

ePOOKI

OULUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT ISSN 1798-2022

ePooki 10/2019

Positiivisella johtamisella pedagogista hyvinvointia

Wenström Sanna

27.2.2019 ::

Pedagogisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan kaikkien oppilaitosyhteisön jäsenten hyvinvointia ja oppimista, joka syntyy arjen vuorovaikutussuhteissa. Johtamisen näkökulmasta pedagoginen hyvinvointi on yksi oppilaitoksen ydinprosesseja, johon kytkeytyvät sekä hyvä ihmisten johtaminen, muutosjohtaminen että pedagoginen johtaminen.

Mitä pedagoginen hyvinvointi on?

Pedagoginen hyvinvointi on Itä-Suomen yliopiston tutkijoiden lanseeraama käsite, jossa yhdistyvät opiskelijan ja oppilaitoksen henkilöstön hyvinvointi sekä oppiminen ^[1]. Pedagogisen hyvinvoinnin käsite tarkastelee hyvinvointia kokonaisvaltaisena ja vuorovaikutteisena ilmiönä, jonka mukaisesti oppilaitoksen henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa opiskelijoiden hyvinvointiin ja oppimiseen ^[2]. On todettu, että kouluissa, joissa on huono työilmapiiri, myös opiskelijoilla on enemmän masennusoireilua ja pinnaamista ^[3]. Vastaavasti innostunut ja hyvinvoiva oppilaitostyöyhteisö ja henkilöstön yhteistoiminta luovat myönteistä ja turvallista oppimisilmapiiriä, joka tuottaa hyvinvointia myös opiskelijoille ^[2].

Pedagoginen hyvinvointi syntyy arjen vuorovaikutuksessa oppilaitostyöyhteisössä sekä opiskelijoiden kanssa ^[2]. Sen vuoksi pedagogista hyvinvointia ei voi saada aikaan vain yksittäisillä opintojaksoilla, hyvinvointiviikoilla, tyhy-päivillä tai liikuntaseteleillä. Koulutusmaailmassa, jota leimaa jatkuva muutos, tulisi hyvinvoinnin edistämisen olla kaiken toiminnan keskiössä. Muutoksen on todettu haastavan opettajien ammatillista identiteettiä ja toimijuuden kokemusta ja sitä kautta myös heidän hyvinvointiaan. ^[4] ^[5] Siksi muutosta ei myöskään tulisi johtaa pelkästään rationaalisena prosessina, vaan henkilöstön ajatusten ja tunteiden kohtaamiselle ja käsittelylle olisi oltava tilaa ja aikaa ^[6].

Miten pedagogista hyvinvointia voi johtaa?

Pedagogisen hyvinvoinnin tarkastelu tuo muutoksen johtamiseen myönteisen ja ihmislähtöisen näkökulman. Myönteinen muutos on yksi positiivisen psykologian ydinajatuksista ^[7]. Positiivinen psykologia tähtää yksilöiden ja yhteisöjen optimaaliseen hyvinvointiin ja kukoistukseen ^[8]. Kukoistus tarkoittaa myös elinvoimaisuuden ja oppimisen samanaikaista kokemista, mikä tulee lähelle pedagogisen hyvinvoinnin määritelmää ^[9]. Kukoistus liittyy oppilaitoksen henkilöstön työn imun ja innostuksen kokemiseen, joka puolestaan on opiskelijoiden innostuksen ja opinnoissa suoriutumisen edellytys ^[10]. Opettajia koskevassa tutkimuksessa innostus on määritelty kokonaisvaltaiseksi työorientaatioksi, joka tarkoittaa innostusta sekä opettamista omaa substanssia kohtaan ^[11]. Innostus ilmenee myönteisenä suhteena opiskelijoihin, pyrkimyksenä oman työn ja oman osaamisen kehittämiseen sekä haluna toimia myönteisessä vuorovaikutuksessa työyhteisössä ^[12]. Näin pedagogisen hyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa oppimisen ja innostuksen ylläpitämistä ja edistämistä myönteisen muutoksen ja jatkuvan kehittymisen varmistamiseksi.

Pedagogisen hyvinvoinnin johtaminen on ensisijaisesti hyvää ihmisten johtamista. Johtamisella, erityisesti lähesimiestyöllä on ratkaiseva merkitys henkilöstön hyvinvoinnille, innostumiselle ja työn tuloksellisuudelle ^[13] ^[14] ^[12] ^[15]. Oppilaitoksessa johtamisella on myös aina vaikutuksia pedagogiseen

toimintaan [16] ja jopa opiskelijoiden oppimistuloksiin [17]. Pedagogisesta johtamisesta puhutaan, kun halutaan korostaa oppilaitosten johtamisen erityislaatua ja kytkeä se kasvatusteoreettiseen perustaan, pedagogiisin arvoihin ja päämääriin [18] [19] [16]. Positiivinen johtaminen soveltaa positiivista psykologiaa johtamiseen [20]. Se perustuu samaan humanismin arvomaailmaan kuin opettaminen ja oppiminen, ja soveltuu sen vuoksi oppilaitosten johtamiseen [21] [22]. Positiivinen johtaminen luottaa ihmisen vahvuuksiin, potentiaaliin ja pyrkimykseen hyvään ja tähtää oppimiselle ja hyvinvoinnille otollisten olosuhteiden luomiseen [23]. Näin se myös eroaa ratkaisevasti monista sellaisista johtamisopeista, jotka paikantuvat esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohdon paradigmaan ja ja teknokraattiseen ihmiskäsitykseen (esim. Total Quality Management) [24].

