysi. Dokumenttiaineiston analysointiprosessi eteni suurin piirtein samoin askelin kuin haastatteluaineiston sisällönanalyysi. Dokumenttien visuaaliset tyylit ja kerronta erosivat jonkin verran toisistaan. Osa dokumenteista oli selvästi tekstipainotteisimpia, kun taas osassa luotettiin hyvinkin paljon erilaisiin grafiikoihin. Dokumenttiaineistosta pyrittiin ottamaan käsittelyyn vain ne osiot, joissa arviointi tuli selvästi esille ja tekstissä oli selkeä yhteys arviointiin. Yhteensä aineistosta muodostui kolme alaluokkaa, jotka yhdistettiin kahdeksi yläluokaksi. Yläluokista muodostettiin vielä kaksi pääluokkaa, samalla tavalla teoriaohjaavasti kuin edellä esitettiin. Taulukko 2 esittelee dokumenttiaineiston analyysin luokittelun tulokset.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset täydentävät toisiaan ja vastaavat yhdessä tutkimustehtävään. Tuloslukujen pääluvussa tarkastellaan ensin sitä, miten liikunnan aluejärjestöt hyödyntävät arviointitietoa eli vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Alaluvussa tarkastellaan tekijöitä, jotka joko lisäävät tai vähentävät arvioinnin hyödyllisyyttä eli vastataan toiseen tutkimuskysymykseen. Aineistojen pääluokkia hyödynnetään siis molempiin tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Tässä tutkimuksessa arviointien hyödyllisyys ymmärretään rakentuvan siitä, miten aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja.

Taulukko 1. Haastatteluaineiston analyysin tulokset

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Osallistujien / Tapahtumien määrä	Osallistumisaktiivisuus, Tapahtumatiheys	Palvelujen laadun varmistaminen ja oman osaamisen kehitys	Arviointi toiminnan kehittämisen välineenä
Koulutusten ja muiden tilaisuuksien palautekyselyt	Asiakkaiden ja osallistujien tyytyväisyyskyselyt		
Osallistuja- ja kävijäpalaute			
Henkilöstön kehityskeskustelut	Oman työn arviointi	Arviointikäytäntöjen kehittämien	
Oman työn analyysi, suunnittelu ja seuranta			
Tavoiteasiakirja	Tietoon perustuva johtaminen		
Tuloskortit			Arviointi vakuuttelun välineenä
Tietojärjestelmät			
Luotettavuuden osoittaminen	Taloudellisen tuen varmistaminen	Aluejärjestöjen rahoituksen varmistaminen	
Ulkopuolisen rahoittajan vaatimukset	Sopimusperusteinen velvoite		
Sidosryhmäkeskustelut ja -palaverit	Oman toiminnan markkinointi	Aluejärjestöjen aseman vahvistaminen	
Infograafit	Toiminnan kuvaaminen, tunnetuksi tekeminen		

Taulukko 2. Dokumenttiaineiston analyysin tulokset.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Osallistujat/ Tilaisuudet	Toiminnan tavoitavuus	Toiminnan esittely ja kuvaaminen	Arviointi seurannan välineenä
Palautekyselyt			
Tuloslaskelmat, Tase	Tilinpäätöslaskelmat	Talouden valvonta	Arviointi valvonnan välineenä
Mittarit, Kommentit	Toiminnan toteama		

## 5.2 Arviointi toiminnan kehittämisen välineenä

Arviointi toiminnan kehittämisen välineenä muodostaa yhden vastauksen siihen, miten liikunnan aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja. Haastateltavat näkivät arvioinnin ennen kaikkea toiminnan kehittämisen välineenä. Arviointi esitettiin etenkin palveluiden ja henkilöstön osaamisen kehittämisen keinona. Aluejärjestöt tuottavat ja keräävät tietoa tapahtumista, koulutuksista ja omasta osaamisestaan muun muassa palaute- ja tyytyväisyyskyselyin sekä kehityskeskustelujen avulla. Tämän jälkeen aluejärjestöt käyttävät tätä kerättyä tietoa samojen toimintojen kehittämiseen. Arviointia käytetään siis toiminnan kehittämisen keinona.

*”Meillä on jokaisesta tavallaan tilaisuudesta tai koulutuksesta on tietysti palautekyselyt ja sitten arvioidaan niiden avulla sitä, että miten se on mennyt ja kehitetään sitä toimintaa näiden kautta, myöskin sitten tota omaa henkilöstöä arvioidaan, että miten he suoriutuu omista tehtävistään ja käydään sitten tällöisiä palaute ja kehityskeskusteluja jokaisen kanssa.” (H1)*

*”Meillä on koulutuksia paljon ja tapahtumia, niin meillä on jokaisen tapahtuman jälkeen menossa semmoinen tietynlainen pohja millä me sitten kerätään kaikilta palaute niiltä osallistujilta, jotka on ollut tapahtumassa tai koulutuksessa, numeerinen arviointi ja sitte siellä on vapaa sana ja tuota muutama kysymys.” (H3)*

Haastateltavat määrittelevät itsensä palveluntarjoajiksi ja jäsenistönsä omistajikseen. Aluejärjestöjen jäsenistö muodostuu pääasiassa paikallisista ja alueellisista urheiluseuroista. Aluejärjestöjen tehtävänä on tuottaa laadukkaita ja tarkoituksenmukaisia palveluja omistajiensa käyttöön. Aluejärjestöjen asemoituminen palveluntarjoajiksi selittää, miksi arviointeja hyödynnetään juuri palvelujen kehittämiseen. Aluejärjestöjen tulee kehittää palvelujaan, jotta ne säilyvät haluttuina ja tarpeellisina ja, jotta ne menevät niin sanotusti kaupaksi.

