



Seuran ohjaus- ja
valmennuslinjaus

Sisällys

1. Seuran ohjaus- ja valmennuslinjauksen tavoite ja tehtävä	3
2. Ohjaus- ja valmennuslinjauksen tekemisen prosessi	4
3. Arvot seuran toiminnan perustana	6
4. Ohjaus- ja valmennuslinjauksen sisältö	7
5. Ohjaus- ja valmennuslinjauksen viestintä	22
Lähteet	23

Opas seuran ohjaus- ja valmennuslinjauksen tekemiseen

Tämä opas on luotu seuratoimijoiden avuksi seuran oman ohjaus- ja valmennuslinjauksen luomiseen ja jatkuvaan kehittämiseen.

Tässä oppaassa kuvataan miten ohjaus- ja valmennuslinjaus -prosessi kannattaa tehdä, mitä linjaus sisältää ja millä tavoin se hyödyttää seuraa valmentajien rekrytointi- ja perehdytysvaiheessa. Lopussa kuvataan, miten linjauksen prosessista kannattaa viestiä seuran sisällä ja miten julkaistu ohjauksen ja valmennuksen linjaus auttaa seuraa viestittäessä toiminnasta ulospäin.

Työryhmä

Eija Alaja	Suomen Olympiakomitea
Laura Härkönen	Keski-Suomen Liikunta ry
Jaakko Rätty	Päijät-Hämeen Liikunta ja Urheilu ry
Sandra Siren	Suomen Hiihtoliitto ry
Tilda Rajamäki	Suomen Hiihtoliitto ry
Sanna Vuorinen	Suomen Taitoluisteluliitto ry
Katri Lilja	Mieli ry, Nuori mieli urheilussa -hanke
Joni Reijo	Mieli ry, Nuori mieli urheilussa -hanke
Jani Lakanen	Suomen Urheiluopisto
Ilkka Mäkelä	Suomen Urheiluopisto
Sakari Holopainen	Suomen Valmentajat ry
Henna Tanhuanpää	Suomen Valmentajat ry

© Suomen Olympiakomitea 2024



1. Seuran ohjaus- ja valmennuslinjauksen tavoite ja tehtävä

Ohjaus- ja valmennuslinjauksen tavoitteena on auttaa seuraa kehittämään toimintaansa, luomaan valmennus- ja ohjaus toimintaansa suunnitelmallisuutta sekä helpottamaan ohjaajien ja valmentajien rekrytoimista.

Ohjaus- ja valmennuslinjauksen tehtävänä on kuvata tavat ja sisällöt toimia ohjauksessa ja valmennuksessa eli millaista valmennusta ja ohjausta seurassa edistetään ja millä tavoin seurassa kehitetään harrastajia. Ohjaus- ja valmennuslinjauksen avulla mahdollistetaan seuraan yhteinen ja laadukas urheilijan, liikkujan, valmentajan ja ohjaajan polku. Toimiva linjaus ohjaa valmentajien ja ohjaajien toimintaa jättäen kuitenkin tilaa heidän omille ajatuksilleen ja ideoilleen yksittäisissä harjoituksissa.

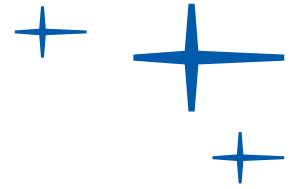
Ohjaus- ja valmennuslinjaus ja sen tekemisen prosessi ovat seurassa pohja yhteiselle dialogille valmentajien, ohjaajien, urheilijoiden, vanhempien, seuratyöntekijöiden ja seuran sidosryhmien välillä. Parhaimmillaan linjaus edistää seurassa toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistä ymmärrystä valmennuksen ja ohjauksen suuntaviivoista. Yhteinen linjaus hyödyttää seuraa ohjauksen ja valmennuksen jokaisessa vaiheessa; suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa.

Yhteinen ohjaus- ja valmennuslinjaus auttaa seuraa myös rekrytoinnissa sekä valmentajien ja ohjaajien perehdyttämisessä. Linjaus on viesti ulospäin seuran toiminnan laadusta ja avoimuudesta.

Ohjaus- ja valmennuslinjauksen tarkoituksena on olla jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus, joka antaa tukea toimijoille. Linjaus suuntaa seuran joukkueiden/harjoitusryhmien toimintaa yhdenmukaiseksi ja suunnitelluksi kokonaisuudeksi.

Huomioita

- + **Seura** = muut seuratoimijat kuin ohjaajat ja valmentajat. Esimerkiksi seuran työntekijät, hallituksen edustajat, joukkueenjohtajat, vapaaehtoiset, vanhemmat jne.
- + **Suosittellemme** yhtä ohjauksen ja valmennuksen linjausta riippumatta siitä, millaisia erilaisia toimintoja seura järjestää jäsenilleen. Toiminta voi kohdistua lapsiin, nuoriin, huippuihin tai harrasteliikkuihin.
- + **Tavoitteena** ohjauksen ja valmennuksen linjauksella on auttaa seuraa kehittämään omaa toimintaansa sekä luomaan suunnitelmallisuutta valmennus- ja ohjaus toimintaansa ja helpottamaan ohjaajien ja valmentajien rekrytoimista.

