



Peltomäki Marja-Leena

Pedagogisen työn johtaminen positiivisen psykologian viitekehyksessä

Kandidaatintyö  
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA  
Luokanopettajakoulutus  
2021

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Pedagogisen työn johtaminen positiivisen psykologian viitekehyksessä (Marja-Leena Peltomäki)

Kandidaatintyö, 26 sivua

Huhtikuu 2021

---

Tässä kasvatustieteiden ja hallintotieteiden sekä psykologian yhdistävässä tutkielmassa tarkastellaan pedagogisen työn johtamista ja sen merkitystä pedagogisen instituution toimintakulttuurille sekä pedagogiselle hyvinvoinnille. Aihe on ajankohtainen, sillä koulutusinstituutiomme on nykyään jatkuvassa muutoksessa. Tämä haastaa pedagogisen työn tekemistä sekä sen johtamista. Muutokset vaativat usein näkökulmien uudelleen tarkastelua sekä toimintakulttuurin kehittämistä. Johtaminen vaikuttaa keskeisesti pedagogisen instituution toimintakulttuuriin. Toimintakulttuurilla puolestaan on keskeinen merkitys lapsen / oppilaan kohtaaman pedagogisen työn laatuun. Toimintakulttuuri on kokonaisuus, joka rakentuu pedagogista työtä ohjaavien normien ja toiminnan tavoitteiden tulkinnasta, johtamisesta ja työn organisoinnista, suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista.

Koulut ja päiväkodit ovat yhteiskuntamme keskeisiä pedagogisia instituutioita, joilla on suuri merkitys lasten / oppilaiden hyvinvoinnille. Koulujen ja päiväkotien johtaminen on tänä päivänä oma, vaativa professionsa, jota tekevillä ihmisillä on erityinen vastuu pedagogisen hyvinvoinnin tavoittelussa ja ylläpitämisessä. Pedagoginen hyvinvointi pitää sisällään sekä pedagogista työtä tekevien ihmisten että päiväkodissa tai koulussa olevien lasten / oppilaiden hyvinvoinnin ja oppimisen. Tutkielmassa tarkastellaan, miten positiiviseen psykologiaan perustuva positiivinen johtaminen voi mahdollistaa pedagogisen instituution toimintakulttuurin kehittämistä sekä edistää pedagogista hyvinvointia. Pedagogisen hyvinvoinnin merkitys tulisi jokaisen opetus- ja kasvatustyötä tekevän tiedostaa, sillä oppiminen on todennäköisempää ympäristöissä, joissa kaikenikäiset ihmiset voivat hyvin.

Avainsanat: Pedagoginen instituutio, pedagoginen työ, pedagoginen hyvinvointi, positiivinen johtaminen

# Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Pedagogisen instituution tehtävä</b> .....	<b>6</b>
2.1	Pedagoginen työ.....	8
2.2	Pedagoginen hyvinvointi .....	9
2.3	Pedagoginen johtaminen.....	11
<b>3</b>	<b>Positiivisen psykologian viitekehys johtamisessa</b> .....	<b>12</b>
3.1	Positiivinen psykologia.....	12
3.2	PERMA-teoria .....	13
<b>4</b>	<b>Pedagoginen instituutio positiivisena organisaationa</b> .....	<b>15</b>
4.1	PRIDE-teoria .....	15
4.2	Positiivinen johtaminen .....	19
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset ja pohdinta</b> .....	<b>21</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>24</b>

# 1 Johdanto

Nykyistä työelämää voi kuvailla monimuotoiseksi, muutosherkäksi ja jatkuvasti kehittyväksi (Syväjärvi & Vakkala, 2019, s. 202). Myös kasvatus- ja opetustyön toimintaympäristöt ovat tänä päivänä jatkuvassa muutoksessa. Pedagoginen työ on viime vuosina keskittynyt yhä suurempiin yksiköihin, pienten kyläkoulujen määrä vähenee koko ajan. Suuria yhtenäiskouluja avoimine oppimisympäristöineen sen sijaan syntyy vuosi vuodelta enemmän. Myös varhaiskasvatuksessa olen havainnut saman ilmiön, kun pieniä tiloiltaan elinkaarensa loppuun tulleita päiväkoteja lakkautetaan ja niiden tilalle rakennetaan suuria jopa usean sadan lapsen varhaiskasvatusyksiköitä, joissa työskentelee iso monialaisten ihmisten joukko. Näiden kasvatus- ja opetustyötä tekevien yksiköiden, olivatpa ne kouluja tai päiväkoteja, johtaminen vaatii ammattitaitoista osaamista. Tällaista koulutusjohtamista pidetään tänä päivänä omana professionaan eikä oman toimen ohella hoidettavana tehtävänä (Jalkanen, 2020, s. 35). Pedagogista työtä johtavat useimmiten itsekkin pedagogisen opettajankoulutuksen saaneet ihmiset.

Koulujen rehtoreilta ja päiväkodin johtajilta edellytetään substanssiosaamisen lisäksi ihmisten johtamisen taitoa, jotta työn perustehtävä toteutuu, työ on tuloksellista, työyhteisö sekä lapset ja oppilaat voivat hyvin. Rehtoreilla ja päiväkodin johtajilla on asemansa vuoksi erityinen vastuu organisaationsa pedagogisen hyvinvoinnin saavuttamisessa ja ylläpitämisessä (Wenström, 2020, s. 27). Johtaminen vaikuttaa keskeisesti organisaation toimintakulttuuriin. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteissa (Opetushallitus [OPH], 2016) mainitaan toimintakulttuurin merkitys oppilaan kohtaaman koulutyön laatuun. Toimintakulttuuri on kokonaisuus, joka rakentuu työtä ohjaavien normien ja toiminnan tavoitteiden tulkinnasta, johtamisesta ja työn organisoinnista, suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista. Toimintakulttuuria on mahdollista kehittää ja muuttaa. Siihen vaikuttavat mm. työyhteisön osaaminen ja kehittäminen, pedagogiikka ja ammatillisuus, vuorovaikutus, ilmapiiri ja arkikäytännöt (OPH, 2016, s. 26).

Olen työskennellyt pitkään ammatillisena päiväkodin johtajana. Koen, että johtaminen on ennen kaikkea ihmissuhdetyötä, joka toteutuu vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa. Erilaisia johtajuuteen liittyviä teorioita ja trendejä on runsaasti. Tunnen itselleni läheisimmäksi psykologisen johtamisorientaation. Menestyksenkäs johtamistyö vaatii mielestäni ihmisten ymmärtämistä. Työelämän muutosten kohtaaminen ja niistä selviytyminen ovat asettaneet entistä enemmän paineita ihmisläheiselle johtamiselle (Syväjärvi & Vakkala, 2019, s. 208).

Omalla työkentälläni pienten lasten opetuksessa ja kasvatuksessa ovat viime aikoina yleistyneet positiivisen psykologiaan perustuvat positiivisen pedagogiikan ideologiat ja menetelmät. Keskeinen ajatus positiivisessa pedagogiikassa on, että se mihin keskitymme, lisääntyy (Leskisenoja, 2017, s. 33). Mielestäni näitä samoja positiiviseen psykologiaan perustuvia periaatteita voi soveltaa johtamistyöhönkin. Hyvään työelämään pyritään keskittymällä vahvuuksiin, työyhteisön potentiaaliin ja kyvykkyyteen (Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 210).

Tässä tutkielmassani tavoitteena on tutkia pedagogista johtajuutta positiivisen psykologian viitekehyksessä ja selvittää millaisia lähestymistapoja positiivinen psykologia tarjoaa pedagogisen työn johtamiseen. Toteutan kandidaatin tutkielmani monitieteisenä kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jossa pyrin pedagogiseen hyvinvointiin sekä pedagogiseen ja positiiviseen johtamiseen liittyvien tutkimustulosten sekä niistä ammentavan kirjallisuuden yhdistämiseen ja näkökulmien avartamiseen. Lähtöolettamukseni on, että positiivisella johtamisella on mahdollista kehittää organisaation toimintakulttuuria ja kasvattaa pedagogista hyvinvointia. Tutkielmallani etsin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten johtamisella voi vaikuttaa pedagogiseen hyvinvointiin?
2. Miten positiivinen johtajuus ilmenee pedagogisessa työssä?