*”Kyllä meillä ohjaa se palvelujen laatu, koska jos meidän palvelut mitkä kehitty nimenomaan tän arvioinnin kautta, että jos meidän palvelujen laatua ja palveluja ei kehitetä, niin ei meitä sitten olisi kyllä olemassakaan.” (H2)*

*”Jos jonkinlaista kunnianhimoa on tehdä laadukasta niin kun toimintaa ja kehittää nimenomaan toimintaa, niin silloinhan sitä on myös pakko jatkuvasti arvioida, jotta tietää, että mitkä on ne asiat mihin pitäisi keskittyä, mitkä on ne niin kun kehityskohteet, miten mahdollisesti voitais viedä paremmalla tavalla eteenpäin ja näin.” (H6)*

Haastateltavien vastauksista välittyi myös huoli valtion rahoituksen supistamisesta. Nykyinen valtiontalouden tilanne on vaikea ja uhka julkisen rahoituksen leikkauksista ulottuu myös liikuntasektorille. Haastateltavat kuvaavat opetus- ja kulttuuriministeriöltä saamaansa yleisavustusta niin sanottuna moottorirahana, joka pitää toiminnan liikkeessä. Aluejärjestöjen toiminnan tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa, mutta taloudenhoidossa olisi hyvä pyrkiä tasapainoon. Rahoituksen epävarmuus painostaa aluejärjestöjä tarkempaan ja tehokkaampaan talouden seurantaan, mitä voidaan arviointien hyödyntämisen kannalta pitää suotuisana kehityssuuntana.

*”Sillä kun rahat vähenee niin on myös pakko arvioida, että saako sillä eurolla niin paljon toimintaa mitä on ajateltu, että liikuntapuolella se varmasti on niin kun jo se meidän se viime kertainen tavoiteasiakirja, niin se oli jo niin kun esimerkki siitä, että arviointi on, en tiedä onko kiristystä väärä sana, mutta ehkä just se on tarkentunut.” (H3)*

Haastattelujen perusteella osa aluejärjestöistä on kyennyt kasaamaan toimintansa tueksi erilaisia tiedolla johtamisen työkaluja. Aluejärjestöjen omassa toiminnassa tiedolla johtaminen on käytännön toimeenpanon tasolla vielä muodostumassa, eikä sitä ole vielä kyetty kovinkaan paljon hyödyntämään esimerkiksi päätöksenteossa. Aluejärjestöt ovat kuitenkin pystyneet tuottamaan tietoa joissain määrin muiden toimijoiden käyttöön. Kiinnostusta tiedolla johtamista kohtaan voidaan kuitenkin pitää hyvänä merkinä kasvavien arviointien käyttömahdollisuuksien kannalta.

*”Meillä olisi varmasti niin kun, mä uskon, että meillä on vielä niin kun itelläkin vielä kehitettävää siinä, että miten me ommaa toimintaa johdetaan sillä tiedolla, että ulospäin meillä on sitä paljonkin ja tuotetaan nimenomaan sitä tietoa ja asiantuntemusta, mutta vielä varmaan pitäisi pystyä jotenkin paremmin kokoamaan tähän tää meidän sisäistä toimintaa ja tuomaan ehkä vielä läpinäkyvämmäksi meidän omallekin henkilöstölle, se ei ole missään nimessä huonolla tasolla, mutta siinä, on aina kehitettävää. (H3)*

### **5.2.1 Arvioinnin hyödyllisyys toiminnan kehittämisessä**

Tässä alaluvussa käydään läpi niitä tekijöitä, jotka voivat joko lisätä tai vähentää arvioinnin koettua hyödyllisyyttä toiminnan kehittämisessä. Haastateltavat esittivät arvioinnin etenkin palveluiden ja henkilöstön osaamisen kehittämisen keinona. Eräs haastateltava esitti kuitenkin mielenkiintoisen näkökulman, jonka mukaan arvioinnin hyödyllisyyden haasteet oman työn

arvioinnissa eivät olisi niinkään peräisin osaamattomuudesta tai hallinnollisten voimavarojen vähäisyydestä, joiden voisi olettaa haastavan pieniä organisaatioita, vaan motivaatiosta. Motivaatio oman työn arviointia kohtaan vaihtelee haastateltavan mukaan työntekijöittäin. Motivaation voidaan siis ajatella, joko lisäävän tai vähentävän arvioinnin koettua hyödyllisyyttä toiminnan kehittämisessä.

*”Tietysti tuota mennään siihen, että on monia persoonallisuuksia työpaikan sisällä, kaikki eivät niin paljon innostu kuin toiset ja tuota, mutta jokainen sitä tekee, että se on niin kun lähtökohta, mutta se, että osaa tekee sitä niin kun vahvemmin ja perusteellisemmin ja saa siitä semmoiset motivaatiotekijät omaan työhön.” (H4)*

Muiden haastateltavien osalta samankaltaista näkemystä esitettiin hieman yleisemmällä tasolla. Aluejärjestöjen omat toimintamallit ja -tavat vaikuttavat siihen, kuinka helposti arviointia pystytään hyödyntämään kehittämisen välineenä. Arviointien hyödynnettävyyden helppous vaikuttaa siis siihen, kuinka hyödylliseksi arviointi loppujen lopuksi koetaan.

*Kyllä sitä vähän aina kirotaan tuossa eri vaiheessa kun sitä tehdään, mutta kai siinä on aina jokaisella, joka sitä tekeekin, että tekeekö sitä tasaisesti siinä vuoden aikana jo vai onko se sitten siellä loppuvuodesta rupeaa katsomaan mitäs kaikkea on tehty ja kalentereita katsotaan niin siinä kohtaahan se tietysti sitten työllistää hirveästi ja varmaan siinä on kanssa niin kun kehitettävää” (H5)*

Arviointien koettuun hyödyllisyyteen vaikuttaa myös se, mistä vaatimus arviointien käyttöön on peräisin. Aluejärjestöt ovat solmineet opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa yhteisen tavoiteasiakirjan, joka asettaa aluejärjestöjen toiminnalle erilaisia vaatimuksia. Haastateltavien mukaan arvioinnille asetetaan tavoiteasiakirjan myötä yhä tiukempia velvoitteita.

*”Mun mielestä siis just, kun on tehty tää tavoiteasiakirja niin kyllä se on niin kun tarkemmaksi tullut se arviointi ja nyt sanotaan, että nyt esimerkiksi tilintarkastajille tulee rahoittajilta niin vielä tarkemmat nämä arvioinnit, että miten ollaan niin kun suoriuduttu niistä tehtävistä mitä on luvattu ja myöskin se, että se raha on käytetty sillä tavalla, kun on sovittu.” (H1)*

*”Tokihan tässäkin voi niin kun halkoa hiuksia, että tota sehän ei ole sinällään enää yleisavustus, koska siis meidän tavoiteasiakirja määrittelee aika tarkasti, että mitä me sillä rahalla mitä me ministeriöstä saadaan niin, mitä meidän pitää tehdä.” (H2)*

Itse tavoiteasiakirjan olemassaoloa ei lähtökohtaisesti koeta mitenkään huonona arvioinnin hyödyllisyyden kannalta. Mikäli tavoiteasiakirjan ja aluejärjestöille myönnettävien yleisavustusten ohjausvaikutus kuitenkin kasvaisi, se voisi sisältää riskin arvioinnin hyödyllisyyden kaventumiselle ainakin aluejärjestöjen näkökulmasta. Tällä hetkellä aluejärjestöt ovat kuitenkin asettaneet tavoiteasiakirjan tavoitteet ja mittarit yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa, ja tavoiteasiakirjan painopisteet ovat käytännössä samat kuin aluejärjestöjen tärkeimmät tehtävät.