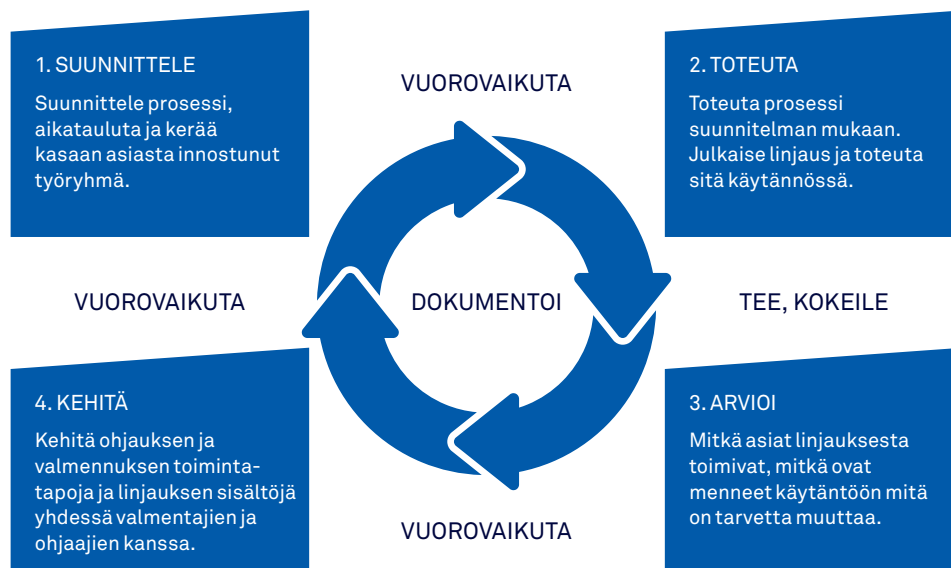


2. Ohjaus- ja valmennuslinjauksen tekemisen prosessi

Ohjaus- ja valmennuslinjauksen tekemisestä vastaa seura ja seurassa toimiva johto. Linjaus tulee tehdä prosessimaisesti yhdessä valmentajien, ohjaajien ja heidän toiminnastaan vastaavien kanssa. Prosessilla tulee olla nimetty johtaja, joka vastaa prosessin etenemisestä.

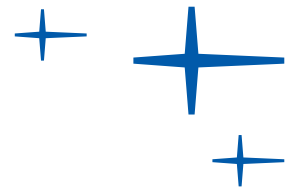
Prosessimainen tekeminen lisää seuran toimijoiden, valmentajien ja ohjaajien välistä vuorovaikutusta ja luottamusta. Prosessimaisella tekemisellä edistetään seuran valmentajien ja ohjaajien sitoutumista yhdessä rakennettuun linjaukseen. Seura voi itse päättää millaisella prosessilla se linjauksen tekee, kuvaamme tässä yhden vaihtoehdon.

Ohjaus- ja valmennuslinjaus -prosessi voidaan toteuttaa esimerkiksi jatkuvalla kehittämisen mallilla (kuva 1.), joka on työtapa, jossa toiminnan arviointia ja kehittämistä toistetaan jatkuvasti.



Kuva 1. Jatkuvan kehittämisen malli.

Jatkuvan kehittämisen työtapa vaatii ennakkoluulotonta suhtautumista uusien ideoiden kokeilemiseen sekä kykyä puolueettomaan ja kauaskatseiseen arviointityöhön. Vuorovaikutus, kokeilu ja toiminnan arviointi ovat jatkuvan kehittämisen mallissa kokonaisuuksia, joiden avulla linjaus kehittää jatkuvasti kokemusten kautta ja kehittää samalla seuran ohjaus ja valmennustoimintaa.



2.1 Prosessin käynnistäminen

Prosessiin tulee nimetä ensin johtaja, joka edistää sekä prosessia että vuorovaikutusta ohjaajien, valmentajien sekä seurajohdon välillä. Prosessin johtaja voi olla seurassa toimiva henkilö tai ulkopuolinen fasilitoija.

Ensimmäistä yhteistä tapaamista järjestettäessä on tärkeää saada mukaan yhteisestä kehitystyöstä kiinnostuneet toimijat ja kasata ohjauksen ja valmennuksen linjauksen kehittämiseksi seurasta ydintiimi sekä luoda suunnitelma prosessin etenemisestä. Hyvä henkilömäärä ydintiimiin on 4–6.

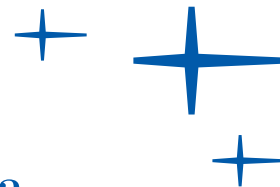
Prosessimaisesti tehty ohjaus- ja valmennuslinjaus edistää seuran sisällä osaamista, yhteistyötaitoja ja avoimuutta, jotka heijastelevat harrastajille laadukkaampaa toimintana.

Varatkaa prosessille riittävän pitkä ajanjakso, esimerkiksi 6–12 kuukautta, jonka aikana edistätte seuranne linjauksen syntymistä.

Lue vinkkejä toimivan tiimin toimintaan liittyen.

Muistilista prosessille:

- + Varatkaa työskentelyyn riittävästi aikaa, noin 6–12 kuukautta.
- + Kerätkää kasaan ydintiimi (4–6 henkilöä) ja nimittäkää prosessille johtaja sekä aikatauluttakaa työskentelyynne.
- + Miettikää tapanne osallistaa prosessiin kaikki valmentajat ja ohjaajat.
- + Miettikää miksi ohjauksen ja valmennuksen linjaus tehdään, ja mitkä ovat sen tavoitteet teidän seurassanne?
- + Sopikaa prosessin pelisäännöt yhdessä, joihin jokainen toimija sitoutuu.
- + Linjaus ei ole ikinä täysin valmis, uskaltakaa julkaista se vaikka hieman keskeneräisenä. Linjauksen vaikutukset nähdään seurassa useamman vuoden päästä.



3. Arvot seuran toiminnan perustana

Arvot ovat asioita ja toimintoja, jotka ihminen kokee itselleen tärkeinä ja merkityksellisinä. Seuran arvot kuvastavat toimintatapoja, jotka ovat seuralle tärkeitä ja merkityksellisiä. Näiden arvojen tulisi ohjata seurassa toimivien henkilöiden toimintaa. Seuran kannattaakin kuvata, miten arvot näkyvät konkreettisina tekoina seuran toiminnassa. Valmentajien ja ohjaajien työn sekä heidän joukkueidensa / harjoitusryhmiensä arvojen tulee olla linjassa seuran arvojen kanssa.

Valmentajan tai ohjaajan omat arvot ohjaavat aina hänen johtamiskäyttäytymistään riippumatta siitä, onko hän tietoisesti pohtinut ja valinnut arvojaan. Seuran kannattaa rekrytoida valmentajia, joilla on valmiiksi samankaltainen arvomaailma seuran kanssa, jotta vältetään arvoriititilanteilta. Kun valmentajan tai ohjaajan henkilökohtaiset arvot sekä seuran arvot kohtaavat, toimivat he todennäköisemmin seuran kirjattujen arvojen mukaisesti.