Seuraavassa luvussa 2 käsittelen pedagogisen instituution tehtävää kasvatustieteellisen teorian kontekstissa sekä avaan tutkielmani keskeisiä käsitteitä. Luvussa 3 tarkastelen, miten johtaminen nivoutuu psykologiaan. Hallintotieteen ja johtamisen sivuaineopinnoissani olen tutustunut käsitteeseen positiivinen johtajuus. Wenströmin (2019) väitöskirjassa *Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. – Defining positive organization and positive leadership in VET* määrittellään positiivista johtajuutta Cheungin (2014) PRIDE-teorian viitekehyksessä. Käsittelen tätä teoriaa osana positiivista organisaatiota, jollaisena koulu tai päiväkotikin voidaan ajatella, tarkemmin luvussa 4. Lopuksi tuon esille johtopäätöksiä sekä vastauksia tutkimuskysymyksiini.

## 2 Pedagogisen instituution tehtävä

Koulut ja päiväkodit ovat keskeisiä modernin yhteiskunnan instituutioita, joiden tehtävä on edistää ja ylläpitää yhteiskunnassa sivistys-, sosialisatio- ja oppimisprosesseja (Siljander, 2014, s. 26). Tässä tutkielmassa käytän niistä käsitettä pedagoginen instituutio. Sivistystä voidaan modernissa pedagogiikassa määritellä ihmiseksi tulemiseksi, joka ei toteudu ilman kasvatusta. Sivistysprosessin päämääränä on tehdä luonnonolennosta kulttuuriolento eli inhimillinen ihminen (Siljander, 2014, s. 35–36). Oppiminen voidaan määritellä eliniän jatkuvaksi prosessiksi, jossa oppijan taidoissa, tiedoissa, ajattelutavoissa tai toiminnassa tapahtuu muutosta. Sosialisatiossa puolestaan on kyse aikaisempien sukupolvien tietojen ja taitojen välittämisestä seuraaville sukupolville. Modernissa yhteiskunnassa tästä kulttuurin siirtämistehtävästä huolehtivat erityisesti pedagogiset instituutiot. Pedagogisen instituution toiminnan keskiössä ovat kasvatusta, opetus ja koulutus (Siljander, 2014, s. 26, 47–48). Moderniin koulutusjärjestelmäämme liittyy perusajatus, jonka mukaan pedagogisissa instituutioissa systemaattisesti järjestetyt opetus- ja oppimisprosessit mahdollistavat yksilölle sellaisten tietojen ja taitojen saavuttamisen, joita ei muuten voida saavuttaa arjen kokemusten ja arjessa tapahtuvan ihmisten välisen kanssakäymisen puitteissa. Pedagogisen instituution tehtävänä on luoda ”pedagoginen tila”, jossa ihmisen kasvuun, kehitykseen ja oppimisprosesseihin voidaan soveltaa erityisiä pedagogisia järjestelyitä (Kontio, Pikkarainen & Siljander, 2017, s. 5).

Siljander (2014) määrittelee kasvatuksen intentionaaliseksi eli tavoitteelliseksi, tarkoitukselliseksi ja tietoiseksi toiminnaksi, jolla on tarkoitus vaikuttaa kasvatettavana olevan yksilön kasvatusta- ja sivistysprosessiin. Kasvatusta on ainutlaatuinen inhimillisen vuorovaikutuksen muoto, jolle asetetaan erityisiä sivistysvelvoitteita ja vaatimuksia. Kasvatuksellisen vuorovaikutuksen erityispiirteisiin kuuluu, että siihen liittyy vähintään kaksi osapuolta, kasvattaja ja kasvatettava, joiden välinen vuorovaikutussuhde on jollakin erityisellä tavalla pedagoginen. Kasvatuksen erityispiirteisiin kuuluu lisäksi pedagogisen vuorovaikutuksen epäsymmetrisyys, jossa kasvattajalla on erityinen pedagoginen vastuu. Siljander (2014) kuvailee Herbartin näkemystä kasvatuksesta pedagogisena prosessina, jossa ihmisen sivistys edellyttää kasvattajalta tietoista pedagogista pyrkimystä. Kasvatustoiminnan päämääränä on saada kasvatettavasta itsenäinen ja itsemääräytyvä subjekti. Kasvatusta voi olla myös funktionaalista, spontaania ja välitöntä, jolloin se ei ole välttämättä tietoista. Tällöin kasvattaja ei tiedosta toimintansa motiiveja tai tavoitteita (Siljander, 2014, s. 28–31).

Pedagogisen instituution keskeisiin tehtäviin kuuluu kasvatuksen lisäksi opetus. Perusopetuslain 2 §:n mukaan opetuksen tavoitteena on tukea oppilaiden kasvua ihmisyyteen ja eettisesti vastuukykyiseen yhteiskunnan jäsenyyteen sekä antaa heille elämässä tarpeellisia tietoja ja taitoja. Lisäksi esiopetuksen tavoitteena on osana varhaiskasvatusta parantaa lasten oppimisedellytyksiä. Opetuksen tulee edistää sivistystä ja tasa-arvoisuutta yhteiskunnassa sekä oppilaiden edellytyksiä osallistua koulutukseen ja muutoin kehittää itseään elämänsä aikana (Perusopetuslaki 2 §). Terhartin mukaan opetuksella tarkoitetaan modernin opetuskäsitteen mukaisesti toimintaa, joka on pedagogisesti tarkoituksellista, suunnitelmallista ja tietoista, organisoitua ja institutionalisoitunutta sekä ammatillista (viitattu lähteessä Siljander, 2014, s. 54). Opettaminen on siis olennainen pedagogisen instituution perustehtävä ja sitä toteuttavat toimijat, joilla on ammatillinen osaaminen, taidot, pätevyys sekä asema, jonka instituutio on heille antanut opetustoiminnan suorittamiseksi. Pedagogisesti järjestetyssä opetuksessa on tässä mielessä kyse "keinotekoisesta vuorovaikutuksesta", jossa ammattimaisesti toimivat pedagogit tukevat ja auttavat kasvavia ihmisiä tavalla, joka ei olisi välittömästi mahdollista muussa arjessa (Kontio ym., 2017, s. 5).

Herbartin määritelmän mukaan opetus edellyttää kasvattajan ja kasvatettavan väliseen suhteeseen vielä kolmannen osatekijän eli opittavan asian, jonka kautta kasvattajan ja kasvatettavan välinen pedagoginen vuorovaikutus rakentuu (viitattu lähteessä Siljander, 2014, s. 56). Opetus edellyttää tietoista opetussisällön, toteutustavan ja oppimiskontekstin organisointia, mikä modernissa yhteiskunnassa näyttäytyy opetuksen institutionalisoitumisena (Siljander, 2014, s. 57).

Pedagogisen instituution kolmas keskeinen tehtävä, koulutus, voidaan määritellä muodollisen koulutusjärjestelmän puitteissa organisoiduksi kasvatus-, opetus- ja oppimistoiminnaksi. Koulutuksella tavoitellaan kompetensseja ja osaamista, joilla ajatellaan olevan käyttöä työelämässä, ammatissa tai muussa sosiaalisessa elämässä. Koulutuksella voidaankin sanoa olevan erityinen sosialisointitehtävä, jota toteutetaan yhteiskunnan koulutusjärjestelmässä koulutukseen osallistuvia yksilöitä erilaisiin sosiaalisiin asemiin ja tehtäviin ohjaamalla (Siljander, 2014, s. 66–68). Pedagogiset instituutiot tuottavat siis koulutettuja yksilöitä, jotka voivat jatkaa oppimisprosessejaan myös koulutusjärjestelmän ulkopuolella ja osallistua yhteiskunnan erilaisiin toimintoihin (Kontio ym., 2017, s. 5).

Pedagogisen instituution tavoitteita ja tehtävää ei kuitenkaan voida johtaa suoraan yhteiskunnan välittömistä tarpeista, kuten työelämän vaatimuksista käsin, vaan myös yksilön henkilökohtaisista oppimistavoitteista ja koulutustarpeista. Pedagogisen instituution keskeisenä tehtävänä on laajentaa ja syventää oppilaiden olemassa olevaa kokemusmaailmaa tuomalla siihen suunnitelmallisesti ja pedagogisesti mielekkäästi sellaisia kognitiivisia sekä käytännön elementtejä, jotka eivät olisi mahdollisia jokapäiväisessä arkielämässä. Pedagogisen instituution tehtävä modernissa yhteiskunnassa perustuu täten näiden kahden eli yhteiskunnan sekä yksilön tarpeisiin ja niiden keskinäisen suhteen yhteensovittamiseen (Kontio ym., 2017, s. 6).