### 5.3 Arviointi vakuuttelun välineenä

Arviointi vakuuttelun välineenä muodostaa toisen vastauksen siihen, miten liikunnan aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja. Haastateltavat näkivät arvioinnin toiminnan kehittämisen ohella tärkeäksi vakuuttelun välineeksi. Arviointia hyödynnetään muun muassa sidosryhmien ja rahoittajien vakuuttamiseksi aluejärjestöjen toiminnan tarpeellisuudesta ja toiminnan tuloksista. Vakuuttelu liittyy siis pääasiassa aluejärjestöjen aseman vahvistamiseen ja toiminnan rahoituksen varmistamiseen.

Arviointien hyödyntämistä sidosryhmien vakuutteluun saattaa ainakin osittain selittää se, että aluejärjestöjen keskeisimpiä toiminnan tavoitteita jakavat myös monet muut tahot. Esimerkiksi hyvinvoinnin edistäminen on tavoite, jonka jakavat aluejärjestöjen lisäksi niin terveysjärjestöt ja kunnat kuin myös monet yksityisenkin sektorin toimijat. Aluejärjestöjen tulee pyrkiä vakuuttamaan alueelliset sidosryhmänsä siitä, että juuri he ovat niitä oman alueensa liikunta- ja urheilutoiminnan asiantuntijoita ja alueellisen toiminnan vetureita, joille resurssit tulee suunnata.

*”Meidän pitää niin kun, ehkä niin kun, jotenkin niin kun, ehkä enemmän ja enemmän ja paremmin ja paremmin perustelemaan myöskin meidän sidosryhmille tää meidän toiminta, että tavallaan, vaikka ei voi sanoa, että meillä tavallaan kilpailijoita sinällään ei ole, niin kun useita aluejärjestöjen niin kun samassa maakunnassa, jotka keskenään kilpailisi, mutta ehkä kumminkin se semmoinen, että me haetaan resursseja omasta maakunnasta erilaisiin hankkeisiin ja meidän pitää sillä olla tunnettuja ja luotettava toimija”(H2)*

Aluejärjestöt käyvät sidosryhmiensä kanssa erilaisia keskusteluja ja palavereita toimintansa tuloksista. Sidosryhmäkeskusteluissa ja -palavereissa arviointia hyödynnetään vakuuttelun

välineenä vuorovaikutuksen kautta. Aluejärjestöt tuottavat sidosryhmiensä käyttöön myös erilaisia infograafeja toimintansa tuloksista. Infograafien avulla aluejärjestöt pyrkivät tekemään toimintaansa tunnetummaksi.

*”Mehän tehdään tällaisia infograafeja niin niin tuota, kuvia muun muassa valtakunnallisesti siitä miten liikunnan aluejärjestöt on tavoittanut eri tahoja niin kun vuosilukuina niin, että kyllähän se on nimenomaan on sitä omaa asemaa myös niin kun esille nostamista ja tuomista, että me ollaan se alueellinen liikunnan asiantuntijajärjestö ja meiltä saa sitä apua ja me myös tarjotaan sitä proaktiivisesti muille, että kyllä siinä on se asema aseman vahvistaminen on hyvin vahvasti läsnä.” (H3)*

Arviointi on keskeinen väline myös taloudellisen tuen varmistamisessa. Aluejärjestöjen toiminnan rahoituksen kannalta on keskeistä, että ne pystyvät osoittamaan luotettavuutensa rahoittajilleen. Osana luotettavuutta aluejärjestöjen on varmistettava viranomaisten ja muiden tahojen raportointivelvollisuuksien täyttäminen. Aluejärjestöjen rahoituspohja on monipuolinen, mutta haastateltavien vastauksissa korostuu valtioavustuksien edellyttämät raportointivelvollisuudet. Arviointia hyödynnetään siis laajasti rahoittajien vakuuttamiseksi ja etenkin valtionavustusten varmistamiseksi.

*”Erityisesti ne tietenkkin, jotka meitä rahoittaa ja tukee, niin heillehän me ollaan myös niin kun velvollisia kertomaan meidän toiminnasta, että mitä milläkin rahoituksella on saatu aikaiseksi. Se on meille hyvin silleensä tuttua toimintaa varsinkin näiden hankkeiden ja sitten myös nyt myöhemmin, nythän tämä opetus- ja kulttuuriministeriön yhteistyöasiakirja, mikä meillä on olemassa aluejärjestöille ja opetus ja kulttuuriministeriön, niin siinähän meitä myös sitten arvioidaan ja meillä on raportointivelvollisuudet.” (H3)*

### **5.3.1 Arvioinnin hyödyllisyys vakuuttelun välineenä**

Tässä alaluvussa käydään läpi niitä tekijöitä, jotka voivat joko lisätä tai vähentää arvioinnin koettua hyödyllisyyttä vakuuttelun välineenä. Arviointiin aluejärjestöjen aseman vahvistajana viitattiin haastateltavien kertomana monissa eri yhteyksissä. Pääasiassa haastateltavat viittaavat siihen kuitenkin niin, että arviointia voitaisiin ja pitäisi hyödyntää oman aseman vahvistamisessa vielä paljon enemmän ja paremmin. Aluejohtajat myöntävät, että aluejärjestöt eivät ole toimijoina niitä kaikkein tunnetuimpia. Arvioinnin koettu hyödyllisyys aluejärjestöjen aseman vahvistajana on siis vielä melko heikkoa, vaikka sitä tehdäänkin ja siihen pyritään.