Arvoihin perustuva johtaminen parantaa pitkällä aikavälillä seuran kilpailullisen menestyksen mahdollisuuksia sekä mahdollistaa muita myönteisiä lopputulemia mm. harrastajien ja toimijoiden henkistä hyvinvointia. Hyvin määritellyt ja konkreettisiksi teoiksi muutetut arvot edistävät seurassa haluttua toimintaa sekä lisäävät seuratoimijoiden ja harrastajien yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Seuran kannattaa valita sellainen määrä arvoja, joista pystyy pitämään kiinni tilanteessa kuin tilanteessa. Esimerkiksi joukkueetasolla kaksi tai korkeintaan kolme arvoa on sopiva määrä yhdelle kilpailukaudelle.

Tieteellisen tutkimuksen esiin nostamia eniten toistuvia menestyneiden huipputalmentajien arvoja ovat olleet: toisten kunnioittaminen, vastuullisuus, (kova) työnteko, luottamus, kurinalaisuus, positiivisuus, tasapainoinen elämä, vuorovaihdutus, intohimo, epäitsekkyys.

Apua seuran arvojen pohdintaan löytyy esimerkiksi hyveeturheilussa.fi

Linjatkaa seurassa:

- + Mitkä ovat seuranne arvot tai tutustukaa seuranne arvoihin, johon toimintanne perustuu?
- + Miltä arvot näyttävät ohjaajien ja valmentajien toiminnassa sekä joukkueen / ryhmän toiminnassa?
- + Millaisella toimintatavalla seuranne ryhmät tekevät omat arvonsa?
- + Miten arvot ohjaavat kaikkien seurassa toimivien (seurajohto, valmentajat, harrastajat, vanhemmat jne.) toimintaa?

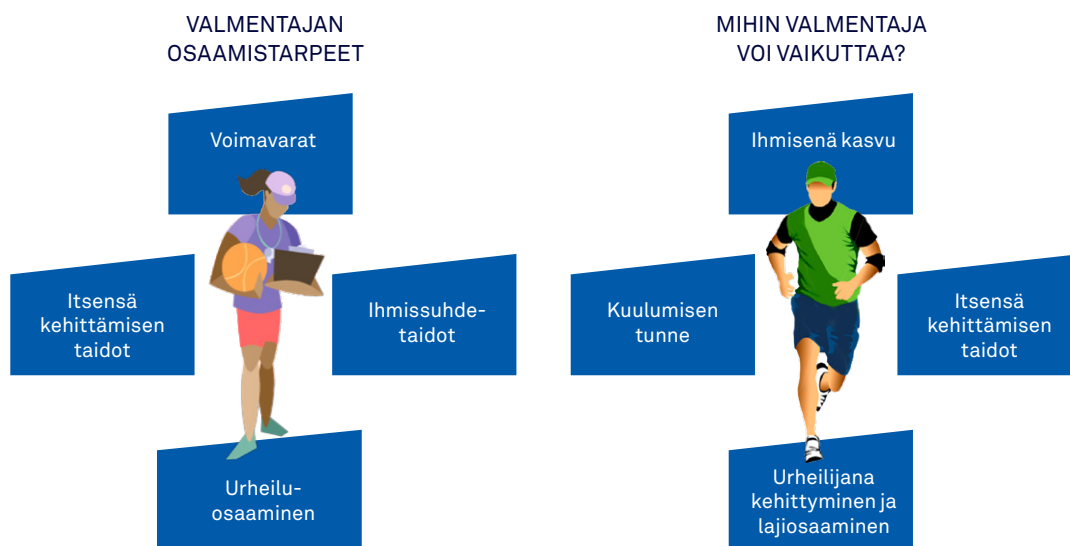
4. Ohjaus- ja valmennuslinjauksen sisältö

Ohjaus- ja valmennuslinjaus on ennen kaikkea kuvaus halutusta valmentajan ja ohjaajan toiminnasta sekä ohjauksessa että valmennuksessa tapahtuvasta sisällöstä.

Laadukas ohjaus ja valmennus on suunnitelmallista, vuorovaikutteista ja harrastajan kehitystason mukaista. Laadukkaassa ohjaus- ja valmennusympäristössä korostetaan päivittäin ihmisten välistä vuorovaikutusta ja luottamusta. Seuran linjauksessa oleellista on linjata toimintatavat, jotka ohjaavat valmentajan ja ohjaajan tekoja arjen työssä. Näillä teoilla saavutetaan myös mahdolliset tulokselliset tavoitteet. Pelkkien tuloksellisten tavoitteiden asettelu ja sanoittaminen ei vielä varmista toiminnan kehittymistä tavoitteiden suunnassa.

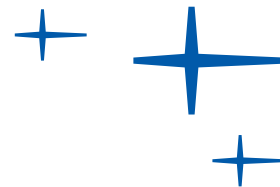
Suomalainen valmennusosaamisen malli

Suomalaista valmennusta ohjaa vuonna 2012 yhteisöllisesti rakennettu suomalainen valmennusosaamisen malli (kuva 2.). Mallin mukaan vaikuttavassa valmennuksessa valmentajan osaaminen ja urheilijan kehittyminen tapahtuvat vuorovaikutuksessa sekä urheilijan ja valmentajan välillä että heidän toimintaympäristönsä kanssa.



Kuva 2. Suomalainen valmennusosaamisen malli.

Valmennusosaamisen malli koostuu kolmesta isosta kokonaisuudesta: asioista, joihin valmentaja voi urheilijassa vaikuttaa, valmentajan osaamistarpeista sekä toimintaympäristöstä. Suomalaisessa valmennusosaamisen mallissa valmentaminen on urheilijan kokonaisvaltaisen kehittymisen tukemista sekä valmentajan oman kehittymisen edistämistä siinä toimintaympäristössä, jossa valmentaja ja urheilija toimivat.

