



SUOMEN PALLOLIITTO

MITÄ TARKOITTA OSAAVA VALMENTAJA?



***SISÄINEN
TIETOTARVESELVITYS
SYKSY 2022***

**M. SZEROVAY, S. PIRHONEN, M. MIETTINEN,
S. GARGELLI, J. HONKAVAARA & V. RINNETMÄKI**



Copyright © Suomen Palloliitto 2023

Kaikki oikeudet pidätetään. Tämän julkaisun tai sen osan jäljentäminen ilman tekijän kirjallista lupaa painamalla, monistamalla, äänittämällä tai muulla tavoin on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty.
Helsinki





YHTEENVETO

Tässä selvityksessä tarkastellaan seuraavia kysymyksiä: **Miten voidaan määritellä valmennusosaamista suomalaisessa jalkapallossa? Miten osaamista voidaan todentaa ja seurata?** Tavoitteena on edistää Palloliiton strategista tavoitetta ja strategiahankkeen *koulutettu ja osaava valmentaja jokaiselle pelaajalle* toteuttamista.

Selvityksen pohdintojen viitekehyksenä käytettiin *valmennusosaamisen mallia* (Côté & Gilbert, 2009; Hämäläinen, 2016). Malliin kuuluvat (a) valmentajan osaamistarpeet (yhtenäinen urheiluosaaminen, ihmissuhdetaidot ja itsensä kehittämisen taidot), jotka mahdollistavat (b) valmentajan vaikuttamista urheilijoiden kehittämiseen ja lajiosaamiseen, itsensä kehittämisen taitoihin, ihmisenä kasvuun ja kuulumisen tunteisiin (c) erilaisissa valmennuksen toimintaympäristöissä.

Osaamisen arviointi ja seuranta on lähdekirjallisuuden mukaan ollut haastavaa. Historiallisesti on korostettu pääasiassa osaamisen mittaamista osoittamalla oppijoiden virheitä ja arvioimalla tietoja toistamalla tunneilla kuultuja tietoja. Viime vuosina arviointimenetelmät ovat kehittyneet, ja niiden painopiste on siirtynyt **valmentajien oppimisen mahdollistamiseen** (McCarthy ym., 2022), mikä on näkynyt myös Palloliiton järjestämillä kursseilla.

Valmennusosaamisen todentamiseen ja seurantaan työryhmä ehdottaa kolmea polkua, jotka eivät ole toisiaan poissulkevia. *Polku A:ssa* on keskitytty Palloliiton **muodolliseen koulutuspolkuun** sekä **koulutuksen laatuun**. *Polku B:n* fokus on puolestaan **seuraympäristön** jokapäiväisessä valmennuksessa ja valmentajien tukemisessa heidän omassa ympäristössään. Tähän liittyy sellaisen **kulttuurin luominen**, jossa valmentajien työn tarkkailuun sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen kannustetaan. *Polku C:n* tavoitteena on tarjota selkeät ja yksinkertaiset kuvaukset hyvästä valmennuksesta sekä siitä, miten sitä edistetään seurakentällä ja valmennuskulttuurissa. Voimme yrittää vastata kysymykseen, **miltä hyvä valmennus näyttää, tuntuu, kuuluu ja tuoksuu** missäkin kontekstissa?

Jokaisen polun kohdalla esitellään polun hyötyjä, nykytilaa, haasteita ja kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten. Lisäksi selvitys tarjoaa mahdollisia vaihtoehtoja **osaavan valmentajan määritelmälle**. On muistettava osaamisen olevan kontekstisidonnaista, mikä tarkoittaa, että sovellettavan osaamisen koostumus vaihtelee valmennuskontekstin (iän, sukupuolen, tason ja olosuhteiden) mukaan. Tuotosten tavoitteena on tuoda esiin erilaisia näkökulmia, jotka kannustavat kriittiseen keskusteluun ja tarjoavat näkemyksiä päätöksentekoa varten.





TAUSTA JA MERKITYS

Tässä selvityksessä pureudutaan siihen, mitä osaava valmentaja tarkoittaa suomalaisessa toimintaympäristössä. Selvityksen odotetaan edistävän Suomen Palloliiton strategian 2020–2024 keskeisten elementtien, strategisen tavoitteen ja strategiahankkeen *koulutettu ja osaava valmentaja jokaiselle pelaajalle* toteuttamista. Selvityksen aihe valikoitui tiedolla johtamisen palvelutiimin vuonna 2021 kehittämän *tietotarve- ja -tuotantomallin* syksyn 2022 syklin kautta. Aiheen lopullisen valinnan teki organisaation johtoryhmä.

Muita käynnissä olevia, aiheeseen liittyviä hankkeita ovat tätä tekstiä kirjoitettaessa *Kehitämme lasten valmentajien ydintaitoja seuraympäristössä* -strategiaprojekti, johon kuuluvat mm. harjoitteluseurantamalli ja otteluseurantamalli – joista jälkimmäinen on pilottivaiheessa – sekä Palloliiton *Valmennuslinjan* uudistusprojekti, jonka myötä valmennuslinjan päivitetty versio julkaistiin toukokuussa 2023.¹ Helmikuussa puolestaan toteutettiin *Valmentajakysely*, jonka tavoitteena on paneutua entistä laajemmin valmentajien tukemiseen ja kartoittaa ajatuksia nykyisestä valmentajakulttuurista, koulutuksista sekä yhteisöstä. Lisäksi Palloliiton *uudistuvaa digitaalista oppimisympäristöä* konseptoidaan parhaillaan, ja sen odotetaan valmistuvan keväällä 2024. Myös Palloliiton tilaama perusteellinen *akateeminen kirjallisuuskatsaus valmennusosaamisen käsitteen määrittelystä* valmistui hiljattain (ks. Särkivuori, 2022).