*”Meidän pitäisi ehdottomasti meidän tekemisten kautta saada meidän toimintaa paremmin esille ja, että tulisi ymmärrys ja sitä kautta ehkä se oikeutus myös sille meidän olemassaololle, johon me kyllä itse hyvin vakaasti uskomme ja toisaalta meidän kumppanit niin kun se on koko aika vähän parantunut siis nyt mä oon huomannut eron tässä kun olin useamman vuoden poissa, että esimerkiksi kuntien suuntaan meillä on hirveän hyvää yhteistyötä tässä” (H5)*

Arvioinnin heikoksi koettua hyödyllisyyttä aseman vahvistajana selitetään viestinnän heikkoudella. Aluejärjestöt eivät ole pystyneet viestimään toimintansa tuloksista riittävällä tasolla. Erään haastateltavan mukaan syy saattaisi olla laajemmin myös viestintäkulttuurissa.

*”Mä niin kun tavallaan annan vähän satikutia aluejärjestöille siinä mielessä, että tota viestinnässä ei ole ehkä onnistuttu kovin hyvin, että joiltain osin varmastikin ja joillain niin kun aloilla ehkä, mutta että tavallaan niin kun sitä voisi paljon ja tää on varmaan aivan suomalainen perisynti niin kun ei varmasti koske ainoastaan liikuntaa, eikä koske ainoastaan aluejärjestöjä, vaan ylipäätensä ehkä vähän kulttuurissa on semmoinen haaste, mutta että, paremmin voisi kertoa siitä toiminnasta ja niin kun tavallaan tuoda sidosryhmille esiin sitä, että minkälaista hyötyä, minkälaisia palveluja on tarjolla, että ei niinkään ehkä myyntimielessä, vaan siinä mielessä nimenomaan että kertoo, että mitä hyvää työtä ikään kuin tehdään.” (H6)*

Arvioinnin heikoksi koettua hyödynnettävyyttä viestinnässä selittää varmasti joiltakin osin myös aluejärjestöjen toimintaympäristö. Aluejärjestöjen olisi kyettävä viestimään toimintansa tuloksista samanaikaisesti useille eri kohderyhmille. Toiminnan tuloksista ei voi viestiä samalla tavalla päättäjille ja kansalaisille. Kohderyhmien välinen erilaisuus luo viestinnälle paljon erilaisia sisällöllisiä ja tyyllillisiä vaatimuksia. Arvioinnin hyödynnettävyyden helppouden voidaan siis ajatella vaikuttavan myös arvioinnin koettuun hyödyllisyyteen vakuuttelun välineenä.

#### **5.4 Arviointi seurannan välineenä**

Arviointi seurannan välineenä muodostaa kolmannen vastauksen siihen, miten liikunnan aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja. Kahdesta edellisestä tulosluvusta poiketen tämä tulosluku on muodostettu aluejärjestöjen dokumenttiaineiston analyysistä. Aluejärjestöjen vuosi- ja toimintakertomukset eivät suoranaisesti ole arviointidokumentteja, joten arviointia on

paikoitellen vaikea löytää ja tunnistaa tekstistä. Aluejärjestöt hyödyntävät dokumentteja ensisijaisesti oman toimintavuotensa esittämiseen.

Dokumenteista saadaan kuitenkin vahvistus sille, että aluejärjestöt toteuttavat toimintansa arviointia. Dokumenteissa tehdään viittauksia palautekyselyihin ja osallistuja- ja tapahtumamääriin. Systemaattisimmin arviointi näyttäisi toteutuvan osallistuja- ja tapahtumamääristä raportoimalla. Arvioinnit jäävät dokumenteissa kuitenkin monelta osin vain kuvailemaan sitä, mitä on tapahtunut.

*Liikunnalla iloa ja hyvinvointia lapsille ja nuorille -seminaari. Seminaariin osallistui torstaina 92 henkilöä ja perjantaina 88 henkilöä, joista 26 % oli varhaiskasvattajia. Seminaarissa tarjottiin yli 30 monipuolista työpajaa eri kohderyhmille.*

*Koulutuksia järjestettiin 89 kappaletta, joihin osallistui yhteensä 1424 henkilöä.*

Muutamit aluejärjestöt tekevät dokumenteissa vertailua edellisen vuoden osallistuja- ja tapahtumamääriin ja annettuihin asiakaspalautteisiin. Asiakasnäkökulman sijaan dokumenteissa kuitenkin korostuu useimmiten organisaation oma näkökulma. Monet aluejärjestöt ovat myöskin kuvanneet toimintaansa lukuina vain yhdeltä vuodelta, eikä vertailua vuosien välillä ole juurikaan tehty. Arviointi toimii tietyllä tapaa siis vain seurannan välineenä.

*Kokonaismäärä toteutettujen koulutuksien osalta oli 75 kappaletta ja osallistujia yhteensä 950, tavoitteen ollessa 1000. Palautetta kerättiin aktiivisesti jokaisen koulutuksen jälkeen. Aikuiset antoivat palautetta sähköisen sovelluksen avulla tai perinteisesti paperilla. Lapsilta ja nuorilta palautetta kerättiin lähinnä suullisesti. Jo useana vuonna koulutuspalaute on ollut kiitettävää ja koulutukset ovat olleet laadukkaita. Tänä vuonna keskiarvo koulutuksista oli 4 (asteikolla 1–5).*

#### **5.4.1 Arvioinnin hyödyllisyys seurannan välineenä**

Tässä alaluvussa käydään läpi niitä tekijöitä, jotka voivat joko lisätä tai vähentää arvioinnin hyödyllisyyttä seurannan välineenä. Kuten edellä mainittiin, tämä tulosluku on muodostettu aluejärjestöjen dokumenttiaineiston analyysistä, joka tarkoittaa myös sitä, että arvioinnin koetusta hyödyllisyydestä siirrytään kohti arvioinnin tulkittua hyödyllisyyttä. Arvioinnin

hyödyllisyyden tulkitsemisen apuna dokumenttiaineistosta, käytettiin teorian esittämiä havaintoja arvioinnin käyttötavoista.

Dokumenttiaineistosta löytyy useita viittauksia siihen, millaisin toimenpitein aluejärjestöt edistivät asetettuja tavoitteita. Itse toimenpiteiden arvioinnista asiakirjoissa ei juurikaan puhuta. Valitut toimenpiteet ovat kuitenkin merkittävässä roolissa siinä, miten asetetut tavoitteet saavutetaan, jos saavutetaan. Väärin valituilla toimenpiteillä asetettuja tavoitteita on vaikea saavuttaa ja jo valmiiksi niukkoja resursseja saattaa valua hukkaan. Dokumenttiaineistosta tulee vaikutelma, että toimenpiteitä listataan symbolisesti esittämään, että toimintaa kyllä seurataan, mutta arviointien symbolinen käyttö ei juurikaan lisää arvioinnin hyödyllisyyttä.