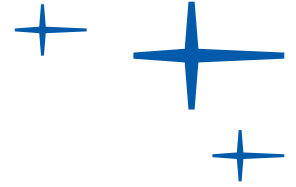


Valmentamisen tulee kehittää harrastajaa kokonaisvaltaisesti kasvun, kehityksen ja oppimisen osa-alueilla. Kokonaisuutta voidaan lähteä purkamaan kolmen kysymyksen kautta (kuva 3): keitä sinä valmennat, mitä sinä valmennat ja miten sinä valmennat?

Seuran ohjaus- ja valmennuslinjauksessa tulee ottaa huomioon erityisesti, miten seurassa halutaan valmentajien valmentavan ja mitä seurassa valmennetaan missäkin urheilijan polun vaiheessa.



Kuva 3. Keitä-mitä-miten malli. Mukaeltu Lara-Bercial ym. 2017. European Sport Coaching Framework Viitekehys Abraham ym. 2015

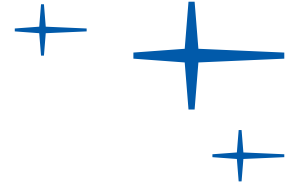


4.1 Urheilijan ja liikkujan polku

Suomessa urheilijan polku jaetaan kolmeen eri vaiheeseen; lapsuus-, valinta- ja huippuvaiheeseen. Näiden rinnalla kulkee liikkujan polku (kuva 4). Molemmat polut johtavat liikunnalliseen elämäntapaan aikuisena. Urheilijan polun lapsuus- ja valintavaiheessa seuran rooli on merkittävä yhdessä koulun ja kodin kanssa. Riittävä valmennus- ja ohjausosaaminen polun eri vaiheissa varmistaa jokaisen vaiheen laatutekijöiden toteutumisen. Urheilijan polun huippuvaiheen menestystekijät pohjautuvat aiempien vaiheiden laatutekijöihin. Laadukkaasti toteutunut liikunnallinen lapsuus- ja valintavaihe opettaa harrastajaa myös liikunnalliseen elämäntapaan. Urheilijan polun eri vaiheiden laatutekijät on kuvattu alempana.



Kuva 4. Suomalainen urheilijan ja liikkujan polku.



Urheilijan polku lapsuudesta huippuvaiheeseen

Lapsuusvaiheen (alle 13-vuotiaat) laatutekijät ovat (kuva 5.):

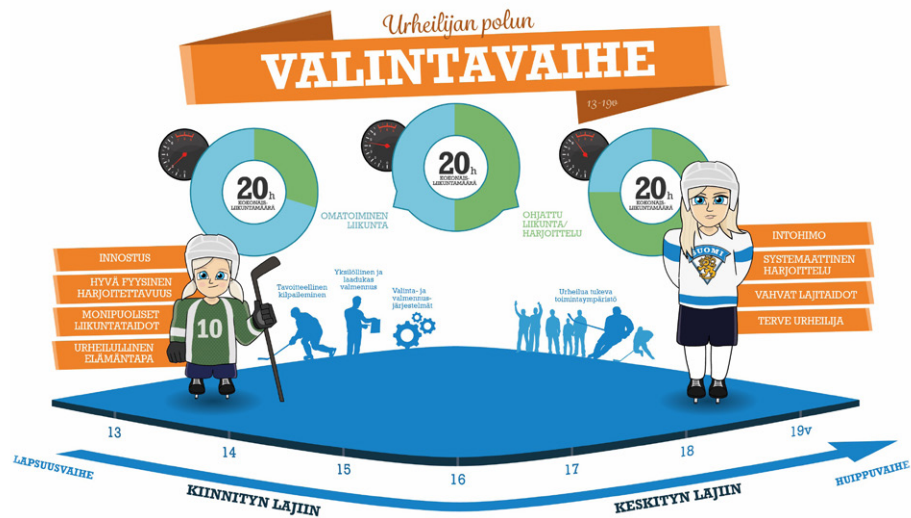
- Innostuksen sytyttäminen
- Monipuoliset liikuntataidot
- Hyvä fyysinen harjoitettavuus
- Urheilullinen elämäntapa ja -rytmi



Kuva 5. Urheilijan polun lapsuusvaihe.

Valintavaiheen (13–19-vuotiaat) laatutekijät ovat (kuva 6.):

- Innostuksesta intohimoon
- Monipuolisista liikuntataidoista vahvoin lajitaitoihin
- Hyvästä harjoitettavuudesta systemaattiseen harjoitteluun
- Urheilullisesta elämäntavasta terveeksi urheilijaksi



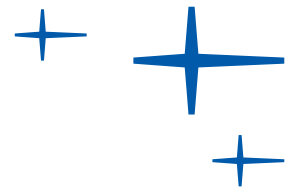
Kuva 6. Urheilijan polun valintavaihe.

Huippuvaiheen laatutekijät ovat (kuva 7):

- Motivaatio, tahto ja intohimo menestyä
- Optimaalinen harjoittelu ja menestyksessä kilpaileminen
- Suorituskykyä edistävä terveys



Kuva 7. Urheilijan polun huippuvaihe.



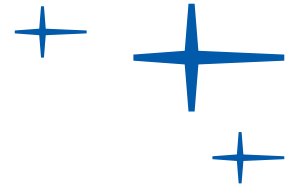
Lisätietoa urheilijan poluista:

- [Lapsuusvaiheen asiantuntijatyö](#)
- [Valintavaiheen asiantuntijatyö](#)
- [Huippuvaiheen asiantuntijatyö](#)

Lisätietoja liikkujan polusta:

- [Liikkujan polun aikuisvaiheen asiantuntijatyö](#)
- [Tutkittua tietoa aikuisliikunnasta](#)





4.2 Miten seurassa ohjataan ja valmennetaan

Ohjaus- ja valmennuslinjauksen tärkein tehtävä on tuoda esiin, miten ohjaajien ja valmentajien odotetaan seurassa toimivan. Ohjauksen ja valmennuksen toimintatapojen tulee perustua seuran arvoihin sekä ihmislähtöisiin toimintatapoihin ja ihmisoikeuksiin.