Osaamista käsitteenä kasvatus-, johtamis- ja valmennuskontekstissa on tutkittu runsaasti, ja sitä käsitellään valmennuskirjoissa ja -linjauksissa laajasti. Työryhmä pitäytyy olemassa olevissa määritelmässä sen sijaan, että se keksisi uusia määritelmiä, **miten osaaminen voidaan parhaiten ymmärtää, todentaa ja seurata suomalaisessa jalkapalloyhteisössä**. Näitä aiheita käsittelevä akateeminen kirjallisuus sijoittuu valmennuksen, opetuksen, positiivisen psykologian ja urheilijoiden kehittämisen aloille. Työryhmän tunnistamia asiaan liittyviä avainkäsitteitä ovat muun muassa johtajuus, valmennusosaaminen, asiantuntijuus, valmennuskäyttäytyminen, valmennuskonteksti, urheilijan suorituskyky, valmentaja-urheilija-suhteet, valmennuksen vaikuttavuus ja arviointi.

Työryhmän ensimmäisissä tapaamisissa keskusteltiin mahdollisista lähestymiskulmista tähän laajaan tehtävään ja valmentajakouluttajien, Palloliiton johdon sekä laajemman jalkapalloyhteisön kaltaisten sidosryhmien odotuksista. Keskustelujen pohjalta todettiin, että pohdinnoissa suomalaiset erityispiirteet olisi otettava huomioon, koska osaavan valmentajan käsite on kulttuuri- ja kontekstisidonnainen – Suomessa esimerkiksi koulujärjestelmän ja vahvan kansalaisyhteiskunnan rooli on huomioitava. Lisäksi kysyttiin, pitäisikö tavoitteenamme olla valmentajien kehittäminen suomalaiseen vai kansainväliseen ympäristöön? Millaisia pelaajia haluamme kehittää ja millaista jalkapalloa haluamme heidän pelaavan?

Keskustelujen pohjalta pohdittiin myös formaalin (valmentajakoulutukset), non-formaalien (seminaarit, konferenssit) ja informaalin (kohtaamiset, kirjat, internet) oppimisen (ks. Hämäläinen, 2016, s. 3) merkitystä. Miten esimerkiksi muodollinen koulutus, eli Palloliiton viralliset kurssit, voi tarjota välineitä non-formaalille

¹ Lisätietoja uudistetusta valmennuslinjasta [täältä](#).





ja informaaliselle oppimiselle? Lisäksi korostettiin valmennuksen alan muutosta ja sen kasvavien vaatimusten (esim. yhä kasvavan valmennustiimin johtaminen, lisääntyvän määrän tiedon parissa työskenteleminen, kansainvälistyminen, verkostoissa oppiminen) vaikutuksia valmentajakoulutukseen.

SELVITYKSEN TAVOITTEET

Laajojen alustavien keskustelujen jälkeen päädyttiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin: **Miten määrittelemme valmennusosaamisen suomalaisessa jalkapallossa? Miten osaamista voidaan todentaa ja seurata?** Palloliiton valmentajakoulutuksen tiimin tarjoamien alustavien määritelmien mukaan osaava valmentaja kykenee *”käytännössä toteuttamaan ikä-/kehitysvaiheelle sopivat osaamistavoitteet pelaajien ja joukkueen kehittämiseksi”*. Valmentajan osaamisen arviointi- ja todentamismenetelminä voivat olla **a)** formaalin koulutuksen läpäiseminen (korostuu erityisesti erikoistumisvaiheessa)² ja **b)** observointi (esim. Tutor-lomake; havainnointilomake) sekä mahdollisesti valmentajan kokemusvuodet. Työryhmän pyrkimyksenä oli pureutua syvemmälle tämän aiheen ympärille, **keskittyen erityisesti lasten ja nuorten valmennuksen kontekstiin**. Toisena pyrkimyksenä oli pohtia myös toista tärkeää asiaa, koulutetun ja osaavan valmentajan välistä eroa.

Prosessin aikana työryhmä hyödynsi jäsenten valmennus- ja valmennuskoulutusta koskevaa tietämystä sekä ulkopuolista asiantuntemusta. Keskusteluissa nojattiin vahvasti myös suomalaiseen ja kansainväliseen akateemiseen kirjallisuuteen. Toimeksiannon rajallinen aikataulu (viisi kuukautta ja seitsemän palaveria) huomioiden, päädyttiin rajaamaan raportin laajuus seuraavasti:

- (1)** Tämän raportin tavoitteena on määritellä ja selvittää keskeisiä käsitteitä sekä mahdollisia kehityspolkuja, jotka liittyvät valmennusosaamisen ja sen todentamiseen suomalaisessa jalkapallossa ja futsalissa.
- (2)** Jatkotehtävässä keskitytään keräämään ja kehittämään arviointivälineitä jalkapalloseurojen eri kehitysvaiheisiin.

TEOREETTINEN KEHYS

Jotta työryhmän keskustelut pysyivät fokuoituneina, niiden viitekehyksenä päätettiin käyttää Côtén ja Gilbertin (2009) syntetisoivaa artikkelia *An integrative definition of coaching effectiveness*. Kirjoittajien mukaan *valmennusosaamisen malliin* kuuluvat **(a)** valmentajan osaamistarpeet (yhtenäisen urheiluosaaminen, ihmissuhdetaitojen ja itsensä kehittämisen taitojen soveltaminen), jotka mahdollistavat **(b)** valmentajan vaikuttamista urheilijoiden kehittämiseen ja lajiosaamiseen, itsensä kehittämisen taitoihin, ihmisenä kasvuun ja kuulumisen tunteisiin **(c)** erilaisissa valmennuksen toimintaympäristöissä (s. 316).

² Lapsuus-, nuoruus- ja huippuvaiheista lisää [täältä](#).





Työryhmä otti johtoajatukseen edellä esitetyn kehyksen ja pyrki sijoittamaan olemassa olevat Palloliiton projektit, prosessit ja aineistot edellä mainittuun malliin, jotta selvityksen kysymyksiin valmentajan osaamisesta voitaisiin vastata. On huomattava, että tätä viitekehystä on hyödynnetty suomalaisessa kontekstissa jo aikaisemmin – Kirsi Hämäläisen *Valmennusosaamisen käsikirja* (2016) nojaa näihin samoihin ajatuksiin. Maininnan arvoista on myös, että Côté ja Gilbert käyttävät pääkäsitteenä *valmennuksen vaikuttavuutta* (engl. coaching effectiveness), joka käännettiin tässä yhteydessä *valmennusosaamisen malliksi* Hämäläisen ajatuksia hyödyntäen.