## 2.1 Pedagoginen työ

Sanan pedagogiikka juuret juontavat kreikan kielen sanoihin: *pais* 'poika', *agein* 'johdattaa', *paidagogos* 'poikien ohjaaja ja kasvattaja'. Käsitteellä pedagogiikka on myöhemmin kasvatustieteen syntyhistorian aikoihin viitattu kasvatusta koskevaan oppiin, kasvatuseritteluun ja käytännön kasvatustoimintaan. Nykyään käsitteellä pedagogiikka viitataan kasvatusta koskevaan ajatteluperinteeseen ilman tiukkaa erontekoa kasvatustieteessä ja sen ulkopuolella kehitettyjen ajattelutapojen välillä (Siljander, 2014, s. 22). Pedagogiikka -käsitettä käytetään usein synonyymina kasvatustieteen käsitteille (kuten erityispedagogiikka) ja sillä voidaan tarkoittaa myös kasvatusta ja opetusoppia eli didaktiikkaa yhtenä pedagogiikan osa-alueena (Meriläinen, Lappalainen & Kuittinen, 2008, s. 7).

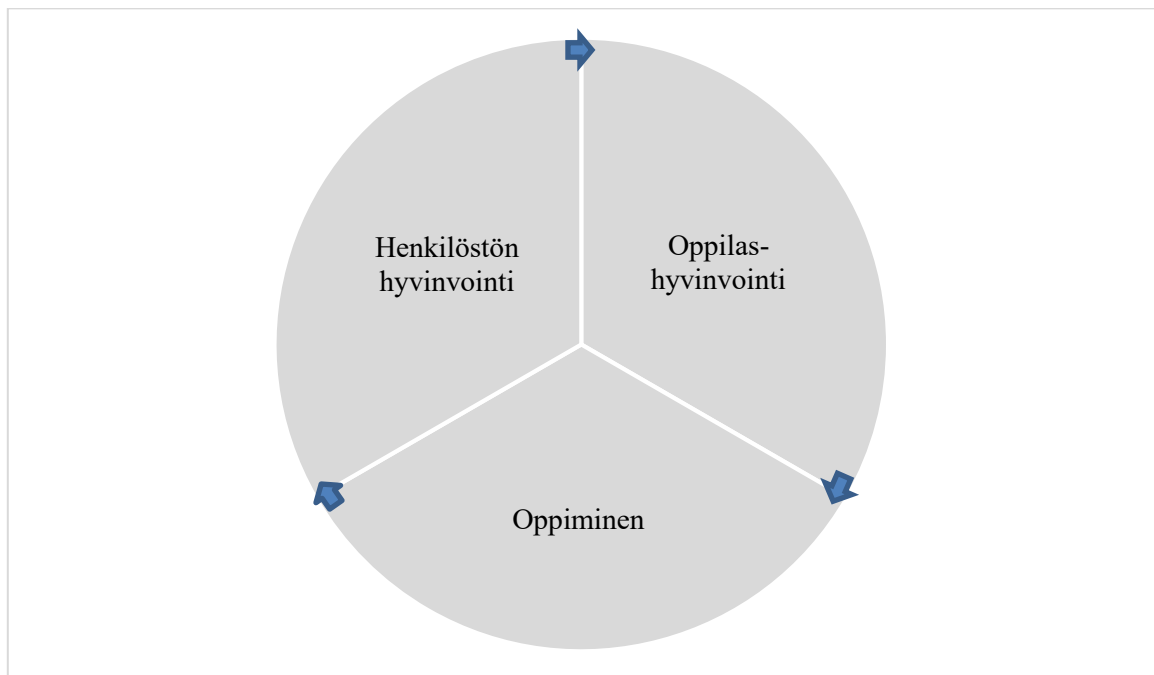
Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Opetushallitus [OPH], 2019) määrittelee pedagogiikan monitieteiseen, erityisesti kasvatusta ja varhaiskasvatustieteelliseen tietoon perustuvaksi, ammatillisesti johdetuksi ja ammattihenkilöstön toteuttamaksi suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi toiminnaksi lasten hyvinvoinnin ja oppimisen toteutumiseksi (OPH, 2019, s. 22).

Tässä tutkielmassa pedagogisella työllä tarkoitetaan Suomen koulutusjärjestelmässä järjestettyä ja ammatillisesti toteutettavaa opetus- ja kasvatustoimintaa, joka noudattaa edellä kuvattua varhaiskasvatussuunnitelman perusteista löytyvää pedagogiikan määrittelyä. Tutkielmassani esiintyvällä käsitteellä organisaatio tarkoitan sellaista kasvatusta, koulutusta ja opetusta järjestävää pedagogista instituutiota, jossa tehdään ammatillisesti suunnitelmallista ja tavoitteellista pedagogista työtä.



## 2.2 Pedagoginen hyvinvointi

Pedagoginen hyvinvointi määritellään tutkielmassani lasten ja oppilaiden sekä henkilöstön muodostaman yhteisön hyvinvoinniksi ja oppimiseksi. Määritelmä pitää sisällään lasten/oppilaiden hyvinvoinnin, henkilöstön työhyvinvoinnin sekä lasten/oppilaiden ja koko organisaation oppimisen, joita tarkastellaan toisiinsa vaikuttavina, vastavuoroisina ilmiöinä. Pedagogisen hyvinvoinnin katsotaan syntyvän jokapäiväisissä kohtaamisissa, keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja ihmissuhteissa (Wenström, 2020, s. 24–26).



Kuvio 1. Pedagogisen hyvinvoinnin osatekijät (Wenström, 2020, s. 25).

Pedagogisen hyvinvoinnin perusajatus on, että pedagogisessa instituutiossa työskentelevän henkilöstön ja oppilaiden hyvinvointi kulkevat käsi kädessä. Ilman hyvinvoivia rehtoreita, päiväkodin johtajia, opettajia ja muita ammattilaisia myöskään lapset/oppilaat eivät voi hyvin. Hyvinvointi syntyy työstä, lähtee sisäisestä motivaatiosta, työn tai opiskelun imusta, merkityksellisyydestä ja autonomiasta, omien vahuuksien hyödyntämisestä ja kyvykkyyden tunteesta (Wenström, 2020, s. 25).

Leskisenojan (2016) mukaan koulu on lasten ja nuorten kohdalla yksi tärkeimmistä yleiseen hyvinvointiin vaikuttavista elämänaalueista. Hänen tutkimuksessaan oppilaan hyvinvointi on määritelty oppilaan pysyväksi emotionaaliseksi tilaksi, jolle on ominaista positiivinen mieliala ja asenne, positiiviset ihmissuhteet toisiin oppilaisiin ja opettajaan, resilienssi (psykykinen

palautumiskyky), oman toiminnan optimointi ja korkea tyytyväisyyden taso oppimiskokemuksiin (Leskisenoja, 2016, s. 29).

Janhunen (2013) mukaan pedagogisen hyvinvoinnin keskiössä on opettajan ja oppilaan vuorovaikutusprosessi ja sen yhteys oppilaan psyykkiseen, emotionaaliseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Hyvinvointikeskeisessä koulussa tehdään työtä oppilaan parhaaksi sellaisessa koulukulttuurissa, jossa tavoitteena on vahvistuvan hyvinvointikehän rakentuminen (Janhunen, 2013, s. 21, 26). Janhunen (2013) väitöstutkimuksen mukaan oppilaiden kouluhyvinvointi rakentui ensisijaisesti turvallisesta ilmapiiristä ja koulun sisäisistä ihmissuhteista. Etenkin kaveri- ja ystävyysuhteet vaikuttivat olennaisesti oppilaiden hyvinvointiin (Janhunen, 2013, s. 30). Opettajan roolilla on myös suuri merkitys. Opettajan kannustavalla ja positiivisella asenteella oli vaikutusta koulussa viihtymiseen ja oppimisen motivoitumiseen. Oppilaat kokivat myös, että opettajat toimivat esimerkkinä oppilaille ja siirtävät omalla esimerkillään muun muassa käytöstapoja ja asennoitumista sekä toisia ihmisiä että eri asioita kohtaan (Janhunen, 2013, s. 82).

Myös Siekkinen & Niiranen (2008) toteavat, että laadukkaan, lapsia kiinnostavan ja heidän myönteistä oppimismotivaatiotaan tukevan ilmapiirin luominen tuottaa yleisesti pedagogista hyvinvointia (Siekkinen & Niiranen, 2008, s. 45). Vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa aina ilmapiiriin. Kasvu ja oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, siksi sen laatuun tulee mielestäni kiinnittää erityistä huomiota pedagogisessa työssä.