*Tätä tavoitetta edistettiin monipuolisin keinoin: varhaiskasvatus-, koulu- ja opiskelupäivän liikunnallistamisella, harrastusmahdollisuuksien parantamisella koulupäivän yhteydessä sekä leiritoiminnan kehittämällä. Käytännön työssä hyödynnettiin koulutuksia, sparrauksia, tukipalveluita ja viestintää, jotka toteutettiin kunta-, yksikkö- ja oppilaitoskohtaisesti.*

Toisaalta liikunnan aluejärjestöjen toiminnan tavoitteet, kuten esimerkiksi liikkeen lisääminen kaikissa ikäryhmissä on luonteeltaan melko monimutkainen ja tietyllä tapaa strateginen tavoite. Tällaisten tavoitteiden kohdalla voi siis myös olla perusteltua, että arviointia ei sidota liian tiukasti yksittäisiin toimenpiteisiin. Toimenpiteiden käyttökelpoisuutta olisi kuitenkin hyvä arvioida ainakin jollakin tasolla, jotta yhteys tavoitteeseen voidaan varmistaa ja tarvittaessa muuttaa toiminnan suuntaa.

## **5.5 Arviointi valvonnan välineenä**

Arviointi valvonnan välineenä muodostaa neljännen ja tutkimuksen viimeisen vastauksen siihen, miten liikunnan aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja. Tämä tulosluku on edellisen luvun tapaan muodostettu aluejärjestöjen dokumenttiaineiston analyysistä. Dokumenttiaineistosta käy ilmi, että aluejärjestöt pyrkivät mittaamaan ja sitä kautta valvomaan toimintansa tavoitteiden toteutumista. Syitä tavoitteiden toteutumiselle tai epäonnistumiselle ei dokumenttiaineistossa juurikaan esitetä eli arviointi toimii vain tilanteen tai toiminnan toteutamisena.

*Lähellä tavoitetta, mutta kehitystyötä tarvitaan edelleen.*

*Tuloksia ei tässä tavoitteessa onnistuttu saavuttamaan eikä mittaamaan.*

Valvovaa arviointia hyödynnetään pääosin aluejärjestöjen talouden valvonnassa. Valvova arviointi on hyvin tyypillistä tilintarkastusarvioinnissa. Useat aluejärjestöt esittävät dokumenteissaan myös tilintarkastuskertomuksen. Kaikki aluejärjestöt esittävät yksityiskohtaisemmat talouden tunnuslukunsa tuloslaskelmissa. Valvovan arvioinnin avulla aluejärjestöt pyrkivät myös osoittamaan, toteutetaanko toimintaa budjetin mukaisesti.

*Kokonaisuutena [Aluejärjestön nimi] taloustilanne eteni suunnitellun mukaisesti. Varsinaisen toiminnan tuotot olivat budjetoidun mukaiset, kun taas varsinaisen toiminnan tulos oli noin viisi tuhatta euroa heikompi kuin budjetoitu. Varainhankinnan tulos oli lähes budjetoidun mukainen mutta yleisavustus ei toteutunut budjetoidun mukaisesti. Tilinpäätöksen loppusumma on 10 547,81 euroa alijäämäinen. Taseen oma pääoma on vuoden 2023 tuloksen kirjaamisen jälkeen noin 504 tuhatta euroa.*

### **5.5.1 Arvioinnin hyödyllisyys valvonnan välineenä**

Tässä alaluvussa käydään läpi niitä tekijöitä, jotka voivat joko lisätä tai vähentää arvioinnin hyödyllisyyttä valvonnan välineenä. Kuten aiemmin jo mainittiin, myös tämä tulosluku muodostettiin aluejärjestöjen dokumenttiaineiston analyysistä ja arvioinnin hyödyllisyys on siis tulkittua, eikä koettua. Myös tämän tulosluvun arvioinnin hyödyllisyyden tulkitsemisen apuna käytettiin teorian esittämiä havaintoja arvioinnin käyttötavoista.

Aluejärjestöt kirjoittavat dokumenttiaineistoissa suhteellisen paljon omasta taloudellisesta suunnasta ja toimintansa taloudellisista olosuhteista. Vaikka valvovaa arviointia hyödynnetäänkin dokumenttiaineistossa useimmiten vain toteamana. Dokumenttiaineistosta tulee kuitenkin vaikutelma, että aluejärjestöt myös pohtivat arvioinnin tuloksia ja valmistelevat niiden instrumentaalista käyttöä. Instrumentaalinen käyttö arvioinnin tulkittua hyödyllisyyttä lisäävänä tekijänä on vasta suunnitteilla. Konseptuaalista käyttöä esiintyy enemmän, sillä aluejärjestöt varautuvat tulevaisuuden tilanteisiin. Konseptuaaliset käyttötavat lisäävät arvioinnin tulkittua hyödyllisyyttä.

*Vuodesta 2026 laaditaan taloussuunnitelma, jossa huomioidaan eri skenaariot ja niihin liittyvät toimenpiteet. Tällöin voidaan paremmin ennakoida talouden kehitystä ja reagoida tarvittaessa, esimerkiksi vähentämällä kuluja tai säästämällä varoja tulevaisuuden varalle.*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä luku on tutkimuksen johtopäätösosio. Tässä luvussa tutkimuksen tulokset kootaan vielä kerran yhteen ja vastataan kootusti tutkimuskysymyksiin. Tuloksia tulkitaan myös suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi luvussa pohditaan myös sitä, miten liikunnan aluejärjestöjen toiminta ja toimintaympäristö voivat selittää tutkimustuloksia. Lopuksi tarkastellaan tutkimusta kriittisesti ja esitetään jatkotutkimusaiheita.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli havainnollistaa, miten liikunnan aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja, sekä sitä, miten arviointien hyödyllisyys rakentuu. Tutkimuksen empiirinen aineisto oli kaksiosainen. Tutkimuksen empiirinen aineisto perustui kuuden liikunnan aluejärjestön aluejohtajan haastatteluun sekä viiden aluejärjestön vuosi- ja toimintakertomuksiin vuosilta 2023 ja 2024. Dokumenttiaineistoa käytettiin täydentävänä ja vertailevana aineistona. Dokumenttiaineisto täydensi haastatteluaineistosta tehtyjä tulkintoja arviointien hyödyntämisestä liikunnan aluejärjestöissä sekä toimi vertailevana aineistona haastateltavien subjektiivisille kokemuksille arviointien hyödyllisyydestä. Tutkimuksessa esitetyt tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten liikunnan aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja?
2. Mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät arvioinnin hyödyllisyyttä liikunnan aluejärjestöissä?