(a) Valmentajien osaamistarpeet

Valmentajien osaamistarpeita voidaan käsittää eri tavoin. Osaamistarpeita voidaan jakaa deklarativiseen tietoon (osaaminen) ja proseduraaliseen tietoon (tekeminen). Tästä herää kysymys, mikä on oikea tasapaino sen välillä, mitä valmentaja tietää ja miten valmentaja toimii käytännössä. Esimerkkinä tästä asiasta voidaan käyttää ottelua edeltävän palaverin sisällön suunnittelusta ja jäsentelystä (osaaminen) ja käytännön johtamisesta (tekeminen). Toinen yleinen tapa jakaa valmentajien osaamistarpeita – sekä akateemisissa että valmentajakoulutuksen yhteyksissä – on ammatilliset taidot (lajiosaaminen), ihmissuhdetaidot ja itsensä kehittämisen taidot. Valmentajan kyky vaikuttaa urheilijoiden kehitykseen perustuu paitsi laajaan ammatilliseen osaamiseen ja ihmissuhdetaitoihin, myös jatkuvaan itsetutkiskeluun, tarkasteluun ja käytäntöjen tarkistamiseen eli itsensä kehittämisen taitoon. Ihmissuhdetaitoihin ja itsenä kehittämisen taitoihin on Suomen Palloliiton järjestämässä valmentajakoulutuksessa kiinnitetty viime vuosina yhä enemmän huomiota, kun kurssisisältöjä on systemaattisesti päivitetty.³

Valmentajien osaamistarpeita koskevan uuden tiedon jatkuva hankkiminen auttaa kehittämään *valmentajan asiantuntijuutta* (Van Mullemin ym., 2017). Viimeaikaisessa valmentajakoulutuskirjallisuudessa esiin nostetut valmennusasiantuntijuuden pääpiirteet näkyvät taulukossa 1. Vaikka asiantuntijavalmentaja saattaa osoittaa monia valmennusasiantuntijuuden piirteitä, kyky antaa tehokasta opetusta käyttäen erilaisia pedagogisia lähestymistapoja saattaa olla yksi suurimmista tekijöistä oppilasurheilijan kehityksessä (Sheridan, 2011).

³ Lisätietoja koulutuksesta [täältä](#).





Taulukko 1. Asiantuntijuuden piirteet valmennuksessa (Van Mullem ym., 2017, s. 26)

<i>Characteristic</i>	<i>Piirre (Joakim Särkivuoren suomennos)</i>	<i>Tutkimusta</i>
<i>Ability to be flexible and adaptable in dealing with a variety of scenarios</i>	Kyky olla joustava ja mukautua erilaisiin skenaarioihin	<i>Jones & Wallace 2005</i>
<i>Ability to develop strong, positive and open relationships with student-athletes</i>	Kyky kehittää vahvoja, positiivisia ja avoimia suhteita urheilijoihin	<i>Currie & Oates-Wilding 2012</i>
<i>Ability to provide accurate instruction</i>	Kyky antaa tarkkaa ohjeistusta	<i>Grant ym. 2012</i>
<i>Ability to provide tactical instruction</i>	Kyky antaa taktista ohjeistusta	<i>Martens 2012</i>
<i>Commitment to lifelong learning</i>	Sitoutuminen elämänmittaiseen oppimiseen alallaan	<i>Turner ym. 2012</i>
<i>Desire to pursue personal mastery</i>	Tahtotila ja sisäinen halu olla alansa erityisosaaja	<i>Gallimore ym. 2012</i>
<i>Effective pedagogical skills</i>	Tehokkaat pedagogiset taidot	<i>Lyle 1998; Martens 2012</i>
<i>Extensive subject knowledge</i>	Kattava lajitekkinen sivistys	<i>Côté & Gilbert 2009</i>
<i>Intuitive decision making and ability to solve problems</i>	Kyky luottaa oikeaan intuitioon ja ratkaista sen pohjalta ongelmatilanteita	<i>Schempp & McCullick 2010</i>
<i>Making time for deliberate planning</i>	Taito tehokkaaseen ajanhallintaan ja tarkkaan suunnittelutyöhön	<i>Schempp ym. 2006</i>
<i>Being a reflective practitioner</i>	Kyky reflektoida itseään valmentajana	<i>Gilbert & Trudel 2012</i>

Osaamistarpeiden lisäksi toinen näkökulma, joka on syytä pitää mielessä, on valmentajien monenlaiset *oppimistavat*. Usein valmentajien parhaat oppimiskokemukset saadaan epävirallisista keskusteluista muiden valmentajien kanssa ja käytännön kokemuksen hankkimisesta kokeneen valmentajan alaisuudessa (Gilbert & Côté, 2013). Taulukossa 2 on joitakin esimerkkejä oppimistavoista.

Taulukko 2. Valmentajan oppimistavat

<i>Method</i>	<i>Metodi</i>
<i>Attending coaching clinics</i>	Valmennuskoulutuksissa käyminen
<i>Reading books on coaching</i>	Valmentamisesta kertovien kirjojen lukeminen
<i>Discussions with former players</i>	Entisten pelaajien kanssa keskusteleminen
<i>Hands-on training with guidance from a head coach</i>	Käytännön harjoitusten valmentaminen päävalmentajan ohjeistamana
<i>High school state association certification programs</i>	Oppilaitosten koulutusohjelmiin osallistuminen
<i>Informal discussions with other coaches</i>	Epämuodolliset keskustelut muiden valmentajien kanssa
<i>Observing other coaches</i>	Muiden valmentajien havainnoiminen
<i>Reflecting on playing experience</i>	Pelikokemuksien reflektointi
<i>Seeking the assistance of a mentor</i>	Mentorin avun hakeminen
<i>Taking a college course</i>	Yliopistokurssien käyminen
<i>Trial and error</i>	Yrittäminen ja epäonnistuminen
<i>Videos/DVDs</i>	Videot ja DVD:t
<i>Websites on coaching</i>	Valmentamisesta kertovat nettisivut





(b) Mihin valmentaja voi vaikuttaa?