### 2.3 Pedagoginen johtaminen

Käsitteellä pedagoginen johtaminen ei ole vakiintunutta määritelmää, vaan sitä määritellään eri yhteyksissä eri tavoin. Pedagogisen johtamisen laajassa määritelmässä on kolme keskeistä ulottuvuutta: *pedagogiikan johtaminen*, *pedagogisen asiantuntijayhteisön johtaminen* ja *pedagogisesti johtaminen* (Jalkanen, 2020, s. 37). Alavan, Halttusen & Riskun (2012) mukaan laaja pedagoginen johtajuus muodostuu vuorovaikutus- ja kehittämisprosessien verkostossa, jonka kautta johtaja pyrkii vaikuttamaan henkilökunnan asenteisiin, käyttäytymiseen ja toimintaan sekä kehittämään niitä (Alava ym., 2012, s. 32).

*Pedagoginen johtaminen* kohdistuu opetuksen ja oppimisen tavoitteisiin ja sisältöihin, työskentelytapoihin, ohjaukseen ja tuen muotoihin, materiaalien ja oppimisympäristöjen käyttöön sekä arviointiin. *Pedagogisen asiantuntijayhteisön johtamisen* tavoitteena on luoda edellytykset sellaiselle toiminnalle, joka tuottaa laadukasta opetustoimintaa. Tällöin johtaminen kohdistuu organisaation tavoitteisiin, toimintamalleihin, osaamiseen ja toimintakulttuuriin. *Pedagogisesti johtamiseen* puolestaan liittyy ajatus oppivasta yhteisöstä, jolloin se on ammatillisen oppimisprosessin johtamista (Jalkanen, 2020, s. 37–44). Perusopetuksen opetussuunnitelmassa (OPH, 2016) käsite oppiva yhteisö on nostettu koulun toimintakulttuurin ytimessä olevaksi elementiksi. Opetussuunnitelman näkemyksen mukaan pedagoginen instituutio toimii oppivana yhteisönä ja kannustaa kaikkia jäseniään oppimiseen. Oppivassa yhteisössä pedagogisen ja jaetun johtamisen merkitys korostuu, ja johtaminen kohdistuu erityisesti oppimisen edellytyksistä huolehtimiseen (OPH, 2016, s. 27).

Systemaattisesti toteutetun pedagogisen johtamisen tehtävä on siis edistää oppimista, parantaa oppimistuloksia ja tuottaa tyytyväisyyttä koko organisaatioon. Pedagoginen johtaminen on vuorovaikutteista toimintaa, joka pyrkii luomaan jaettua ymmärrystä, löytämään yhteistä suuntaa ja tukemaan oppivan yhteisön kehittymistä ja hyvinvointia (Jalkanen, 2020, s. 47). Tässä tutkielmassa johtamisen näkökulma on aiemmin määrittelemäni pedagogisen työn johtamisessa. Pedagogisen työn johtaminen tarkoittaa tutkielmassani arjen toimintaa, jonka tavoitteena on laadukas, oppimista edistävä toimintakulttuuri sekä hyvinvoiva yhteisö pedagogisen instituution sisällä.

### **3 Positiivisen psykologian viitekehys johtamisessa**

Sivuaineeseeni hallintotieteisiin sisältyi johtamisen psykologian opintoja. Ne antoivat minulle uusia näkökulmia työhöni pedagogisena johtajana. Ajattelen, että johtamisen keskeinen tehtävä on saada organisaatio, eli tutkielmassani pedagoginen instituutio, saavuttamaan olemassaolonsa tarkoitus. Ihmiset organisaation sisällä saavat sen elämään toteuttaessaan perustehtävänsä ja kehittyessään. Jotta kaikki organisaation sisällä olevat erilaiset ihmiset yksilöllisine ominaisuuksineen saadaan toimimaan yhteistyössä ja yhteisen päämäärän suuntaisesti, työtä täytyy organisoida ja johtaa. Johtamisessa ilmentyy se, miten valintoja, päätöksiä, ohjausta, rakenteita ja toimintatapoja toteutetaan vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa.

Johtamisella vaikutetaan siis pedagogisen työn organisointiin, resursointiin sekä arkikäytänteisiin, jotka ovat yhteydessä myös hyvinvointiin ja ilmapiiriin (Wenström, 2020, s. 63). Psykologinen johtamisorientaatio tarkoittaa systemaattista johtamisen ja psykologian tietoperustan yhdistämistä ihmisen ja häneen liittyvän johtamisen ymmärtämiseksi (Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 195–196). Se on arvostavaa ja yksilöllisyyttä kunnioittavaa suhtatumista alaiseen ja muihin ihmisiin (Syväjärvi & Vakkala, 2019, s. 209). Tässä tutkielmassa pedagogisen työn johtamista tarkastellaan positiivisen psykologian viitekehyksessä.

#### **3.1 Positiivinen psykologia**

Nykyääritelmän mukaan psykologia on tiede, joka tutkii ja selittää ihmisen toimintaa. Se on kiinnostunut ihmisen ajattelusta, tiedon käsittelystä, tunteista, elämänkaaresta ja ihmismielen toiminnan eri puolista (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 23–24). Vuonna 1998 Yhdysvaltain psykologisen yhdistyksen (APA) puheenjohtajana toiminut Martin Seligman aloitti uuden psykologian suuntauksen, jota kutsutaan positiiviseksi psykologiaksi (Cameron, Dutton & Quinn, 2003, s. 7). Positiivinen psykologia tutkii keinoja, joilla ihmisen hyvinvointia voidaan edistää. Positiivisen psykologian keskeisiä tutkimusalueita ovat myönteiset yksilölliset piirteet eli luontevahvuudet, myönteiset kokemukset ja myönteiset instituutiot (Wenström, 2020, s. 42). Se etsii vastauksia kysymyksiin, kuten miten ihminen voi elää onnellista elämää, miten ihmiset onnistuvat pyrkimyksissään ja mikä edistää hyvää oloa työpaikoilla (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 14–15). Positiivisen psykologian keskeinen tavoite on kehittää ympäristöjä ja olosuhteita, jotka edistävät ihmisen myönteistä kasvua ja kehitystä (Ojanen, 2014, s. 10–11).

Tavoitteena on myös opastaa ihmistä selkeyttämään oman ajattelunsa motiiveja, uskomuksia ja perusteita sekä jäsentämään vahvuuksiensa perusteella omaa elämäänsä (Räsänen, 2020, s. 54). Seligmanin (2008) mukaan onnellisuus ja hyvinvointi ovat positiivisen psykologian tavoittelemia seurauksia (Seligman, 2008, s. 311).

Positiivista psykologiaa kohtaan on esitetty kritiikkiä muun muassa siitä, että se korostaa liikaa positiivisuutta (Ojanen, 2014, s. 23). Positiivinen psykologia ei kuitenkaan tarkoita pelkkää positiivista ajattelua tai hyvän elämänlaadun tuntemuksia. Ihmisyyteen ja hyvään johtamiseen kuuluu myös negatiivisia tunteita ja ”huonoja päiviä”. Ihmiselle on luontaista ja tarpeen kokea pettymyksiä ja vastoinkäymisiä (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 41–42). Nekin voivat positiivisen psykologian näkökulmasta olla oppimisen kokemuksia ja tilanteita, jotka lisäävät henkistä vahvuutta ja sitkeyttä (Leskisenoja, 2017, s. 12).

Kuten jo tutkielmani johdannossa totesin, positiivisen psykologian menetelmiä voi mielestäni soveltaa myös pedagogisen työn johtamisessa sekä pedagogisen hyvinvoinnin tavoittelussa. Tästä syystä tarkastelen seuraavaksi ihmisen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä Seligmanin (2011) PERMA-teorian kautta.

### 3.2 PERMA-teoria

Seligmanin (2011) positiivisen psykologiaan perustuvan teorian mukaan ihmisen hyvinvointi koostuu viidestä elementistä, jotka kaikki täyttävät seuraavat kolme ehtoa: 1. Jokainen elementti edistää hyvinvointia. 2. Ihmiset tavoittelevat hyvinvoinnin elementtejä niiden itsensä takia eivätkä saavuttaakseen niiden avulla muita hyvinvoinnin elementtejä. 3. Elementit ovat itsenäisesti määriteltävissä ja mitattavissa (Seligman, 2011, s. 14). Tämä Seligmanin PERMA-teorian lyhenne muodostuu sanan englanninkielisten nimien alkukirjaimista: *Positive emotions, Engagment, Relationships, Meaning* ja *Accomplishment*, jotka ovat suomennettuna *myönteiset tunteet, toimintaan sitoutuminen, ihmissuhteet, merkityksellisyyden kokemukset ja saavuttaminen* (myös suoriutuminen tai kyvykkyys). PERMA-teorian mukaan hyvinvointimme kasvaa, kun nämä viisi elementtiä vahvistuvat (Seligman, 2011, s. 14–16).