Ihmislähtöinen toimintatapa on suomalaisen urheilun arvovalinta

Ihmislähtöisessä toimintatavassa valmentaja ja ohjaaja huomioivat vuorovaikutuksessaan ja toiminnassaan valmennettavansa ja ohjattavansa ensin ihmisenä ja vasta tämän jälkeen urheilijana tai liikkujana. Meidän urheilu -kehitysprosessin määrittelyvaiheessa urheilutoimijoiden ja urheilijoiden osallistamisten johtopäätöksenä oli, että ihmislähtöisen toimintatavan käyttö valmennuksessa ja ohjauksessa on suomalaisen urheilun arvovalinta. Tämä valinta ohjaa valmentajan ja ohjaajan toimimaan valmennuksessaan ja ohjauksessaan harrastajan hyvinvointi huomioiden. Tällä valinnalla hyvinvoivasta harrastajasta tulee valmentajalle ja ohjaajalle kilpailullista menestystä tärkeämpi tavoite.

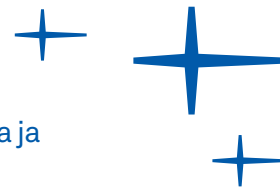
Ihmislähtöinen toimintatapa antaa harrastajalle mahdollisuuden olla osana omaa oppimisprosessiaan. Omistajuuden tukeminen vahvistaa harrastajan sisäistä motivaatiota omaa harjoitteluaan kohtaan. Seuran arvopohja antaa raamit sille, kuinka valmentajien ja ohjaajien toivotaan toteuttavan toiminnassaan esimerkiksi ryhmänhallintaa, vuorovaikutusta ja seurantaa.

Harrastajan osallisuuden tukeminen kehittävässä valmennuksessa ja ohjauksessa

Meidän urheilun selvityksen mukaan suomalaiset nuoret (13–19-vuotiaat) urheilijat pitävät hyvän valmennuksen kulmakivinä kehittävää ja kannustavaa valmennusotetta kilpailutasosta ja iästä riippumatta. Seuran, ja seuran valmentajien ja ohjaajien, on hyvä huomata, että kehitystä on tärkeää seurata ja osoittaa urheilijoille mahdollisimman monilla eri osa-alueilla. Näitä osa-alueita ovat muun muassa ryhmätyötaidot, sisäinen motivaatio, lajitaidot, fyysisten ominaisuuksien kehittyminen, liikunnallinen elämäntapa, keskittymisen taidot, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot.

Kehittävässä valmennuksessa ja ohjauksessa toteutuvat seuraavat asiat:

- Valmentajat ja ohjaajat tuntevat harrastajansa, heidän tavoitteensa ja toiveensa.
- Kauden tavoitteet on määritelty yhdessä harrastajien kanssa ja harrastajien kanssa on keskusteltu mitä tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa heidän ja ryhmän / joukkueen toiminnassa.



- Toiminta on suunnitelmallista, suunnitelmat on johdettu tavoitteista ja seuran ohjaus- ja valmennuslinjauksesta.
- Yksittäinen harjoitustapahtuma on suunniteltu ja sen sisältö tukee sille asetettuja tavoitteita.
- Harrastajat tietävät mitä toimintoja tehden he saavuttavat tavoitteensa.
- Valmentaja tai ohjaaja antaa palautetta vain ohjeistettuihin toimintoihin liittyen.
- Harrastajien tuntemuksia, tavoitteita ja ajatuksia kysytään sekä kuunnellaan ja niiden annetaan tarvittaessa vaikuttaa harjoittelun suunnitteluun ja toteutukseen.
- Valmentaja tai ohjaaja tunnistaa sekä omat että harrastajien tunnetiloja ja pyrkii muokkaamaan vuorovaikutuksensa määrää sekä laatua tilanteeseen sopivaksi.
- Onnistumisia ja kehittämiskohteita arvioidaan säännöllisesti yhdessä harrastajien kanssa ja tuetaan harrastajan aikaansaamisen kokemusta (kuva 8).



HARJOITUKSISSA OPITAAN UUSIA TAITOJA JA VASTUUN OTTAMISTA OMASTA URHEILEMISESTÄ

Nuoret urheilijat ymmärtävät, mitä harjoituksissa on tarkoitus opetella. Yksittäisten harjoitteiden ja asetettujen oppimistavoitteiden välillä on selkeä yhteys. Harjoitteet ovat nuoria urheilijoita motivoivia ja haastavia. Nuorille urheilijoille annetaan mahdollisuuksia ottaa vastuuta omasta harjoittelustaan ja oppimisestaan.



- Asetan nuorten urheilijoiden kanssa tavoitteita ja suunnittelen tavoitteita tukevia harjoitteita.
- Kerron, miten harjoite liittyy tavoitteeseen.
- En tavoittele korkeaa vaatimustasoa äänekkäällä käskyttämällä. Korostan sen sijaan jatkuvaa oppimista ja annan vastuuta nuorelle urheilijalle omasta kehittymisestään.

HARJOITUKSISSA TUETAAN SINNIKÄSTÄ YRITTÄMISTÄ JA PONNISTELUA

Harjoituksissa on energinen tekemisen meininki. Nuoria urheilijoita kannustetaan ottamaan oppia niin onnistumisista kuin pettymyksistä sekä jatkamaan yrittämistä. Valmentajat kohdistavat vähintään yhtä paljon huomiota tekemiseen ja yrittämiseen kuin lopputulokseen.



- Suunnittelen harjoituksiin paljon tekemistä.
- Huomioin urheilijoiden aktiivisuuden ja yrittämisen.
- Kannustan ja tuen nuoria urheilijoita onnistumisten ja pettymysten hetkillä.