Côtén ja Glibertin viitekehysten toinen ulottuvuus käsittelee sitä, mihin valmentaja voi vaikuttaa. Valmentautumisen pääpainopisteet suomalaisessa kontekstissa on kuvattu laajasti Palloliiton hiljattain päivitettyissä valmennuslinjassa, josta lukija saa runsaasti lisätietoja tästä ulottuvuudesta. Valmennuslinjassa korostuu valmentajan toiminta, joka antaa eväitä peliin, harjoitteluun ja myös urheilijan elämään. Yksi tapa ymmärtää valmentajien vaikutusmahdollisuutta on ajatella, että valmentajat luovat niin sanotun oppimisolun eli ympäristön, jonka kautta valmentajan osaamista on ”tarjolla” pelaajien käyttöön. Tämä ympäristö sitten edistää urheilijan omia oivalluksia ja kehittämistä.

Edellä mainitun oppimisolun luominen edellyttää valmentajalta tiettyä *käyttäytymistä*. Käyttäytyminen voidaan nähdä tapana, jolla joku toimii tai menettelee – erityisesti muita kohtaan tai vastauksena johonkin tilanteeseen tai ärsykkeeseen. Suomessa aiheena ei vielä ole korostunut, miten urheilijat valmennuksen kokevat, mutta tulevaisuudessa siihen voisi kiinnittää enemmän huomiota. Esimerkiksi UK Coaching -sivusto⁴ tarjoaa havainnollistavia esimerkkejä siitä, miltä hyvä valmennus näyttää osallistujien näkökulmasta.

(c) Valmentajan toimintaympäristö

Valmentajat pyrkivät kehittämään urheilijoita **ainutlaatuisissa toimintaympäristöissä**. Erilaisiin toimintaympäristöihin liittyvät pohdinnat eivät ole vielä saaneet keskeistä roolia valmentajakoulutuksessa Suomessa. Aihetta on käsitelty pikemminkin valmentajien välisissä keskusteluissa ja sparrauksessa.

Yksi tapa hahmottaa toimintaympäristöä on jaotella sitä osallistujien mukaan: esimerkiksi ei-aktiiviset harrastajat, lapset ja nuoret, potentiaaliset, ja aktiiviset aikuisharrastajat.⁴ Toinen, hienovaraisempi tapa kuvata toimintaympäristöä on sen kuvaaminen eri muuttujien kautta, mikä voi perustua osallistujien ikään, tasoon, ja monimuotoisuuteen, valmentajan rooliin, kulttuuriin ja olosuhteisiin (ks. Hämäläinen, 2016). Erilaiset valmentajan osaamistarpeen elementit voivat korostua eri ympäristöissä. On tärkeää huomioida, että suomalaisten seurojen järjestämä jalkapallotoiminta on viime vuosina laajentunut uusille alueille, kuten perhejalkapalloon ja erilaisiin harrastejalkapallon muotoihin. Konkreettisina esimerkkeinä niistä toimivat HPS:n aikuisten jalkapallokoulu⁵, JyPK:n kävelyjalkapallo⁶, ja VJS:n jalkapalloliikunta⁷. Yksittäisissä ryhmissä saattaa esiintyä vaihtelua myös kielen ja kulttuurin suhteen. Siksi valmennustaitoja ja -käyttäytymistä olisi tarkasteltava ja arvioitava kyseisessä valmennuskontekstissa.

Côté ja Glibert (2009) totesivat, että edelleen on haastavaa löytää luotettavia ja päteviä menetelmiä, joiden kautta voimme arvioida valmentajien osaamista ja vaikuttamista pelaajien kehittämiseen eri ympäristöissä. Viime vuosina toki on tullut lupaavia avauksia (ks. esim. McCarthy ym., 2022). Nyt katseet käännetään osaamisen arviointiin.

⁴ Osallistujien jako UK Coachingin mukaan [täältä](#).

⁵ HPS:n [aikuisten futiskoulu](#).

⁶ JyPK:n järjestämä [kävelyjalkapallo](#).

⁷ VJS:n [jalkapalloliikunta](#).





VALMENTAJAN OSAAMISEN TODENTAMINEN JA SEURAAMINEN: MITÄ JA MITEN VOIDAAN ARVIOIDA?

Valmennuskoulutuksen yhteydessä termi *arviointi* voi viitata erilaisiin elementteihin ja tasoihin, ja siksi se on määriteltävä huolellisesti (Hämäläinen, 2023). *Koulutusohjelmaa* – esimerkiksi Palloliiton valmentajapolkua tai tiettyä kurssia sen sisällä – voidaan arvioida muun muassa mittaamalla hakemusten, osallistujien, valmistumisprosenttien, sitoutumisprosenttien ja valmistuneiden työllistymisprosenttien määrää sekä analysoimalla osallistujien ja kouluttajien palautetta. Arvioida voidaan myös *koulutusprosessia*, eli tietyn kurssin suunnittelua, sisältöä ja opetusta. Lisäksi arviointia voidaan suorittaa *yksittäisen valmentajan oppimispolun eri vaiheissa* – esimerkiksi ennen kurssia, sen aikana tai sen jälkeen – käyttämällä oppimistehtäviä, käytännön demonstraatioita, ohjausta, mentorointia, itsearviointia, vertaisarviointia, havainnointia ja niin edelleen. Yksittäisen oppijan tasolla tavoitteena on lopulta muutos (valmentajien ja/tai pelaajien) käyttäytymisessä ja tämän muutoksen tuoma lisäarvo. Lisäarvo voi näkyä valmentajien koetussa pätevyyydessä ja hyvinvoinnissa sekä valmentajien määrässä seuroissa. Laajempi vaikutus saattaa olla seuratoiminnan laatuun ja pelaajien määrään, tasoon ja tyytyväisyyteen.