PERMA-teorian mukaan myönteiset tunteet ovat hyvinvointimme perusta. Ilo, mielihyvä, hauskuus, onnellisuus, kiinnostus, tyytyväisyys, kiitollisuus ja turvallisuuden tunne tuovat ihmisen parhaita puolia esiin. Niillä on suotuisia vaikutuksia ihmissuhteisiin, terveyteen ja

toimintaan sitoutumiseen. Sitoutuminen ilmenee kiinnostuksena, toiminnan eli työn imuna ja parhaimmillaan *flow* -tilana. Sitoutuminen edistää tavoitteiden saavuttamista. Arvostetuksi, huolehdituksi ja rakastetuksi tuleminen kokemus on yksi olennaisimmista ihmisen hyvinvoinnin edellytyksistä. Merkityksellisyys tarkoittaa ihmisen näkemystä oman elämänsä ja toimintansa arvokkuudesta sekä osallisuudesta. Positiivisen psykologian näkökulmasta yksilön omien luontevahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen lisää merkityksellisyyden kokemusta. Viides elementti, saavuttaminen, kiinnittää huomion yksilön onnistumisen hetkiin. Saavuttamisen keskeisiä taustatekijöitä ovat kannustaminen, sisäisen motivaation herättäminen sekä toiveikkuuden ja sinnikkyuden vahvistaminen. Myönteinen palaute onnistumisista lisää iloa ja hyvinvointia. Nämä viisi hyvinvoinnin elementtiä menevät sisällöltään ja vaikutuksiltaan päällekkäin ja limittäin. Ne muodostavat itseään ruokkivan kehän, jossa hyvinvointi lisää hyvinvointia (Leskisenoja, 2019, s. 65–66).

## 4 Pedagoginen instituutio positiivisena organisaationa

Positiivinen organisaatio-oppi perustuu positiivisen psykologian johtamista sekä organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittämistä koskevaan tutkimustietoon ja tarkastelee organisaatioita positiivisten prosessien kautta. Se keskittyy hyvinvoinnin ja kukoistamisen edistämiseen organisaatioissa (Cameron ym., 2003, s. 4). Positiivisessa organisaatio-opissa keskeistä on pyrkimys tunnistaa ja kehittää organisaation positiivisia ominaisuuksia ja johtaa niitä, jotta saataisiin aikaan hyvää toimintaa ihmisissä sekä laajemmin yhteisössä (Syväjärvi & Kesti, 2012). Ajattelen, että pedagoginen instituutio positiivisena organisaationa pyrkii vahvistamaan positiivisia ominaisuuksiaan ja tuottamaan niiden avulla pedagogista hyvinvointia.

Ihmiset organisaatiossa ovat mielestäni sen tärkeintä pääomaa. Inhimillisen psykologisen pääoman elementtejä organisaatiossa ovat esimerkiksi yksilön lahjakkuus, kyvykkyys, vahvuudet, mielihyvä, arvot, hyveet, *flow*, voimaantuminen, tunneäly, optimismi, toivo ja luovuus. Positiivisessa organisaatiossa johtaja ymmärtää näiden elementtien merkityksen työyhteisön hyvinvoinnille ja asettaa johtamiselleen positiivisuuden vaatimuksen (Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 210–211).

### 4.1 PRIDE-teoria

Tässä tutkielmassani tarkastelen pedagogisen instituution hyvinvoinnin edellytyksiä positiivisen organisaation PRIDE-teorian kautta. PRIDE-teorian on alun perin kehittänyt Rainbow Cheung tutkimusryhmineen Hongkongissa vuonna 2014. Wenström (2019) kehitti teoriaa edelleen väitöskirjassaan *Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. – Defining positive organization and positive leadership in VET* (Wenström, 2019, s. 21–25). Käsitelen tutkielmassani edellä mainittua Wenströmin (2019) tutkimuksessaan jatkokehittämää PRIDE-teoriaa pedagogisen hyvinvoinnin edistämisen välineenä. PRIDE-teoria perustuu positiiviseen psykologiaan ja se sisältää aiemmin käsittelemässäni Seligmanin PERMA-teoriassa esitetyt kaikki hyvinvointia edistävät elementit (Wenström, 2020, s. 62).

PRIDE-teorian nimi tulee englannin kielen sanoista *Positive practices* (myönteiset käytänteet), *Relationship enhancement* (vuorovaikutus, ihmissuhteet), *Individual attributes* (yksilölliset vahvuudet), *Dynamic leadership* (positiivinen johtaminen) ja *Emotional wellbeing* (myönteiset tunteet).

# Positiivisen organisaation osatekijät

PRIDE-teoria  
(Cheung 2014;  
Wenström 2020)



© Sanna Wenström 2020

Kuvio 2. Positiivisen organisaation osatekijät (Wenström, 2020).

PRIDE-teoria ei anna valmiita vastauksia tai yleispäteviä toimintaohjeita, vaan auttaa kiinnittämään huomiota niihin tekijöihin, jotka tutkimusten mukaan tekevät organisaatiosta positiivisen. Ne ovat tekijöitä, jotka tukevat ja vahvistavat ihmisten hyvinvointia sekä kukoistamista ja sitä kautta laadukasta ja tuloksellista toimintaa (Wenström, 2020, s. 74).

Myönteiset käytänteet PRIDE-teorian mukaan ovat positiivisessa organisaatiossa arkielämän konkreettisia toimintatapoja, rakenteita tai prosesseja, jotka osaltaan edistävät muita PRIDE-teorian osa-alueita. Nämä myönteiset käytänteet ovat positiivisella tavalla poikkeuksellisia: ne ovat hyvinvointia, työssä suoriutumista, yksilöiden, tiimien ja koko organisaation oppimista ja ammatillista kasvua edistäviä (Wenström, 2020, s. 70, 160–161). Myös Kuittinen, Lappalainen & Meriläinen (2008) mainitsevat toimintaympäristön vaikutuksen opettajien työ-, opetus- ja kasvatuskäytänteisiin sekä niiden merkityksen pedagogiselle hyvinvoinnille. Heidän mukaansa pedagoginen hyvinvointi edellyttää toimijuutta ja osallisuutta, joka syntyy jatkuvasta



vuorovaikutteisesta prosessista, jossa yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa toimintaympäristönsä käytänteisiin (Kuittinen ym., 2008, s. 211–212). Työyhteisön myönteisiä käytänteitä ovat esimerkiksi avoin tiedonkulku ja myönteinen viestintä, vahvuuksien hyödyntäminen työn organisoinnissa sekä osaamisen kehittämisen mahdollistaminen. Pedagogisessa instituutiossa myönteiset käytänteet voivat liittyä esimerkiksi erilaisiin pedagogisiin ratkaisuihin, kuten monialaisiin oppimiskokonaisuuksiin (Wenström, 2020, s. 161). Omassa työyhteisössäni mainitsemisen arvoinen ja toimiva myönteinen käytänte on suunnitelmallinen osaamisen jakaminen henkilöstön pedagogisissa tiimipalavereissa.

Positiiviselle organisaatiolle on tunnusomaista myönteinen vuorovaikutus ja yhteistyö. Ystävällisellä ja toista kunnioittavalla vuorovaikutuksella on suuri merkitys pedagogisen instituution ihmissuhteissa, sillä organisaation ilmapiiri syntyy päivittäisissä kohtaamisissa (Wenström, 2020, s. 102). Tällä on vaikutusta myös pedagogiseen hyvinvointiin, joka syntyy vuorovaikutuksellisessa kokonaisuudessa (Pietarinen, Soini & Pyhältö, 2008, s. 57). Olen työssäni päiväkodin johtajana todennut, ettei työyhteisössä vallitseva ilmapiiri ole pysyvä, vaan se rakentuu joka päivä uudelleen erityisesti ihmisten välisissä kohtaamisissa. Wenströmin (2020) mukaan työyhteisön ilmapiiri muodostuu siitä, minkälaisia tunteita siellä koetaan, miten työpaikan tapahtumia tulkitaan ja miten niistä puhutaan. Ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten temperamentti, vaikuttavat siihen, miten ja minkälaiset tunteet pääsevät työyhteisössä vallitsemaan. Erilaiset yksilöt kokevat ja tulkitsevat työpaikan tapahtumia ja vuorovaikutustilanteita eri tavoin, joten sama asia voi herättää eri ihmisissä eri tunteita. Myönteinen ihmisten välinen toiminta ja yhteistyö edistävät hyvän ilmapiirin rakentumista sekä vahvistaa yksilöllisiä ja yhteisöllisiä voimavaroja (Wenström, 2020, s. 80, 102). Myönteiseen vuorovaikutukseen kuuluu mielestäni myös hyvän sanoittaminen eli työkaverin kiittäminen, kehuminen ja kannustaminen. Se, että saa työstään aitoa ja ansaittua myönteistä palautetta, on omiaan edistämään hyvinvointia. Pedagogisessa työssä esimerkiksi mentorointi, tiimityö sekä pari- ja yhteisopettajuus ovat hyviä keinoja toteuttaa yhteistyötä.