Mitä positiivinen johtaminen on?

Positiivinen johtaminen tähtää työyhteisöjen kukoistukseen ja positiivisesti poikkeukselliseen suoriutumiseen [25]. Lisäksi sen on todettu edistävän myös yritysten tuloksellisuutta, tehokkuutta ja laatua [26]. Nämä ovat yhä keskeisempiä tavoitteita myös tämän päivän ammatillisessa koulutuksessa ja korkeakouluissa. Tuloksista ja tavoitteista tärkeimmät ovat kuitenkin yhä edelleen opiskelijoiden oppiminen ja hyvinvointi. Ne voivat toteutuvat vain hyvinvoivan ja innostuneen henkilöstön yhteistyöllä, jolle edellytyksiä luo hyvä ihmisten johtaminen.

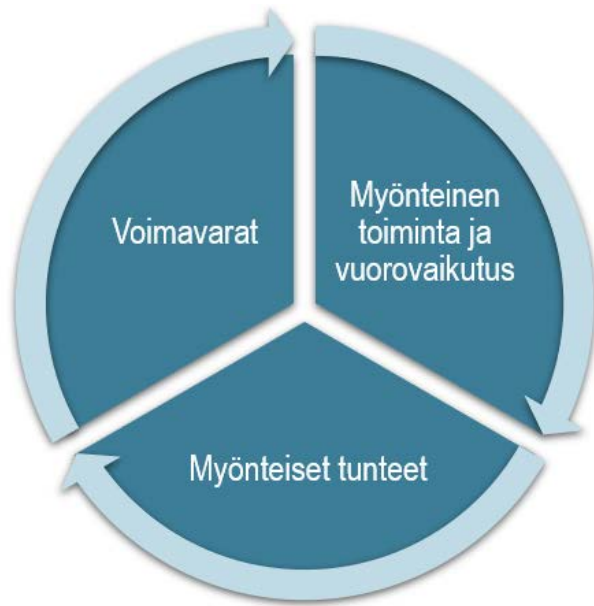
Positiivinen johtaminen kytkeytyy johtamisen psykologiseen orientaatioon, jonka mukaisesti johtaminen on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa psykologista ihmistyötä [20]. Keskeistä on, että johtajalla tai esimiehellä on kykyä, halua ja aikaa olla aidosti läsnä, kohdata ja kuunnella johdettaviaan. Erityisen tärkeää tämä on muutostilanteissa, joissa korostuvat psykologisen turvallisuuden, luottamuksen ja toivon ylläpitäminen [27]. Luottamus voi syntyä vain vuorovaikutuksessa, arjen teoissa ja toiminnassa, jossa esimies itse osoittaa luotettavuutta, avoimuutta, kyvykkyyttä ja myötätuntoa [28]. Positiivinen johtaminen onkin johtamista omalla esimerkillä, arvoilla ja myönteisellä visiolla [29].

Positiivinen johtaminen korostaa myönteisten ihmissuhteiden ja ilmapiirin merkitystä [25]. Nykypäivänä oppilaitosorganisaatioissa korostuvat yhteistyö ja yhdessä tekeminen sekä erilaiset tiimityöskentelyn muodot. Ne luovat mahdollisuuksia innostua ja onnistua, mutta nostavat esiin myös uudenlaisia vaatimuksia johtamiselle. Esimiehet tarvitsevat osaamista sekä yksilöllisten vahvuuksien että ryhmien yhteistyön ja vuorovaikutuksen johtamiseen [20]. Ihmiset voivat kukoistaa ja innostua, kun heidän vahvuutensa on otettu käyttöön [8]. Vahvuuksien hyödyntäminen on avain myös arvostuksen kokemiseen. Arvostuksen ja innostuksen ilmapiirissä korostuvat myönteiset tunteet, jotka lisäävät luovuutta, parantavat ongelmanratkaisua ja ja yhteistyötä sekä vahvistavat hyvinvointia [30]. Luottamuksellisessa ja turvallisessa ilmapiirissä ihmiset ovat myös halukkaita osaamisensa jakamiseen [31].

Miksi pedagogista hyvinvointia ja positiivista johtamista tarvitaan?

Oppilaitoksissa työskennellään kompleksisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä, opiskelijoiden hyvinvointia ja oppimista edistäen, heidän yksilöllistyviin tarpeisiinsa vastaten. Opetus- tai ohjaustyö on intensiivistä asiantuntija- ja ihmissuhdetyötä, jota ei ole mahdollista johtaa yksityiskohtaisilla säännöillä ja ohjeilla eikä byrokraattisilla komentoketjuilla [20] [32] [12] [33]. Oppilaitosorganisaatioiden menestymisen lähtökohdantana ovat ihmiset: heidän vahvuutensa, osaamisensa, hyvinvointinsa ja innostuksensa, jotka tulee nostaa myös johtamisen keskiöön. Lisäksi johtamisen perustana tulee olla pedagogiseen toimintaan soveltuvat arvot ja ihmiskäsitys.