Edellä esitetyistä arvioinnin eri näkökulmista tässä raportissa keskitytään jalkapallovalmentajien osaamiseen ja sen arviointiin. Arviointimenetelmien historiassa on pääasiassa korostettu osaamisen mittaamista osoittamalla oppijoiden virheitä ja arvioimalla tietoja toistamalla tunneilla kuultuja tietoja. Viime vuosina painopiste on siirtynyt **valmentajien oppimisen mahdollistamiseen** (McCarthy ym., 2022), mikä on näkynyt myös Palloliiton järjestämällä kursseilla. Akateemisessa kirjallisuudessa kannustetaan siihen, että oppimisen arvioinnin onnistumisen kriteerien tulisi olla selkeästi näkyvissä ja niistä tulisi keskustella ennen arviointia. Lisäksi koulutusohjelmiin voitaisiin sisällyttää niin sanottuja matalan riskin formatiivisia arviointimahdollisuuksia, joissa kysytään kysymyksiä (esim. missä vaiheessa oppija on tällä hetkellä matkallaan?). Yksi hyödyllinen menestyskriteerien jaottelu, jonka pohjalta valmentajien kehittymistä voidaan seurata (McCarthy ym., 2022), on tällainen: valmentaja voidaan nähdä a) *oppimisen mahdollistajana* (mitä valmentaa ja miten valmentaa -taidot), b) *kasvattajana* (pedagogiset taidot), c) *johtajana* (organisointitaidot) ja d) *animaattorina* (hauskuus ja motivaatio kaikkien käytäntöjen keskeisinä piirteinä). Taulukossa 3 on yksi esimerkki kriteerien soveltamisesta ja auki kirjoittamisesta.





Taulukko 3. Valmentajan arvioinnin menestyskriteerien matriisi (McCarthy et al., 2022, s. 258)

Kompetenssi	Ei riittävä	Välttävä	Hyvä	Erinomainen
Neuvojen luominen	Valmentajan neuvot ovat epäselviä. Pelaajat tuskin tietävät, mitä heiltä odotetaan. Valmentaja ei demonstroi, mitä haluaa.	Valmentajan neuvot ovat pitkiä tai epäselviä. Pelaajien aktivoitumisessa kestää.	Valmentaja ohjeistaa konkreettisesti ja ytimekkäästi. Pelaajat aktivoituvat heti alussa.	Valmentajan ohjeistushetket ovat monipuolisia ja sisältävät oppimista auttavia kysymyksiä.
Harjoitusten valmistelu	Valmentaja ei ole valmistautunut harjoitukseen.	Valmentaja on valmistautunut vain vähän ja improvisoi paljon. Harjoitusta ei ole sovellettu kontekstiin (pelaajien määrään, käytettävissä oleviin välineisiin, kentän kokoon)	Valmentajan on valmistellut harjoituksen hyvin ja soveltaa sitä kontekstiin.	Valmentajalla on digitaalinen, hyvin organisoitu harjoitus suunnitelma, jota on sovellettu kontekstiin ja eriteltyihin oppimistavoitteisiin.
Innostaminen	Valmentaja ei ota aloitetta tai vastuuta, yritystä on vähän tai ei ollenkaan.	Valmentaja toimii niin kuin häntä ohjeistetaan. Ei tee ylimääräistä työtä tai omistaudu tekemiselleen.	Valmentaja ottaa aloitteen ja ajattelee laajemmasta perspektiivistä. Toimii nopeasti ja intohimoisesti.	Valmentaja ennakoii, näyttää sitoutumista ja ottaa vastuuta myös omasta oppimisestaan. Demonstroii intohimoaan.
Motivointikyky ja hauskan ilmapiirin luominen	Hauskuus ja energia eivät näy harjoitusten aikana. Lapset eivät ole iloisia, motivoituneita tai aktiivisia.	Valmentaja yrittää (väkinäisesti) integroida harjoituksiin hauskuutta. Niin pelaajat kuin valmentajatkaan eivät silti säihky innosta.	Valmentajan olemus on innostava ja motivoiva olemus sekä verbaalisesti että nonverbaalisesti. Opetusmenetelmät haastavat pelaajia.	Valmentaja saa harjoituksen eloon! Valmentaja säihky innosta, ja hänen harjoitusmenetelmänsä ovat haastavia. Innostus tarttuu myös pelaajiin.

Arviointimenetelmien validiteetti on myös ratkaisevan tärkeää. Mittaamme sitä, mitä haluamme mitata? Liioiteltuna esimerkkinä voidaan käyttää tilannetta, jossa tavoitteena olisi arvioida valmennuskäyttäytymistä kentällä, mutta käyttäytymisen arvioimiseksi tehtäisiinkin kirjallinen koe. Seuroja ja liittoja kannustetaan hahmottelemaan **hyvän arvioinnin periaatteita**, jotka voivat ohjata nykypäiväistä arviointia eri tasoissa valmennuskoulutuksessa (ks. McCarthy et al., 2022, s.259).

POHDINTA JA JATKOTOIMENPITEET

Työryhmän asiantuntijatiitoon ja tieteelliseen kirjallisuuteen pohjautuvien edellisten keskustelujen perusteella esitetään useita ehdotuksia, jotka on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen käsittelee **laajempaa kuvaa valmennusosaamisen seurannasta** suomalaisessa jalkapalloympäristössä, mitä varten hahmotetaan kolme mahdollista polkua. Näiden polkujen osalta nojaututaan valmentajakoulutuksen asiantuntija Kirsi Hämäläisen ajatuksiin. Toinen osaa tarjoaa mahdollisia **vaihtoehtoja osaavaan valmentajan** määritelmälle. Tiedostetaan, että jotkut näistä suosituksista ovat realistisempia kuin toiset useammasta eri syistä – esimerkiksi tarvittavien henkilö- ja talousresurssien vuoksi. Tavoitteena ei ole vaatia kaikkien näiden ehdotusten toteuttamista vaan pikemminkin tuoda esiin erilaisia näkökulmia, jotka kannustavat kriittiseen





keskusteluun ja tarjoavat näkemyksiä päätöksentekoa varten. Työryhmä on tietoinen siitä, että osa näistä ideoista saattaa olla jo käytössä tai harkinnassa.

Valmennusosaamisen seurannan polut

POLKU (A): Keskitytään Palloliiton **muodolliseen koulutuspolkuun** sekä **koulutuksen laatuun**.