Arviointien hyödyntämistä ja hyödyllisyyttä taustoitettiin johdannossa valtionavustusten arviointiin liittyvällä pulmalla. Valtionavustukset luovat veloitteita arviointitiedon tuottamiselle, mutta niiden hyödyntämistä ei juurikaan ole vaadittu. Valtiontalouden tarkastusvirasto oli aikaisemmassa selvityksessään kiinnittänyt huomiota myös siihen, kuinka liikuntasektorilla valtionapukelpoisuus on käytännössä pysyväluonteista (Valtionapukelpoisuus 2025, 22). Arviointitiedon tuottaminen ei siis vielä itsessään tarkoittanut sitä, että tuotettua tietoa hyödynnettäisiin tai että arviointi olisi hyödyllistä. Monet

arviointiteoreetikot ovat myös olleet sitä mieltä, että arvioinnin arvo syntyy vasta sen hyödyntämisen mahdollisuuksista.

Tutkimustulosten perusteella liikunnan aluejärjestöt hyödyntävät arviointeja kehittämiseen, vakuutteluun, seurantaan ja valvontaan. Arviointi esitettiin osana palveluiden ja henkilöstön osaamisen kehittämistä, sidosryhmien ja rahoittajien vakuuttamista sekä toiminnan ja toimenpiteiden seurantaan ja valvontaa. Pattonin (2008, 140–141) esittämät näkemykset arviointien käyttötarkoituksista toiminnan parantamiseen, kehittämiseen, tilivelvollisuuteen, seurantaan ja tiedon tuottamiseen toteutuvat liikunnan aluejärjestöissä verrattain hyvin. Tutkimustuloksissa on myös nähtävissä yhteys Chelimskyn (1997, 10) esittämiin näkökulmiin arvioinnista tilintarkastusarviointina, kehittämisarviointina ja tiedontuotantoarviointina. Liikunnan aluejärjestöjen arviointitoiminnassa voidaan nähdä viitteitä myös Vedungin (2010, 276) esittämästä uusliberaalisesta arviointiaallosta, jossa arviointi valjastettiin välineeksi vastuun, tehokkuuden ja asiakastyytyvyyden valvontaan.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että arviointeja hyödynnetään liikuntasektorilla moniin erilaisiin käyttötarkoituksiin. Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys pyrki selvittämään arvioinnin hyödyllisyyden rakentumista, eli sitä, mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät arvioinnin hyödyllisyyttä liikunnan aluejärjestöissä. Tulokset esittävät hyödyllisyyttä sekä koettuna että tulkittuna. Arvioinnin koettuun hyödyllisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat tutkimusaineiston perusteella motivaatio, arviointien hyödynnettävyyden helppous sekä se, kenen suunnalta ja mistä syystä tarve arvioinnille tulee. Tulkittua hyödyllisyyttä tarkasteltiin Weissin (1998, 23–24) ja Pattonin (2008, 102) arvioinnin käyttötapoja koskevista näkökulmista. Tulosten perusteella arviointien symbolinen käyttö ei juurikaan lisää tulkittua hyödyllisyyttä liikunnan aluejärjestöissä. Myös instrumentaalinen käyttö jää melko rajalliseksi eikä näyttäyty merkittävänä tulkittua hyödyllisyyttä lisäävänä tekijänä. Instrumentaalisen käytön mahdollisuudet arvioinnin hyödyllisyyden vahvistajana vaikuttavat kuitenkin tutkimuksen perusteella olevan suunnitteilla tai kehittymässä. Konseptuaaliset käyttötavat sen sijaan lisäävät jo nyt arvioinnin tulkittua hyödyllisyyttä liikunnan aluejärjestöissä.

Tutkimuksen perusteella liikunnan aluejärjestöt ovat aktiivisia toimijoita liikuntasektorin paikallisella ja alueellisella tasolla. Aluejärjestöt toimivat osana monenlaisia verkostoja. Toimintaympäristö luo arviointitoiminnalle monia erilaisia vaatimuksia ja ohjaa arviointien hyödyntämistä ja hyödyllisyyden rakentumista. Vaikka aluejärjestöjen toimintaympäristö asettaakin arvioinnille hyvin erilaisia vaatimuksia, ei kuitenkaan vaikuta siltä, että se

synnyttäisi ristiriitaa aluejärjestöjen toiminnassa. Aluejärjestöjen toiminnan luonne haastaa kuitenkin jonkin verran arviointien hyödyntämistä. Aluejärjestöjen työtä voidaan kuvailla eräänlaisena asiantuntijatyönä. Asiantuntijatyön arvioiminen ja näkyväksi saattaminen eivät ole yksinkertaisia tehtäviä. Tämä voi osaltaan selittää tutkimustuloksista sen, miksi aluejärjestöjen arvioinnin hyödyllisyys rakentuu enemmän arvioinnin konseptuaalisesta käytöstä kuin puhtaasta instrumentaalisesta käytöstä.

Tällä hetkellä keskustelu järjestösektorin tulevaisuudesta käy kiivaana ja kilpailu rahoituksesta kiristyy jatkuvasti. On mahdollista, että tulevaisuudessa liikunnan aluejärjestöjen valtionosuudet vähenevät ja aluejärjestöjen omarahoitusosuus kasvaa. Tilanne herättää muutamia mielenkiintoisia kysymyksiä myös arvioinnin näkökulmasta. Toimintaympäristön muutokset voivat lisätä painetta arviointitoiminnan vahvistamiseen, mutta pohjimmiltaan aluejärjestöt ovat kuitenkin kolmannen sektorin toimijoita, joiden toiminnasta osa on sellaista, jota on hyvin vaikea mitata perinteisin arviointimenetelmin. Aluejärjestöjen tärkein tehtävä on puhua liikunnan ja urheilun puolesta ja pitää liikunnan asioita pinnalla. Kuinka paljon arvioinnilta voidaan siis liikunnan aluejärjestöjen kaltaisissa järjestöissä vaatia?