Myönteiset tunteet ovat ihmisen ja työyhteisön hyvinvoinnin perusta. Positiivisen organisaation toimintakulttuurissa myönteiset tunteet liittyvät erottamattomasti edellä käsittelemiini myönteiseen vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin. Ilmapiirin rakentumiseen vaikuttaa nimittäin se, minkälaiset tunteet työyhteisössä vallitsevat. Myönteiseen vuorovaikutukseen sisältyy myönteisiä tunteita, ja hyvää ilmapiiriä on vaikea saavuttaa ilman niitä. Myönteiset tunteet edistävät ihmissuhteiden solmimista (Leskisenoja, 2017, s. 38). Pedagogisen instituution näkökulmasta oleellista on, että tunteet ovat luonteeltaan sosiaalisia, ne tarttuvat. Tunteet

leviävät sekä työyhteisössä että opettajien ja lasten/oppilaiden välillä erilaisin mekanismehein. (Wenström, 2020, s. 77, 80). Tunteet voivat näkyä esimerkiksi ilmeissä, kehonkielessä ja äänenpainossa. Tunteet antavat palautetta siitä, mitä ihmiselle on milläkin hetkellä tapahtumassa (Ojanen, 2014, s. 41). Myönteiset tunteet ja ilmapiiri ovat paitsi positiivisen organisaation yksi osa-alue, myös positiivisen johtamisen ja organisaation tulos (Wenström, 2020, s. 75). Hyvinvoivassa työyhteisössä on mielestäni kuitenkin tilaa myös negatiivisille tunteille, mutta ne eivät saa siellä valtaa. Vaikeita tilanteita tulee kaikissa työyhteisöissä. Ratkaisevaa on se, miten niitä käsitellään.

Ihmisen vahvuuksien käsitteen voidaan ajatella edustavan elinikäisen oppimisen ja joustavan elämänhallinnan ominaisuutta tai tilaa, joka tukee yksilöiden kehitystä ja tekee heistä tehokkaampia osallistujia yhteisen hyvän luomisessa. Vahvuudet esiintyvät tavoissa, joilla ihmiset voittavat ylivoimaisilta vaikuttavat vastukset ja selviävät vastoinkäymisistä. Vahvuudessa on kysymys ylittämisestä ja menestymisestä (Räsänen, 2020, s. 268–269). Vahvuus on luonteenpiirre, psykologinen ominaisuus, joka voidaan havaita eri tilanteissa ja eri aikoina. Vahvuutta arvostetaan sen itsensä vuoksi, ja ihmisen toiminnassa sillä on yleensä hyviä seurauksia (Seligman, 2008, s. 167). Ihmisen ominaisvahvuuksia ovat ne vahvuudet, jotka tuntuvat omilta ja aidoilta, joita hän voi toistuvasti käyttää ja joiden käyttäminen tuottaa iloa (Leskisenoja, 2016, s. 69). Työelämässä vahvuuksilla on suuri merkitys ihmisten hyvinvoinnin, innostuksen ja työsuoritusten kannalta (Wenström, 2020, s. 125). PRIDE-teorian mukaan työyhteisön jäsenten vahvuuksia hyödyntämällä voidaan edistää sen hyvinvointia. Suomen koulutusjärjestelmässä vallitseva opettajien suuri autonomia edistää vahvuuksien käyttöä pedagogisessa työssä (Wenström, 2020, s. 71). Lappalaisen, Hotulaisen, Kuorelahden & Thunbergin (2008) mukaan pedagogista hyvinvointia voidaan tuottaa kouluissa myös oppilaiden sosio-emotionaalisten vahvuuksien tunnistamisen ja tukemisen avulla (Lappalainen ym., 2008, s. 124). Positiivisen pedagogiikan menetelmät sopivat hyvin tähän tarkoitukseen.

PRIDE-teoriassa johtajuus on olennainen avaintekijä, sillä johtamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi kaikkiin muihin positiivisen organisaation osa-alueisiin. Sen vuoksi käsittelen tätä positiivisen organisaation osatekijää omassa kappaleessaan.

## 4.2 Positiivinen johtaminen

Wenström (2019) määrittelee tutkimuksessaan positiivisen johtamisen vuorovaikutteisena, arvoihin ja itsetuntemukseen perustuvana ihmisten johtamisena, joka toteutuu sekä arjen tekoina ja toimintana että humanistisena näkemyksenä ihmisten vahvuuksista ja potentiaalista (Wenström, 2019, s. 6). PRIDE-teorian mukaan positiivinen johtaja inspiroi, haastaa, motivoi ja luo innostavia visioita. Hän vahvistaa toiminnallaan työyhteisössä positiivisia tunteita, kehittää alaistensa vahvuuksia, huomioi heidän onnistumisensa ja saavutuksensa sekä osoittaa välittämistä ja myötätuntoa (Wenström, 2019, s. 25, 28). Positiivisessa johtajuudessa keskeisiä elementtejä ovat autenttisuus, yhteiset arvokkaat merkitykset, toisten kanssa jakaminen ja eettisyys (Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 213–214).

Positiivisuus johtamisessa tarkoittaa tietoista myönteisyyden tavoittelua ihmisten johtamisessa ja tätä kautta onnellisempia ja sensitiivisempiä työyhteisöjä (Syväjärvi & Vakkala, 2019, s. 203). Positiivisessa johtajuudessa ihmistä lähestytään myönteisten asioiden kautta. Ihmiset ovat lähtökohtaisesti kiinnostuneita hyvästä elämästä ja asettavat myös muuttuvassa, kompleksisessa työelämässä vaatimuksia, joiden mukaan elämän tulee olla arvokasta ja laadukasta. Työyhteisössä ja johtajuudessa positiivisuus näyttäytyy ihmiselle konkreettisesti miellyttävänä, merkityksellisenä työelämänä, jossa ihmisen kyvyt ja vahvuudet pääsevät esiin (Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 210–211). Johtaja tuntee työntekijänsä ja heidän lähikehityksen vyöhykkeensä, ja tietää, mihin he voivat yltää. Huomio on ihmisten vahvuuksissa ja kyvykkyydessä eli positiivisessa kompetenssissa. Johtaja auttaa ihmisiä ja työyhteisöä ylittämään tyypillisen, odotettavissa olevan toimintatasonsa. (Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 213–214).

Positiivinen johtaminen on välittävää johtamista. Se ilmenee työyhteisössä käytännön tekoina, toisen tuntemisena ja valmiutena kantaa vastuuta ja toimia toisen puolesta (Kohtakangas, 2019, s. 33). Ei siis riitä, että johtaja sanoo, että hän välittää työntekijöistään, vaan kokemus välittämisestä todentuu tekojen kautta. Käytännön tekojen ei mielestäni tarvitse olla mitään erityisen suuria, yleensä nämä teot tapahtuvat kohtaamisissa arjen keskellä. Joissakin tilanteissa riittää, kun johtaja kysyy kuulumisia, kuuntelee, etsii tietoa ja vastauksia sekä auttaa ratkaisemaan ongelmia. Tämä edellyttää kuitenkin johtajalta läsnäoloa ja saavutettavuutta (Kohtakangas, 2019, s. 33).

Positiivinen johtaja tiedostaa työyhteisön hyvinvoinnin ja innostuksen merkityksen työn laadulle ja organisaation tehokkuudelle (Wenström, 2020, s. 11). Kohtakankaan (2019) väitöskirjassa kuvaillaan vastavuoroisuuden periaatetta organisaatiolta saatua tukea tarkastelevan tutkimuksen näkökulmasta. Sen mukaan ihmiset kohdistavat työorganisaatiotaan kohtaan erilaisia odotuksia. Kokiessaan työpanoksensa tulevan arvostetuksi, itsensä reilusti kohdelluiksi sekä yksilöllisten tarpeidensa tulevan huomioiduiksi, työntekijät sitoutuvat edistämään organisaation menestymistä sekä pyrkimään tehokkaaseen työskentelyyn (Kohtakangas, 2019, s. 32).