Hyödyt

- Tämä vaihtoehto perustuu pääasiassa määrällisiin toimenpiteisiin, ja se on suhteellisen helppo toteuttaa.

Nykytila ja mittarit

- Järjestelmät, joilla seurataan i) suoritettujen kurssien määrää kullakin tasolla (futisvalmentajan startti, ikävaihekoulutus, UEFA lisenssit ym.) ja ii) valmentajien joukkueita (ikäluokka- ja kilpailutaso), ovat jo olemassa.
- Koulutettujen valmentajien määrää seurataan valmentajakoulutuksen hallintajärjestelmässä (VKHJ), ja sitä voidaan tarkastella sähköisen työkalu PowerBI:n kautta sekä Palloliiton että valittujen seurojen osalta.
- Muodollisten koulutusten laatua arvioidaan valmentajille (ennen ja jälkeen kunkin kurssin) ja kouluttajille suunnatulla palautekyselyllä (sisällön vahvuudet ja kehittämiskohteet, opetusmenetelmien sopivuus, kokemus digitaalisesta ympäristöstä).

Mietittävää

- Palloliitolta puuttuu kehys valmentajien vähimmäiskoulutustason määrittelemiseksi eri ikäryhmille ja kilpailutasoille. **Tällä hetkellä keskitytään vain suoritettujen starttikurssien (futisvalmentajan startti, FVS) määrään, eikä se ole riittävä indikaattori koulutetusta ja pätevistä valmentajista valmentajille, jotka työskentelevät esimerkiksi 11v11-joukkueiden kanssa.**

Kehitysideat tulevaisuutta varten

- Luodaan kehys valmentajien vähimmäiskoulutustason määrittelemiseksi eri ikäryhmille ja kilpailutasoille.
- Valmennuskokemuksen seuranta (tuntimäärä/ ympäristötyypit ja seurat jne.).
- Koulutuksen laadun arviointimenetelmien monipuolistaminen. Esimerkkeinä valmentajien seurantahaastattelut kolme tai kuusi kuukautta kurssin jälkeen; koulutustilaisuuksien havainnointi; opetussuunnitelmien järjestelmällinen päivitys; arvonluontikehyksen (ks. esimerkiksi Wenger ym.,





2011) hyödyntäminen. Pedagogiikan ja valmentajakoulutuksen akateemisia asiantuntijoita olisi kuultava sopivista menetelmistä.

POLKU (B): Keskitytään jokapäiväiseen valmennukseen **seuraympäristössä** ja valmentajien tukemiseen heidän työssään. Tähän liittyy sellaisen **kulttuurin luominen**, jossa valmentajien työn tarkkailua sekä palautteen antamista ja vastaanottamista kannustetaan.

Hyödyt

- Tämä lähestymistapa mahdollistaa valmentajien jatkuvan oppimisen ja tuen. Käytännössä tuen ja dokumentoinnin laajuus ja syvyys voisi tapahtua sen mukaan, millä tasolla kyseinen seura sijoittuu seurojen laatujärjestelmässä.⁸

Nykytila ja mittarit

- Viimeaikainen kehitys Palloliitossa on *harjoitteluseurantamalli* (osana *Kehitämme lasten valmennuksen ydintaitoja seuraympäristössä* -strategiaprojektiin). Tämän mallin – joka perustuu Palloliiton valmennuslinjaan, valmennuskoulutuksen sisältöihin sekä seurojen kanssa käytyihin keskusteluihin – avulla tarkastellaan ensisijaisesti harjoitteluympäristön laatua, jossa valmentajan (päävalmentaja, valmennustiimi) rooli toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa on keskeinen. Tarvittaessa analyysi voitaisiin kohdistaa myös yksittäiseen valmentajaan, mutta nyt keskitytään pikemminkin yleiseen ympäristöön ja sen vaikutukseen pelaajien kehitykseen. Tätä välinettä voidaan käyttää "osaavan valmentajan" näkökulman tarkasteluun, joka täydentää kokonaiskuvaa "koulutetusta ja osaavasta valmentajasta". Pelkkä kouluttautuminen ei saisi olla mittari, vaan myös valmentajan osaaminen ja osaamisen kehittäminen tulisi ottaa vahvemmin mukaan työkalupakkiin. Koulutuksen seurantamallin tarkoituksena on myös lisätä valmentajan ja hänen ohjaajansa/mentorinsa (esim. valmennuspäällikkö) keskinäistä ymmärrystä sekä lisätä palautetta ja vuorovaikutusta.
- Joillakin seuroilla saattaa olla omat (samanlaiset) kehykset jo olemassa.

Mietittävää

- Miten voimme seurata tutor- ja mentoritapahtumia lisäämättä byrokratiaa? Miten tutoroinnin/mentoroinnin taso voidaan pitää yhtenäisenä ja standardoituna, jotta sen tehokkuutta voidaan arvioida?
- Mitä voimme ja mitä pitäisi seurata mittareilla tai tunnusluvuilla? Esimerkiksi "kulttuurin luomisen" kiinni pääseminen mittareilla näyttää olevan monimutkaista.

⁸ [Seurojen laatujärjestelmä.](#)