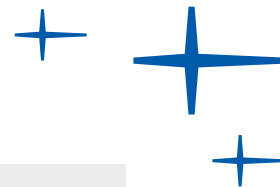
HARJOITUKSISSA TEHDÄÄN NÄKYVÄKSI ONNISTUMISIA JA KEHITTYMISTÄ

Harjoituksissa kiinnitetään kehityskohteiden lisäksi huomiota myös siihen, mikä toimii jo hyvin. Valmentajat sanoittavat aktiivisesti nuorten urheilijoiden kanssa heidän edistymistään ja osaamistaan. Valmentajat pyytävät myös aktiivisesti palautetta harjoitteista sekä omasta toiminnastaan.



- Teen nuorelle urheilijalle näkyväksi hänen omaa osaamistaan ja kehittymistään.
- Kysyn aktiivisesti nuorilta urheilijoilta, miten he itse kokevat edistyvänsä harjoituksissa.
- Varaan kauden aikana riittävästi aikaa kahdenkeskisiin keskusteluihin.
- Pyydän palautetta toiminnastani.

Kuva 8. Nuori mieli urheilussa -hankkeen (©MIELI ry) materiaali: Hyvän harjoituksen tunnusmerkit. Toimintatapoja, jotka tukevat aikaansaamisen kokemuksia.



Lisämateriaalit:

Meidän urheilu -kehitysprosessin aineistot löytyvät [täältä](#).

Nuori mieli urheilussa -hanke: Mielen hyvinvointitaidot urheilussa sekä verkkokurssien materiaalit löytyvät [täältä](#).

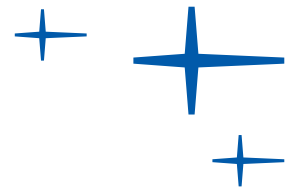
Pelisäännöt

Pelisääntöjen tavoitteena on edistää vuorovaikutusta joukkueen/harjoitusryhmän arvoista, toimintatavoista ja käytännöistä. Pelisääntöjen avulla sovitaan miten joukkue/harjoitusryhmä toimii. Ryhmän muuttuessa pelisäännöt tulee tehdä aina uudestaan. Lataa Pelisääntömateriaalit [täältä](#).

Linjatkaa seurassanne, miten valmennan asioita:

- + Millainen arvopohja ohjaa ohjausta ja valmennusta?
- + Miten seurassa valmennetaan? Esim. ihmislähtöisesti, vuorovaikutusta korostaen, oppiminen ja kehittyminen keskiössä, kannustavasti jne.
- + Miten harrastajia osallistetaan toimintaan?
- + Miten harrastajille annetaan palautetta?
- + Miten seurassa luodaan harrastajien, valmentajien ja vanhempien välille pelisäännöt?





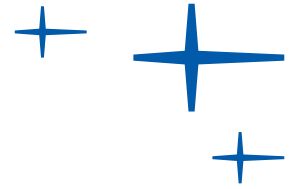
4.3 Mitä ohjataan ja valmennetaan

Mitä ohjataan ja valmennetaan tarkoittaa valmennuksen sisällöllisiä asioita. Näitä ovat muun muassa teknistaktiset asiat, fyysismotorinen harjoittelu, henkisen ja sosiaalisen osa-alueen kehittäminen sekä terveellisiä elämäntavat. Ohjaus- ja valmennuslinjauksen sisältöön kuuluu myös harjoittelun ja kehittymisen seurannan suunnittelu, toteutus ja arviointi sekä kilpailemiseen liittyvät kokonaisuudet. Seuran päätettävissä on mitä asioita seuran ohjaus- ja valmennuslinjaus korostaa eri ikäluokissa ja eri ryhmien kanssa. Sisältöjen on hyvä ottaa huomioon harrastajan kokonaisvaltainen kehittyminen eli kasvu, ikä- ja kehitystaso sekä oppiminen. Sisältöjä luodessa on hyvä tukeutua lajiliittojen linjauksiin ja urheilijan polun kuvauksiin.

Lajista ja lajin vaatimuksista riippumatta, lapsuus- ja valintavaiheessa monipuolisen harjoittelun on osoitettu olevan kaikkein tehokkain keino kehittää harrastajaa kokonaisvaltaisesti. Monipuolisella harjoittelulla mahdollistetaan harrastajalle reitti kehittyä lajissaan aina maailman huipulle asti tai oppia liikunnallinen elämäntapa. Monipuoliseen harjoitteluun kannattaa panostaa myös yhden lajin erikoisseuroissa. Monipuolinen harjoittelu lapsuus- ja valintavaiheen aikana mahdollistaa spesifin lajiharjoittelun lisäämisen valinta- ja huippuvaiheessa.

Lapsuus- ja valintavaiheen urheilijoiden kohdalla tärkeänä painopisteenä on opettaa heille harjoittelemisen taitoa. Taitava harjoittelija pystyy ottamaan harjoitustapahtumista mahdollisimman paljon irti, ja siten pitkällä aikavälillä todennäköisesti saavuttaa paremmin oman potentiaalinsa. Taitavalla harjoittelijalla on muun muassa hyvät ryhmätyötaidot, vahva sisäinen motivaatio, kyky arvioida omaa ja muiden toimintaa sekä hyvät vuorovaikutustaidot sisältäen palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot. Näiden kehittyminen vaatii valmentajalta vahvaa osallistamisen taitoa, kykyä dialogiin sekä tavoitteenasetteluun ja arviointiin tavoitteiden suunnassa.

Harjoittelemisen ohella kilpailemisen harjoittelu on olennainen osa urheiluharrastusta. Lapsuusvaiheessa kilpailemisen harjoittelemisessa korostetaan itsetuottamuksen vahvistumista, uskallusta yrittää ja onnistumisten sekä epäonnistumisten käsittelyä. Lapsen kasvaessa ja kehittyessä voidaan kilpailutilanteita alkaa korostamaan henkilökohtaisen suorituskyvyn ja kehittymisen näkökulmasta. Tällöin on edelleen tärkeää pitää osaamisen ytimessä aiemmin opitut taidot ja pyrkiä pikkuhiljaa lisäämään suoritukseen valmistautumisen ja itsensä ylittämisen taitoja.