Johtajan tehtävänä on vastata pedagogisen instituution vuorovaikutuksen laadusta (Räsänen, 2020, s. 235). Positiivinen johtaminen toteutuu ensisijaisesti vuorovaikutuksessa. Positiivinen johtaja edistää omalla toiminnallaan ja esimerkillään myönteistä vuorovaikutusta. Hän puuttuu tarvittaessa epäasialliseen vuorovaikutukseen. Avoin, luottamuksellinen suhde johtajan ja työyhteisön jäsenten välillä helpottaa haastavien tilanteiden käsittelemistä (Wenström, 2020, s. 215).

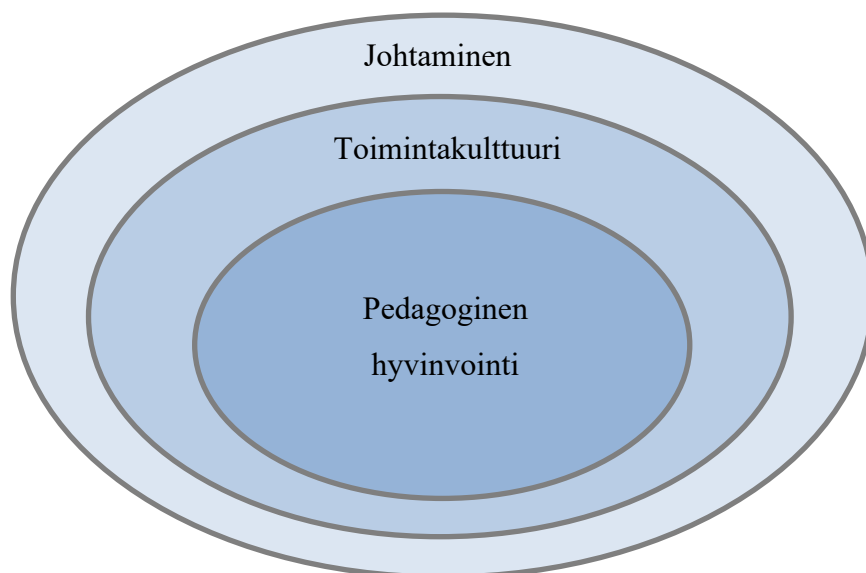
## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkielmani idea sai alkunsa omista kokemuksistani päiväkodin johtajana ja työssäni virinneistä pohdinnoista siitä, mitä on hyvä työelämä opetus- ja kasvatusalalla. Kasvatus- ja opetustyötä tekevä voi kokea muutosten keskellä olevan pedagogisen työn korkeine vaatimuksineen tänä päivänä hyvinkin kuormittavana. Haluan kuitenkin uskoa, että pedagogisessa työssä on mahdollisuus voida hyvin. Miten sitten pedagogisen instituution perustehtävä toteutetaan ja tavoitteet saavutetaan hyvinvointia edistäen? Etsin tutkielmassani vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen *Miten johtamisella voi vaikuttaa pedagogiseen hyvinvointiin?* positiivista organisaatiota selittävän PRIDE-teorian kautta. Sen mukaan johtamisen merkitys pedagogisen hyvinvoinnin tavoittelussa ja saavuttamisessa on keskeinen. Wenströmin (2019) tutkimuksen mukaan vaikuttaa siltä, että positiivisella johtajuudella voidaan tukea ja edistää ihmisten mielekkyyden ja hyvinvoinnin kokemuksia, sillä positiivisesti painottunut johtaminen lisää työyhteisössä todennäköisyyttä myönteisille kokemuksille, käytänteille ja vuorovaikutussuhteille (Wenström, 2019).

Pedagogiseen hyvinvointiin on mielestäni tärkeää kiinnittää erityistä huomiota, sillä kun työyhteisö voi hyvin, myös lasten ja oppilaiden hyvinvointi todennäköisesti kasvaa. Heidän sekä henkilöstön hyvinvointi ja oppiminen kulkevat käsi kädessä. Pedagogisessa instituutiossa vallitseva toimintakulttuuri on mielestäni merkittävin pedagogiseen hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Sekä perusopetussuunnitelman että varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa toimintakulttuuri määritellään kokonaisuudeksi, joka rakentuu työtä ohjaavien normien ja toiminnan tavoitteiden tulkinnasta, johtamisesta sekä työn organisoinnista, suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista, yhteisön osaamisesta ja kehittämisestä, pedagogiikasta ja ammatillisuudesta, vuorovaikutuksesta, ilmapiiristä, arkikäytännöistä ja oppimisympäristöistä. Tavoitteeksi edellä mainituissa asiakirjoissa on asetettu sellaisen toimintakulttuurin luominen, joka edistää oppimista, osallisuutta, hyvinvointia ja kestäväää elämäntapaa (OPH, 2016; OPH, 2019). Pedagogisen johtajan tuleekin tiedostaa, kuinka keskeisesti johtaminen vaikuttaa pedagogisen instituution toimintakulttuuriin, sen kehittämiseen ja laatuun.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (OPH, 2019) mukaan johtajan tehtävä on edistää osallistavaa toimintakulttuuria luomalla rakenteita ammatilliseen keskusteluun, ja rohkaista työyhteisöä säännöllisesti kehittämään ja innovoimaan yhteistä toimintakulttuuria. Lisäksi johtaja tukee yhteisön kehittymistä oppivaksi yhteisöksi, jossa osaamista kehitetään ja jaetaan. Johtamisen lähtökohtana on jokaisen lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen edistäminen.

Toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää vahvaa ja ammattitaitoista pedagogiikan johtamista. Se sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla luodaan edellytykset henkilöstön hyvälle työolosuhteille, ammatillisen osaamisen ja koulutuksen hyödyntämiselle ja kehittämiseksi sekä pedagogiselle toiminnalle (OPH, 2019, s. 29). PRIDE-teoriassa positiivisen organisaation kaikki osatekijät eli työyhteisön myönteiset käytänteet, vuorovaikutus ja yhteistyö, vahvuudet, positiivinen johtaminen sekä myönteiset tunteet ja ilmapiiri, tukevat sekä perusopetus suunnitelman että varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa mainittujen toimintakulttuurille ja johtamiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Pedagogista hyvinvointia syntyy toimintakulttuurissa, jota johdetaan sekä kehitetään myönteisellä ja ihmisistä välittävällä tavalla. Toimiva, avoin vuorovaikutus sekä myönteiset käytänteet ja yhteistyö edistävät positiivista toimintakulttuuria.



Kuvio 3. Pedagogisen hyvinvoinnin rakentuminen

Toiseen tutkimuskysymykseeni *Miten positiivinen johtajuus ilmenee pedagogisessa työssä?* tutkielmani antaa myös vastauksia. Olen sisällyttänyt johtopäätöksiin myös omaa, työkokemuksestani ja aiemmista johtamisopinnoistani kumpuavaa pohdintaa.

Ajattelen, että positiivisen johtajan tulee olla läsnä pedagogisen instituution arjessa, jolloin hän on työyhteisön saatavilla ja helposti lähestyttävissä tarpeen tullen. Ollessaan arjessa läsnä hänellä on ajantasainen ja realistinen käsitys siitä, mitä hänen organisaatiossaan tapahtuu ja

miten pedagogista työtä tehdään. Hän oppii myös tuntemaan työyhteisön jäsenet ollessaan vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Positiiviselta johtajalta vaaditaan hyvää ihmistuntemusta. Hänen tulee tietää, miten positiivisuus tai onnellisuus työyhteisössä koetaan, jotta työntekijöiden arvostusten kohteet ja myönteiset merkitykset tulevat selville (Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 212). Positiivinen johtaja tunnistaa työyhteisönsä vahvuudet ja tiedostaa, että ihminen kokee merkityksellisyyttä voidessaan kehittää vahvuuksiaan ja käyttää niitä toisten palvelemiseen. Positiivinen johtaja tarjoaa työntekijöille mahdollisuuksia hyödyntää omia vahvuuksiaan ja ohjaa heitä niiden avulla tavoittelemaan merkityksellisiä asioita.