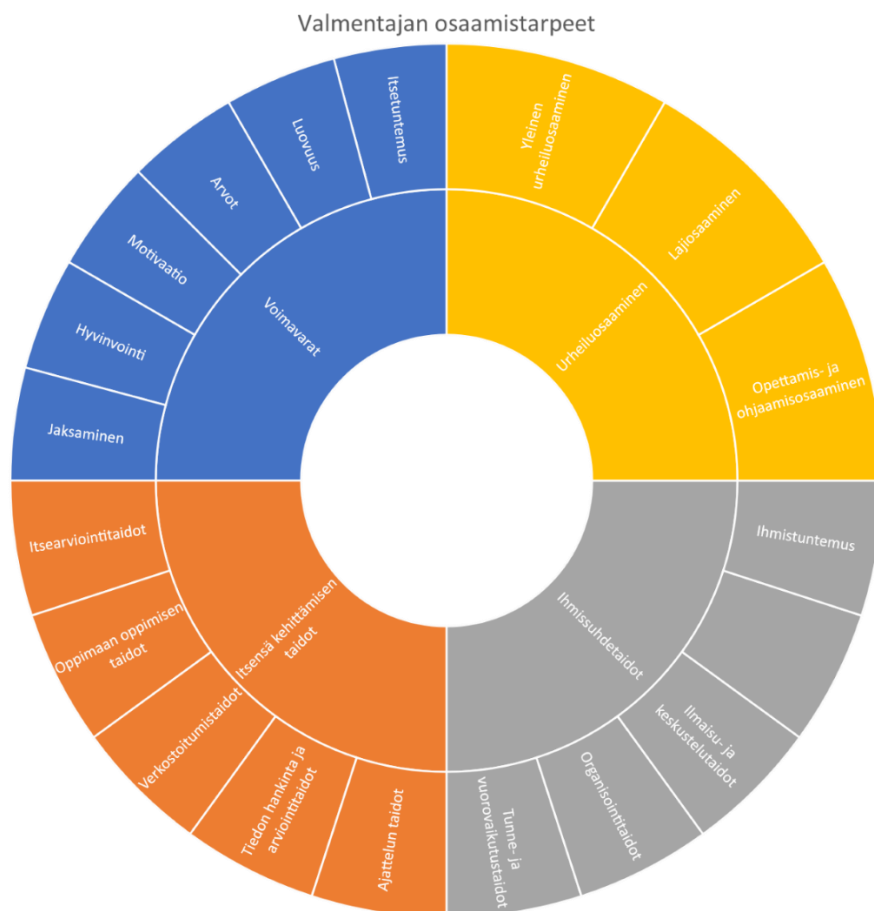




- Miten urheiluseurojen monimuotoinen kenttä otetaan huomioon? On myös huomattava, että tällä hetkellä noin 60 prosenttia pelaajista on seuran peruskirjajärjestelmän ulkopuolella.

Kehitysideat tulevaisuutta varten

- Seurataan ja hyödynnetään systemaattisesti valmennuspäälliköiden/mentoreiden havaintoja ja kokemuksia. Pohdittavia kysymyksiä ovat muun muassa se, missä, miten, kuinka usein ja kenelle näitä havaintoja olisi kerättävä.
- Yksilöllisen valmennus- tai jalkapalloportfolion luominen (vrt. SPL Akatemia). Valmentajat voivat kerätä ja kerryttää kursseja/opintopisteitä. Oppimistavat on hyödynnettävä laajasti (kts. taulukko 2) mukaan lukien myös avointen yliopistojen kurssitarjontaa, mentorointia ja seuravierailuja Suomessa sekä kansainvälisesti.
- Valmentajien säännöllinen itsearviointi. Itsearviointia voidaan peilata valmentajan vahvuuksiin ja kehitysalueisiin, joista sovitaan seuran valmennuksen johtajan kanssa rekrytoinnin yhteydessä. Itsearvioinnissa voitaisiin käyttää esimerkiksi "hämähäkkivälinettä", joka on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Valmennustoiminnan profiili (Hämäläinen, 2016, s.19)





POLKU (C) Tarjotaan selkeät ja yksinkertaiset kuvaukset hyvästä valmennuksesta ja edistetään sitä seurakentällä ja valmennuskulttuurissa. Voisimme pyrkiä vastaamaan kysymykseen, **miltä hyvä valmennus näyttää, tuntuu, kuuluu ja tuoksuu** kussakin kontekstissa?

Hyödyt

- Tarkoituksenmukaisen materiaalin (esim. videoita hyvistä käytännöistä) ja eri viestintäkanavien (sosiaalinen media, uutiskirjeet, koulutustilaisuudet) avulla Palloliitto voisi tavoittaa monia valmentajia ja edistää ajatusta siitä, millainen on hyvä harjoitus ja millaiset ovat toimivan harjoitusjakson ominaispiirteet.

Nykytila ja mittarit

- *Kehitämme lasten valmennuksen ydintaitoja seuraympäristössä* -strategiaprojekti voi toimia lähtökohtana myös tälle vaihtoehdolle. Tavoitteenamme on kehittää lasten valmentajien osaamista ja siten lasten valmennuksen laatua Suomessa. Osa näistä toisiinsa liittyvistä osaamisalueista on suunnittelu, organisointi, kohtaaminen, ryhmähallinta, esiintyminen ja palautteenantotaito. Videoita ja blogeja, joilla hyviä esimerkkejä valmennuksessa edistetään, on tekeillä osana strategiaprojektia.⁹ Lisäksi parasta aikaa olemassa olevaa valmennusmateriaalia tarkistetaan johdonmukaisuuden ja kurssien tavoitteiden suhteen.

Mietittävää

- "Hyvä valmennus" on kontekstisidonnaista. Mitä hyvä valmennus on voi vaihdella tasosta, ikäryhmästä, sukupuolesta jne. riippuen (ks. esim. Hämäläinen, 2016, s.8).
- Yksi lasten ja nuorten pelaajien kanssa työskentelevien valmentajien tärkeimmistä osaamisalueista on edistää **omaehtoista liikuntaa** ja kehittää siihen liittyvien tapoja.
- Laadukkaan materiaalin (videot jne.) tuottamiseen tarvittavat resurssit.
- "Kulttuurin" kehityksen seuranta.

Kehitysideat tulevaisuutta varten

- Määritellään, mitkä ovat hyvän harjoituksen ominaisuudet ja miltä se näyttää käytännössä. Käytetään matriisin arvioitujen taitojen ja onnistumiskriteerien kuvaamiseen (ks. taulukko 3). Arviointikriteerien tulisi olla yhteisiä, läpinäkyviä ja sopivan haastavia.
- Säännöllinen benchmarkkaus muiden liittojen toimintatapoihin ja linjauksiin (ks. esimerkiksi The FA, n.a., liite 1).