Tutkimuksessa tehtyjen tulkintojen perusteella voidaan todeta, että aluejärjestöjen aluejohtajat suhtautuvat arviointiin myönteisesti, eikä aineistosta nouse esiin varsinaista kritiikkiä arviointia kohtaan. Liikunnan aluejärjestöissä arviointeja hyödynnetään moniin erilaisiin tarkoituksiin, ja niiden hyödyllisyys rakentuu useista tekijöistä. Tutkimus antoi selkeän kuvan siitä, miksi arviointeja ylipäättään tehdään liikunnan aluejärjestöissä. Myös mahdollinen ajatus siitä, että arviointeja ei hyödynnettäisi tai että ne eivät olisi hyödyllisiä, ei saa tukea tässä tutkimuksessa. Tutkimustuloksista on kuitenkin varottava tekemästä liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Liikuntasektorin arviointitoiminnasta on vielä toistaiseksi melko vähän tutkimusta sekä Suomessa että kansainvälisesti.

Jos ja kun valtiontalouteen kohdistuu jatkossa vielä lisää säästöpaineita, koko liikuntasektorin ja erityisesti yksittäisten liikuntajärjestöjen on kyettävä perustelemaan toimintansa entistä paremmin ja tarkemmin. Niukkenevia resursseja tullaan todennäköisesti kohdistamaan entistä tarkemmin vain tiettyihin kohteisiin, ja avustusten myöntämiselle tullaan todennäköisesti asettamaan uusia kriteerejä. Tulevaisuudessa liikuntasektorin arviointitoimintaa voidaan tutkia vielä monista eri näkökulmista. Erityisen kiinnostava jatkotutkimusaihe voisi olla eräänlainen kokoava arviointitutkimus, johon myös liikuntasektorin toimijat itse osallistuvat. Tällöin voitaisiin saada parempi käsitys siitä, mitä liikuntasektorin eri tasoilla tapahtuu ja millaiset

valmiudet eri liikuntajärjestöillä on esimerkiksi juuri avustusten arviointiin. Kokoava arviointitutkimus voisi siis myös auttaa välttämään tilanteita, joissa muutoksia liikuntasektorin toimintaan tehdään ilman täyttä ymmärrystä toiminnan todellisista vaikutuksista.

## LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti. (1999). Laadullinen tutkimus 3. Osuuskunta vastapaino. Tampere.
- Alkin, Marvin. (2004). Evaluation roots: Tracing theorists' views and influences. Thousand Oaks. Sage Publications. Osoitteesta: <https://methods-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/book/edvol/evaluation-roots/toc>
- Chelimsky, Eleanor. (1997). The Coming Transformations in Evaluation. Teoksessa Eleanor Chelimsky & William Shadis: Evaluation for the 21<sup>st</sup> Century. Sage Publications.
- Guba, Egon. & Lincoln, Yvonna. (1989). Fourth generation evaluation. Newbury Park. Sage Publications.
- Heikkala, Juha. (1998). Ajolähtö turvattomiin kotipesiin. Liikunnan järjestökentän muutos 1990-luvun Suomessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Juppi, Joel. & Aunesluoma, Juhana. (1995). Valtiovalta ja liikunta 1920–1994. Teoksessa Joel Juppi, Heikki Klemola, Kalervo Ilmanen, Juhana Aunesluoma: Liikuntaa kaikelle kansalle: Valtion, läänien ja kuntien liikuntahallinto 1919-1994. Liikuntatieteellinen seura nro. 142. Tammerpaino. Helsinki.
- Kallinen, Timo. & Kinnunen, Taina. (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori: Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 2.10.2025. Osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>
- Lehtonen, Kati. (2015). Suomalaisen urheiluliikkeen muutosprosessi systeemiteoreettisesti tulkittuna. Hallinnon tutkimus 34 (4), 326–340. Pdf-dokumentti. Osoitteesta: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98540/56298>
- Lehtonen, Kati. (2017). Muuttuvat rakenteet – staattiset verkostot. Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008–2015. Likes-tutkimuskeskus. Jyväskylä. Pdf-dokumentti. Osoitteesta: <https://www.jamk.fi/sites/default/files/2023-01/Muuttuvat-rakenteet.pdf>
- Lehtonen, Kati. (2022). Katsaus urheilun muutosprosessin tavoitteisiin ja nykytilaan johtamisen, hallinnon ja rakenteiden näkökulmasta. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2022:27. Pdf-dokumentti. Osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/items/659c5005-95ec-4cfe-b1f1-2bc46b71c23d>
- Lehtonen, Kati. (2025). Valtakunnalliset ja alueelliset liikuntajärjestöt kansallisen liikuntapolitiikan toteuttajina. Jamk Arena Pro. Verkkosivu. Viitattu 23.3.2026. Osoitteesta: <https://urn.fi/urn:nbn:fi:jamk-issn-2984-0783-182>
- Liikunnan aluejärjestöt. (2024). Liikunnan aluejärjestöt allekirjoittivat opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa yhteisen tavoiteasiakirjan. Verkkosivu. Viitattu 23.3.2026. Osoitteesta: <https://www.liikunnanaluejarjestot.fi/uutiset/liikunnan-aluejarjestot-allekirjoit/#:~:text=aluej%C3%A4rjest%C3%B6jen%2C%20Olympiakomitean%20ja%20Paralympiakomitean%2C%20kanssa%20omat%20tavoiteasiakirjat>
- Liikunnan aluejärjestöt. (2026). Liikunnan aluejärjestöt. Verkkosivu. Viitattu 23.3.2026. Osoitteesta: <https://www.liikunnanaluejarjestot.fi/liikunnan-aluejarjestot/>