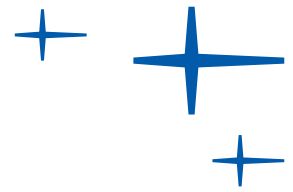
Lisämateriaalit:

- [OK harjoitettavuuskartoitus](#)
- [Kasva urheilijaksi](#)

Linjatkaa seurassanne seuraavia mitä valmennetaan asioita

- + Urheilu- ja lajitaidot:
 - Fyysismotorinenharjoittelu ja harjoittelun harjoitteleminen
 - Taktiset, tekniset ja lajitaidolliset asiat
- + Kehittymisen seurantatavat
- + Kilpaileminen ja kilpailemisen taitoihin liittyvät taidot
- + Liikunnallinen elämäntapa (uni, ravinto, aktiivinen arki)
- + Henkisen ja sosiaalisen puolen kehittäminen seuran toiminnassa





4.4 Valmentajien ja ohjaajien rekrytointi ja perehdyttäminen

Laadukas rekrytointiprosessi kuvastaa organisaation ammattitaitoa ja auttaa houkuttelemaan oikeanlaisia hakijoita. Laadukkaaseen rekrytointiin kuuluu ohjaus- ja valmennuslinjauksen sekä seurassa määritettyjen arvojen mukainen toiminta ja seuran ja hakijan arvojen yhteensopivuuden varmistaminen.

Rekrytoinnin aikana on tärkeää tunnistaa hakijoiden osaaminen sisältäen koulutustaustan ja työkokemuksen. Vaativimpiin valmennus- ja johtamistehtäviin korkeakouluopinnot ja työkokemus antavat korkean potentiaalin kehittyä erilaisissa tehtävissä. Rekrytointivaiheessa on tärkeää huomioida tehtävän vaatimustaso.

Uusien seuratoimijoiden rekrytointiin sisältyy perehdyttäminen uuteen työkuvaan. Perehdyttäminen on seuran ja valmentajan tai ohjaajan etu, jolla varmistetaan uuden henkilön sopeutuminen seuran toimintatapoihin, arvoihin ja käytössä oleviin tukiprosesseihin. Tukiprosesseilla varmistetaan, ettei kukaan jää yksin ja apua on saatavilla. Onnistuneessa perehdytyksessä perehdytys on roolitettu ja suunniteltu etukäteen. Parhaimmillaan perehdytys on alku pitkäjänteiselle seuran sisäiselle kouluttamiselle.

Tilanteissa, joissa hakijoita on niukasti, ehtii rekrytoinnista vastaava käyttää enemmän aikaa perehdytykseen ja henkilön työn tukemiseen pidemmällä aikajänteellä. Tämä on tärkeää, mikäli hakijoiden joukosta ei ole löytynyt valmiiksi täysin valmista tekijää rekrytoinnin kohteena olevaan tehtävään.

Linjatkaa seurassa:

- + Arvopohja, jota haluatte hakijan sisäistävän toimiessa seurassanne.
- + Erilaisten roolien työkuva, osaamis-, koulutus- ja vaatimustaso
- + Uuden tekijän perehdyttäminen seuran toimintaan

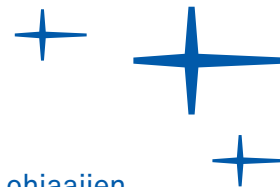
4.5 Valmentajan ja ohjaajan polku ja osaamisen kehittäminen

Urheilijan polun lisäksi myös valmentajalla ja ohjaajalla on omat polkunsä. Heidän toimintansa kehittyä kokemuksen myötä ja seurassa on hyvä tunnistaa, milläisissä eri valmentajan tai ohjaajan polun vaiheissa heidän toimijansa ovat. Suomen Valmentajat ry on kuvannut valmentajan polkua (kuva 9) neljään erilaiseen vaiheeseen; harkintavaihe, valmistavavaihe, jalostusvaihe ja hallintavaihe. Valmentaja ei aina etene polullaan suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, vaan voi myös takautua polullaan silloin, kun hän hyppää urheilijan polun eri vaiheeseen ja tarvitsee siellä erilaista osaamista mitä hänellä on. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi valmentajan siirtyessä lapsuusvaiheesta huippuvaiheeseen tai toisinpäin. Tärkeintä valmentajan polussa on se, että valmentajan osaamista tunnistetaan ja valmentajaa autetaan kehittymään hänen omassa toimintaympäristössään työn ja koulutusten avulla.



Kuva 9. Valmentajan polun kuvaus (Suomen Valmentajat ry).

Seura onkin toimintaympäristö, jonka tulee jatkuvasti kehittää valmentajiensa ja ohjaajiensa osaamista. Alkuun seuran on hyvä kartoittaa valmentajiensa ja ohjaajiensa osaamisen taso sekä tunnistaa millaista osaamista seurassa jo on, mitä tarvitaan ja miten osaamista voidaan kehittää yhdessä seuran sisällä tai ulkopuolisen koulutuksen avulla. Valmentajien ja ohjaajien osaamista voidaan kehittää sekä formaalin koulutuksen avulla että arjen työssä.



Ohjaus- ja valmennuslinjauksessa seura linjaa omat valmentajien ja ohjaajien osaamisen kehittämisen tavat, joilla pyritään tukemaan valmentajien päivittäistä työskentelyä heidän omassa toimintaympäristössään. Valmentajien osaaminen kehittyy vahvasti kokemuksellisen oppimisen kautta, jolloin seuran tarjoama sisäinen tuki valmentajille nousee erittäin arvokkaaksi valmentajan osaamisen kehittämisen tavaksi. Laadukas valmennus ja ohjaus kehittävät seuran toimintaa sekä harrastajia, ja tähän voidaan vaikuttaa valmentamalla seurassa valmentajia ja ohjaajia suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Seuran tarjoamia tukimuotoja valmentajille voivat olla esimerkiksi:

- Valmentajien rekrytointi- ja perehdytystoiminta seurassa
- Valmentajan polku kuvattuna seurassa
- Kehityskeskustelut
- Seuran oma valmentajayhteisö ja omat sisäiset koulutustapahtumat
- Seuran tutorointi- ja mentorointitoiminta valmentajille (viikoittain, kuukausittain, järjestelyjen vastuhenkilö)

Valmentajan ja ohjaajan osaaminen kehittyy siis sekä työssä oppien että formaalin koulutuksen avulla. Valmentajan ja ohjaajan koulutuspolku voi rakentua monella tavalla. Yhtä oikeaa tapaa ei ole, mutta koko valmennusuran mittainen koulutautuminen ja jatkuva osaamisen kehittäminen ovat valmentajan kehittymisessä tärkeitä kokonaisuuksia. Suunnitellusti yhdistetty formaalikoulutus tukee työssä oppimista ja toisinpäin ja näin valmentajan toiminta kehittyy jatkuvasti.