⁹ Esimerkkilinkki [videosta](#)





Osaavan valmentajan määrittely

Valmennusosaaminen voidaan määritellä eri tasoilla. On tärkeää pitää mielessä, että osaaminen on kontekstisidonnaista, eli sovellettavan osaamisen koostumus vaihtelee valmennuskontekstin mukaan, esimerkiksi iän, sukupuolen, tason ja olosuhteiden mukaan. Seuraavassa on esimerkki mahdollisista osaamisen tasoista (Côté & Gilbertiä mukailleen, 2009). Nämä kategoriat voivat auttaa valmentajia tunnistamaan, missä vaiheessa he sijoittuvat valmentajan oppimismatkalla. Jatkokeskustelua vaatii vielä, miten tarkasti näitä tasoja voisi ja pitäisi mitata.

- a) **Koulutettu valmentaja** (engl. certified coach): Valmentaja, joka on läpäissyt tietyn kurssin Palloliiton valmentajapolulla.
- b) **Osaava valmentaja** (engl. effective coach): Kun valmentajan urheilijat osoittavat positiivisia muutoksia pelaajien oppimisessa kauden aikana, hän on osoittanut valmentamisen tehokkuutta.
- c) **Asiantuntijavalmentaja** (engl. expert coach): Kun osaava valmentaja on antanut useiden vuosien ajan näyttöjä osaavasta valmentamisesta, häntä voidaan pitää asiantuntijavalmentajana.

Oppimismatkinsa aikana valmentajien asiantuntijuus kehittyy yhä korkeammalle tasolle. Asiantuntijuudella viitataan siihen, että valmentaja pystyy soveltamaan urheiluosaamista, ihmissuhdetaitoja ja itsensä kehittämisen taitoja tietyssä valmennuksen toimintaympäristössä. Jokainen taso voisi sisältää pelaajien arvion valmentajasta sekä valmentajan itsearviointin. Arviointia voisi hahmottaa seuraavia alueiden ympärille: miten valmennetaan, millaisia pelaajia halutaan kehittää, miten tuetaan pelaajia ja miten halutaan, että joukkueemme pelaa (ks. esimerkiksi The FA, n.a).

NÄIN TUTKITIIN

Tämän selvityksen toteutti Suomen Palloliiton työryhmä, johon kuuluivat **Mihaly Szerovay** (työelämäprofessori), **Sanna Pirhonen** (koulutuskoordinaattori), **Veli-Matti Rinnetmäki** (kehityspäällikkö), **Marianne Miettinen** (huippujalkapallo, tytöt), **Sergio Gargelli** (futsalin miesten A-maajoukkueen päävalmentaja), **Jani Honkavaara** (huippu- ja nuorisovaiheen asiantuntija) ja jonka on nimittänyt Tiedolla johtamisen palvelutiimi. Lisäksi **Kirsi Hämäläinen** (yliopettaja, Haaga-Helia-ammattikorkeakoulu) tarjosi työryhmälle ideoita sparrauksen kautta. Kirsin kontribuutiolla oli suuri merkitys lopullisten käytännön vaikutusten muodostumisessa. Työryhmä kokoontui seitsemän kertaa ja raportoi TJP:lle viisi kertaa prosessin aikana (marraskuu 2022 – huhtikuu 2023). Raportissa noudatettiin Tietotarve- ja -tuotantomallia, jonka tavoitteena on luoda systemaattinen ja säännöllinen prosessi jalkapalloyhteisön tietotarpeiden tunnistamiseksi ja niihin vastaamiseksi. Työryhmä kiittää **Markus Paanasta** (palvelupäällikkö, tutkimus- ja kehitystoiminta) ja **Matti Lähitietä** (koulutus-päällikkö), jotka avustivat työryhmää oivaltavilla kommentteilla.

Työryhmä havaitsi joitakin selvitysprosessin rajoituksia. Ensinnäkin ryhmän kokoonpano (ks. työnkuvat) oli nykyisten tehtäviensä osalta vinoutunut huippujalkapallon suuntaan, mikä on saattanut vaikuttaa





keskustelujen sisältöön. Toinen rajoitus on se, että kansainvälisen akateemisen kirjallisuuden lisäksi olisi voitu runsaammin käyttää myös muiden jalkapalloliittojen kansainvälisiä vertailukohtia. Selvityksen ensimmäinen versio kirjoitettiin englannin kielellä. Tekstin kääntämiseen suomeksi hyödynnettiin neuraalista konekäännöspalvelua DeepL.

LÄHTEET

- Côté, J. & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science and Coaching* 4(3), 307–323.
- Gilbert, W. & Côté, J. (2013). Defining coaching effectiveness. In P. Potrac, W. Gilbert, & J. Denison (Eds.), *Routledge handbook of sports coaching* (pp. 147–159). New York, NY: Routledge.
- Hämäläinen, K. (2023, February 9). *Assessment in coach development – proving competence?* Esitys Osaava valmentaja -työryhmän palaverissa.
- Hämäläinen, K. (2016). *Valmennusosaamisen käsikirja 2016*. Suomen Olympiakomitea. <https://docplayer.fi/52876658-Osaamisen-kasikirja-2016.html>
- McCarthy, L., Vangrunderbeek, H. & Piggott, D. (2022). Principles of good assessment practice in coach education: An initial proposal. *International Sport Coaching Journal*, 9(2), 252–262. DOI: <https://doi.org/10.1123/iscj.2021-0009>
- Sheridan, M. P. (2011). Formative assessment and coaching: Applying effective teaching tactics to our coaching practice. *Future Focus* (Fall–Spring), 8–11.
- Särkivuori, J. (2021). *Jalkapallovalmentajan osaamisen käsitelmärittely*. Kirjallisuuskatsaus. University of Jyväskylä/Football Association of Finland. <https://www-assets.palloliitto.fi/62562/1669894912-jalkapallovalmentajan-osaamisen-kasitemaaritely-kirjallisuuskatsaus-2021.pdf>
- The FA. (n.a.). Coach competency framework.
- Van Mullem, P., Shimon, J. & Van Mullem, H. (2017) Building a pedagogical coaching base: Pursuing expertise in teaching sport. *Strategies*, 30(5), 25–32, DOI: 10.1080/08924562.2017.1344171
- Wenger, E., Trayner, B. & de Laat, M. (2011). *Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework*. Ruud de Moor Centrum Open Universiteit. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Wenger_Trayner_DeLaat_Value_creation.pdf