- Liikunnan arviointitoiminta Suomessa. (2020). Valtion liikuntaneuvosto. Pdf-dokumentti. Osoitteesta: <https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2020/06/Liikunnan-arviointitoiminta-Suomessa-ty%C3%B6paperi-Valtion-liikuntaneuvosto-2020-1.pdf>
- Liikunnan järjestötietokanta. (2026). Likes. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.3.2026. Osoitteesta: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiOTU1ZjM5NWEtMGFIYy00YTA3LWFiNGEtZjYyMDJiNjY4ZGQ0IiwidCI6IjZlOWVhYWYwLTNmZjctNGRlOS04Y2Q0LTFmZmJkNDU5NTFiOSIsImMiOjh9>
- Liikuntalaki. (10.4.2015/390). Viitattu 2.10.2025. Osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2015/390>
- Liikuntakulttuurin käsitteet muuttuvat ja muuttavat. (2014). Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2014:6. Pdf-dokumentti. Osoitteesta: [https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Liikuntakulttuurin\\_kasitteet\\_muuttuvat\\_ja\\_muuttavat\\_vln\\_2014\\_6.pdf](https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Liikuntakulttuurin_kasitteet_muuttuvat_ja_muuttavat_vln_2014_6.pdf)
- Lisää liikettä -hanke. (2026). Liikunnan aluejärjestöt. Verkkosivu. Viitattu 23.3.2026. Osoitteesta: <https://www.liikunnanaluejarjestot.fi/hanketoiminta/lisaa-liiketta-hanke/>
- Lupa- ja valvontavirasto. (2026). Tutustu Lupa- ja valvontavirastoon. Verkkosivu. Viitattu 23.3.2026. Osoitteesta: <https://lvv.fi/tietoa-meista/tutustu-lupa-ja-valvontavirastoon>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2025a). Liikuntapolitiikka: Linjaukset ja kehittäminen. Verkkosivu. Viitattu 2.10.2025. Osoitteesta: <https://okm.fi/liikunta/linjaukset>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2025b). Liikuntaa edistävien järjestöjen yleisavustus. Verkkosivu. Viitattu 2.10.2025. Osoitteesta: <https://okm.fi/-/liikuntaa-edistavien-jarjestojen-yleisavustus>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2026a). Lainsäädäntö: Liikunta. Verkkosivu. Viitattu 16.1.2026. Osoitteesta: <https://okm.fi/liikunta/lainsaadanto>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2026b). Liikuntaa edistävät järjestöt. Verkkosivu. Viitattu 11.3.2026. Osoitteesta: <https://okm.fi/liikuntajarjestot>
- Patton, Michael. (2008). Utilization-Focused Evaluation 4<sup>th</sup> Edition. Sage Publications.
- Suomen Olympiakomitea. (2024). Vuosikertomus. Pdf-dokumentti. Osoitteesta: <https://olympiakomitea.kuvat.fi/kuvat/Materiaalipankki/Tietoa+meist%C3%A4/Olympiakomitea+ry/Vuosikertomukset/Olympiakomitean+vuosikertomus+2024+.pdf>
- Suomen Olympiakomitea. (2026). Olympiakomitean jäsenet. Verkkosivu. Viitattu 23.3.2026. Osoitteesta: <https://www.olympiakomitea.fi/tietoa-meista/mika-on-olympiakomitea/olympiakomitean-jasenet/>
- Tuomi, Jouni. & Sarajärvi, Anneli. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Tutkihallintoa. (2025). Verkkosivu. Viitattu 2.10.2025. Osoitteesta: <https://www.tutkihallintoa.fi/valtiovavustukset/>
- Valtionapukelpoisuus. (2025). Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 13/2025. Pdf-dokumentti. Osoitteesta: <https://vtv.fi/wp-content/uploads/2025/10/VTV-Tarkastus-13-2025-Valtionapukelpoisuus.pdf>

- Valtionavustuslaki. (27.7.2001/688). Viitattu 2.10.2025. Osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010688>
- Valtioneuvoston asetus liikunnan edistämisestä. (30.4.2015/550). Viitattu 2.10.2025. Osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2015/550>
- Valtiontalouden tarkastusvirasto. (2025). Valtion liikuntatoimi. Tarkastuskertomukset 18/2025. Pdf-dokumentti. Osoitteesta: <https://vtv.fi/wp-content/uploads/2025/12/VTV-Tarkastus-18-2025-Valtion-liikuntatoimi.pdf>
- Vedung, Evert. (2010). Four waves of evaluation diffusion. *Evaluation*. vol. 16 No. 3: 263–277. Pdf-dokumentti. Osoitteesta: <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/epdf/10.1177/1356389010372452>
- Virtanen, Petri. (2007). Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita. Helsinki.
- Vuorela, Terho. (1997). Arvioinnin tilaajan opas. Valtiovarainministeriö. Hallinnon kehittämissosasto. Hallinnon kehittämiskeskus. Edita. Helsinki.
- Weiss, Carol. (1998). Have We Learned Anything New About the Use of Evaluation? *American Journal of Evaluation*, Vol. 19, No. 1: 21–33. Pdf-dokumentti. Osoitteesta: <https://research-ebSCO-com.libproxy.tuni.fi/c/4gwiux/viewer/pdf/6exx2ef57z?route=details>
- Westacott, Emrys. (2006). Relativism. *The Internet Encyclopedia of Philosophy*. Alfred University. Verkkosivu. Viitattu 4.5.2026. Osoitteesta: <https://iep.utm.edu/relativi/>

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

#### **Aluksi**

- Kuvailisitteko lyhyesti johtamaanne aluejärjestöä?

#### **TEEMA 1. ARVIOINTITIEDON HYÖDYNTÄMINEN**

- Millaisia ajatuksia arviointi herättää. Koetteko arviointitiedon tuottamisen tarkoituksenmukaiseksi liikuntajärjestöjen toiminnassa, jos niin, miksi?
- Millaisia tietoja, taitoja ja resursseja koette tarvittavan arviointitiedon tuottamiseen ja soveltamiseen?
- Millaisia arviointikäytäntöjä aluejärjestöllänne on? Onko aikananne kehitetty uusia käytäntöjä?

#### **TEEMA 2. ARVIOINNIN HYÖDYNTÄMISEN MOTIIVIT**

- Miksi arviointeja mielestänne tehdään ja kenelle?
- Millaiset ulkoiset motiivit ohjaavat arviointia?
- Millaiset sisäiset motiivit ohjaavat arviointia?
- Koetteko, että jotkut tietyt motiivit / kriteerit ohjaavat arviointeja / arvioinnin hyödyntämistä enemmän kuin toiset, jos niin, millaiset?

#### **TEEMA 3. ARVIOINNIN HYÖDYNTÄMISEN SEURAUKSET**

- Mitkä tekijät vaikuttavat mielestänne eniten siihen hyödynnetäänkö arviointia?
- Millaisiin toimenpiteisiin olette ryhtyneet arviointitiedon perusteella?
- Millä tavoin organisaationne hyödyntää arvioinnista saatavaa tietoa / arviointitietoa?

#### **Lopuksi**

Haluatko vielä lisätä jotakin aiheeseen liittyen?