Välittävät ihmissuhteet vaikuttavat olennaisesti pedagogiseen hyvinvointiin. Ne ovat pedagogista työtä tekevien yhteisöjen kantava voima. Positiivinen johtaja on itse esimerkki välittävästä ihmisestä. Hän on aidosti kiinnostunut ihmisten työstä, kannustaa, antaa myönteistä palautetta sekä huomioi onnistumiset. Vaikka johtajalla on erityinen mahdollisuus ja vastuu olla edistämässä pedagogista hyvinvointia, ei hän kuitenkaan pysty siihen yksin. Positiivisuus pedagogisessa instituutiossa rakentuu myönteisessä arjen vuorovaikutuksessa yhteisöllisenä prosessina (Wenström, 2020, s. 71, 350). Kouluissa ja päiväkodeissa tulisi puhua nykyistä enemmän pedagogisesta hyvinvoinnista, jotta sen merkitys kirkastuisi arvokasta pedagogista työtä tekeville ihmisille. Sen lisäksi että pedagoginen hyvinvointi edistää oppimista, uskon sen tukevan myös opettajien työssäjaksamista.

## Lähteet

- Alava, J., Halttunen, L. & Risku, M. (2012). *Muuttuva oppilaitosjohtaminen*. Helsinki: Opetushallitus. Haettu 17.3.2021 osoitteesta <https://docplayer.fi/3392449-Muuttuva-oppilaitosjohtaminen.html>
- Cameron, K., Dutton, J. & Quinn R. (2003). Foundations of Positive Organizational Scholarship. Teoksessa Quinn, R., Dutton, J. & Cameron, K. (toim.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (s. 3–13). Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco. (E-kirja). Haettu 11.3.2021 osoitteesta <http://web.b.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMjYwNjc0X19BTg2?sid=30159d8b-098c-4042-8970-bf5a4c162278@sessionmgr101&vid=0&format=EB&rid=1>
- Jalkanen, J. (2020). *Pedagogisen johtajan kirja*. Keuruu: PS-kustannus.
- Janhunen, K-M. (2013). *Kouluhyvinvointi nuorten tulkitsemana*. (Väitöskirja). Itä-Suomen yliopisto. Haettu 17.2.2021 osoitteesta [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/11943/urn\\_isbn\\_978-952-61-1021-9.pdf](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/11943/urn_isbn_978-952-61-1021-9.pdf)
- Kohtakangas, K. (2019). *Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa*. (Väitöskirja). Lapin yliopisto. Haettu 17.2.2021 osoitteesta <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63925/Kohtakangas.Krista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kontio, K., Pikkarainen, E. & Siljander, P. (2017). A Modern Idea of the School. Teoksessa Siljander, P., Kontio, K. & Pikkarainen, E. (toim.). *Schools in Transition: Linking Past, Present, and Future in Educational Practise* (s. 1–15). Rotterdam: Sense Publishers. (E-kirja). Haettu 14.4.2021 osoitteesta <http://web.b.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTQ0NTMzNI9fQU41?sid=ca6276fb-6f00-4115-a6a9-1ba28e9bd4cc@sessionmgr102&vid=0&format=EB&rid=1>
- Kuittinen, M, Lappalainen, K. & Meriläinen, M. (2008). Suuntaviivoja pedagogisen hyvinvoinnin tutkimiseen. Teoksessa Lappalainen, K., Kuittinen, M. & Meriläinen, M. (toim.). *Pedagoginen hyvinvointi* (s. 209–218). Kasvatusalan tutkimuksia – Research in Educational Sciences 41. Turku: Painosalama Oy.
- Lappalainen, K., Hotulainen, R., Kuorelahti, M. & Thunberg, H. (2008). Vahvuuksien tunnistaminen ja tukeminen sosio-emotionaalista kompetenssia rakentamassa. Teoksessa Lappalainen, K., Kuittinen, M. & Meriläinen, M. (toim.). *Pedagoginen hyvinvointi* (s. 111–131). Kasvatusalan tutkimuksia – Research in Educational Sciences 41. Turku: Painosalama Oy.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. (2012). *Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.
- Leskisenoja, E. (2017). *Positiivisen pedagogiikan työkalupakki*. Juva: PS-kustannus.
- Leskisenoja, E. (2019). *Positiivinen pedagogiikka varhaiskasvatuksessa. Toteuta käytännössä*. Keuruu: PS-kustannus.



- Leskisenoja, E. (2016). *Vuosi koulua, vuosi iloa. PERMA-teoriaan pohjautuvat luokkakäytänteet kouluilon edistäjänä.* (Väitöskirja). Lapin yliopisto. Haettu 17.2.2021 osoitteesta  
[https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62568/Leskisenoja\\_Eliisa\\_ActaE198\\_pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62568/Leskisenoja_Eliisa_ActaE198_pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Meriläinen, M, Lappalainen, K. & Kuittinen M. (2008). Pedagogiikan ja hyvinvoinnin suhde. Teoksessa Lappalainen, K., Kuittinen, M. & Meriläinen, M. (toim.). *Pedagoginen hyvinvointi* (s. 7–11). Kasvatusalan tutkimuksia – Research in Educational Sciences 41. Turku: Painosalama Oy.
- Ojanen, M. (2014). *Positiivinen psykologia.* Porvoo: Edita Publishing Oy
- Opetushallitus. (2016). *Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014.* Määräykset ja ohjeet 2014:96. Haettu 6.10.2020 osoitteesta  
[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/perusopetuksen\\_opetussuunnitelman\\_perusteet\\_2014.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/perusopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2014.pdf)
- Opetushallitus. (2019). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet.* Määräykset ja ohjeet 2018:3a. Haettu 6.10.2020 osoitteesta  
[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf)
- Perusopetuslaki (21.8.1998/628). Haettu 8.3.2021 osoitteesta  
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>
- Pietarinen, J., Soini, T. & Pyhältö, K. (2008). Pedagoginen hyvinvointi – Uutta ja tuttua koulun arjesta. Teoksessa Lappalainen, K., Kuittinen, M. & Meriläinen, M. (toim.). *Pedagoginen hyvinvointi* (s. 53–74). Kasvatusalan tutkimuksia – Research in Educational Sciences 41. Turku: Painosalama Oy.
- Räsänen, J. (2020). *Valitsen vahvuuden. Uuden koulun luonne, periaatteet ja mahdollisuudet. Ulkoisesta hallinnasta opastavaan vahvuuspedagogiikkaan.* Lector Kustannus Oy.
- Seligman, M. (2008). *Aito onnellisuus.* Helsinki: Art House.
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being.* Lontoo: Nicholas Brealey. (E-kirja). Haettu 11.3.2021 osoitteesta  
[http://web.a.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzE5NTkwNThfX0FO0?sid=c88ddc30-3ac3-40b8-8e98-4344f55bbe93@sdc-v-sessmgr01&vid=9&format=EK&lpid=navpoint\\_4&rid=0](http://web.a.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzE5NTkwNThfX0FO0?sid=c88ddc30-3ac3-40b8-8e98-4344f55bbe93@sdc-v-sessmgr01&vid=9&format=EK&lpid=navpoint_4&rid=0)
- Siekkinen, M. & Niiranen, P. (2008). Lasten pedagoginen hyvinvointi esiopetuksessa. Teoksessa Lappalainen, K., Kuittinen, M. & Meriläinen, M. (toim.). *Pedagoginen hyvinvointi* (s. 35–49). Kasvatusalan tutkimuksia – Research in Educational Sciences 41. Turku: Painosalama Oy.
- Siljander, P. (2014). *Systemaattinen johdatus kasvatustieteeseen. Peruskäsitteet ja pääsuuntauukset.* Vantaa: Vastapaino.
- Syvjärvi, A. & Kesti, M. (2012). Positive Human Tacit Signal Approach and Competence System Intelligence in Organization. Teoksessa A. Di Fabio (toim.). *Emotional intelligence – New perspectives and applications* (s. 139–166). (E-kirja). Haettu 16.3.2021 osoitteesta

[https://www.researchgate.net/publication/221923492\\_Positive\\_Human\\_Tacit\\_Signal\\_Approach\\_and\\_Competence\\_System\\_Intelligence\\_in\\_Organization/link/568b893908aebccc4e1b6ed7/download](https://www.researchgate.net/publication/221923492_Positive_Human_Tacit_Signal_Approach_and_Competence_System_Intelligence_in_Organization/link/568b893908aebccc4e1b6ed7/download)

- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2019). Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia* (s. 210–233). Keuruu: PS-kustannus.
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2012). Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä* (s. 195–225). Juva: PS-kustannus.
- Wenström, S. (2020). *Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. Keuruu: PS-kustannus.
- Wenström, S. (2019). *Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work – Defining positive organization and positive leadership in VET*. (Doctoral dissertation). University of Lapland. Haettu 6.10.2020 osoitteesta <https://lada.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64034/Wenstrom.Sanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>