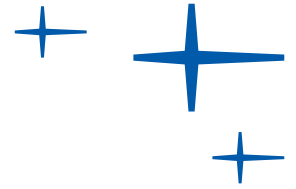
Kuva 10. Valmentajan osaamisen kehittyminen työssä oppien ja formaalin koulutuksen avulla. (Suomen Valmentajat / Meidän urheilu)



Linjatkaa seurassa:

- + Millainen on seuran valmentajan ja ohjaajan polku
- + Millä tavoin seura tukee valmentajiensa ja ohjaajiensa osaamisen kehittymistä
- + Millainen koulutustaso tulee olla eri ryhmien valmentajilla ja ohjaajilla
- + Miten valmentajien työtä tuetaan ja arvostetaan





5. Ohjaus- ja valmennuslinjauksen viestintä

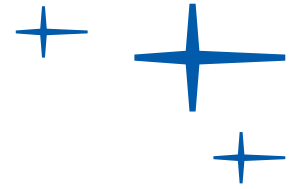
Hyvin tehty ohjaus- ja valmennuslinjaus auttaa seuraa viestimään omasta toiminnastaan niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Prosessinomainen tekeminen edistää seuran sisäistä viestintää valmentajien ja ohjaajien parissa sekä edesauttaa yhteisen sanoman löytämistä seuran toiminnasta. Ulkoiseen viestintään linjaus antaa sisältöjä siitä, millaista seuran valmennus ja ohjaus on laadullisesti.

Sisäisessä viestinnässä huomioitavaa:

- Prosessin tekeminen ja aikataulutus, ketkä tekevät ja miksi - avoin viestintä jokaisen tapaamisen jälkeen, missä mennään nyt?
- Avoimet seuran sisäiset tilaisuudet linjauksen edetessä
- Ohjauksen ja valmennuksen linjauksen valmistuttua kerrotaan sisäisesti, mitä on saatu aikaan ja miten linjausta hyödynnetään seuran arjessa
- Uskallus päättää vuosittaiset painopisteet, joita seurataan valmentajien toiminnassa -> tutorointi, mentorointi muut sisäiset koulutukset

Ulkoisessa viestinnässä huomioitavaa:

- Millaista valmennusta ja ohjausta seura edistää ja miksi -> kuvaus nettisivuille sekä tarvittaessa muihin kanaviin, jotka seura on linjannut
- Viestintä tukee linjauksen näkyväksi tekemistä
- Linkitys esimerkiksi seuran rekrytointeihin ja rekrytointi-ilmoituksiin.
- Mahdollinen viestiminen teemoittain vanhemmille.



Lähteet

Cameron, K. S., and R. E. Quinn. 2005. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco, CA: John Wiley and Sons.

Crossan, W., M. Bednář, T. Baghurst, and M. Komarc. 2021. "An Exploratory Study of the Use of Values by Coaches in the Czech Republic." *Journal of Sport Behavior* 44 (3).

Crossan, W., Copeland, M. K., & Barnhart, C. 2023. The impact of values based leadership on sport coaching. *Sport in Society*, 26(2), 263–284.

Holopainen, S. 2023. Urheilijaosallistamisen raportti 2023. Helsinki: Suomen Valmentajary. https://www.suomenvalmentajat.fi/site/assets/files/6979/meidan_urheilu_urheilija-raportti_final.pdf

Hämäläinen, K. 2013. Valmennusosaamisen käsikirja 2013. Suomen Olympiakomitea. Helsinki: Planeetta 10.

Könings, K. D., Bovill, C., & Woolner, P. 2017. Towards an interdisciplinary model of practice for participatory building design in education. *European Journal of Education*, 52(3), 306–317.

Lara-Bercial, S., North, J., Petrovic, L., Oltmanns, K., Minkhorst, J., Hämäläinen, K., & Livingstone, K. 2017. European sport coaching framework v1. *Erasmus+ Programme*, 38–39.

Lombardo, B.J. 2001. Humanistic coaching: A model for the new century. In B.J. Lombardo, T.J. Caravella-Nadeau, K.S. Castagano, & V.H. Mancini, *Sport in the Twenty-first Century: Alternatives for the new millennium*. Boston, MA: Pearson.

Moen, F., & Federici, R., A. 2017. Can Athlete-Centered Coaching Stimulate Need Satisfaction and Prevent Athlete Burnout? *International Journal of Sport Management*, 18, 1–18.

Mononen, K. 2017. Urheilijan polku. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2017/02/urheilijan-polku-kaisu-mononen.pdf>. Viitattu 16.10.2023.

Penney, D., & Kidman, L. 2014. Opening call for discourse: Athlete centered coaching: A time for reflection on meaning, values, and practice. *The Journal of Athlete Centered Coaching* 1(1), 1–5.

Roby, P. P. 2014. "Ethical Leadership in College Athletics." *Journal of Intercollegiate Sport* 7 (1): 35–39. doi:10.1123/jis.2014-0086.

Ronkainen, N. J., Aggerholm, K., Ryba, T. V., & Allen-Collinson, J. (2021). Learning in sport : from life skills to existential learning. *Sport Education and Society*, 26(2), 214-227. <https://doi.org/10.1080/13573322.2020.1712655>

Suomen Olympiakomitea. <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/osaaminen/valmennusosaaminen/valmentajat/valmentajan-tyokalut/>