Positiivisella johtamisella on mahdollista johtaa oppilaitosorganisaatioita pedagogista hyvinvointia, innostusta ja yhteisöllistä oppimista edistäen. Positiivisessa johtamisessa on kyse myönteisestä kehästä (kuvio 1), jossa johtajan tai esimiehen oma myönteinen vuorovaikutus ja toiminta saivat aikaan myönteisiä tunteita ja myönteistä toimintaa työyhteisössä [29] [34] [20]. Myönteiset tunteet vahvistavat yksilöiden ja työyhteisön voimavaroja ja resilienssiä pitkällä tähtäimellä ja auttavat kohtaamaan myös muutoksia [35].



KUVIO 1. Myönteisyyden kehä

Tässä artikkelissa on teoreettisella tasolla pyritty perustelemaan pedagogisen hyvinvoinnin merkitystä oppilaitoksen ydinprosessina sekä positiivisen johtamisen mahdollisuuksia sen johtamisessa. Käytännön tasolla kysymys on melko yksinkertaisista asioista ihmisten välisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Positiivinen johtaminen tarjoaa näkökulmia, periaatteita ja malleja, joiden varassa johtamista ja esimiestyötä, työn organisointia sekä arjen toimintaa voi toteuttaa ja kehittää. Lisäksi se vie johtajan tai esimiehen tarkastelemaan omia ajattelutapojaan, asenteitaan ja arvojaan ulottuen ihmiskäsitykseen saakka.

Lähteet

1. [Lappalainen, K., Kuittinen, M. & Meriläinen, M. 2008. Esipuhe. Teoksessa K. Lappalainen, K. Kuittinen, & M. Meriläinen \(toim.\) Pedagoginen hyvinvointi. Kasvatusalan tutkimuksia 41. Suomen kasvatustieteellinen seura, 5–6.](#)
2. [Pietarinen, J., Soini, T. & Pyhältö, K. 2008. Pedagoginen hyvinvointi - uutta ja tutkittua koulun arjesta. Teoksessa K. Lappalainen, M. Kuittinen & M. Meriläinen \(toim.\) Pedagoginen hyvinvointi. Kasvatusalan tutkimuksia 41. Suomen kasvatustieteellinen seura, 53–74.](#)
3. [Virtanen, M., Kivimäki, M., Luopa, P., Vahtera, J., Elovainio, M., Jokela, J. & Pietikäinen, M. 2009. Staff reports of psychosocial climate at school and adolescents' health, truancy and health education in Finland. European Journal of Public Health 195, 554–560.](#)
4. [Vähäsantanen, K. & Eteläpelto, A. 2011. Vocational teachers' pathways in the course of a curriculum reform. Journal of Curriculum Studies 43 \(3\), 291–312.](#)
5. [Day, C. 2002 School reform and transitions in teacher professionalism and identity. International Journal of Educational Research, 378, 677–692.](#)
6. [Hargreaves, A. 2005. The emotions of teaching and educational change. In A. Hargreaves \(ed.\) Extending educational change. International handbook of educational change. New York: Springer, 278–295.](#)
7. [Cameron, K. S. & McNaughtan, J. 2014. Positive Organizational Change. The Journal of Applied Behavioral Science 50 \(4\), 445–462.](#)
8. [Seligman, M. E. P. 2011. Flourish. A new understand of happiness and well-being - and how to achieve them. London: Nicholas Brealey Publishing.](#)
9. [Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. & Grant, A. M. 2005. A socially embedded model of thriving at work. Organization Science 16 \(5\), 537–549.](#)
10. [Kunter, M. & Holzberger, D. 2014. Loving teaching: Research on teachers' intrinsic orientations. In P.W. Richardson, S.A. Karabenick, & H.M.G. Watt \(eds.\) Teacher motivation: Theory and practice. Routledge, New York, NY, 83–99.](#)
11. [Kunter, M., Frenzel, A. C., Nagy, G., Baumert, J. & Pekrun, R. 2011. Teacher enthusiasm: dimensionality and context specificity. Contemporary Educational Psychology 36, 289–301.](#)
12. [Wenström, S., Uusiautti, S. & Määttä, K. 2018. "The force that keeps you going". Enthusiasm in vocational education and training VET teachers' work. International Journal for Research in Vocational Education and Training 54, 1–35.](#)

13. [Wijewardena, N., Samaratunge, R. & Härtel, C. 2014. Creating Better Employees through. Positive Leadership Behavior in the Public Sector, International Journal of Public Administration 375, 288–298.](#)
14. [Ince, C. E., Jelley, R. B. & MacKinnon, S. L. 2016. Leadership's effects on employee well-being: Synthesizing the qualitative evidence. Workplace Review, 3–18.](#)
15. [Wenström, S., Uusiautti, S., & Määttä, K. 2018. How does the PRIDE theory describe leadership and organization that enhances vocational education teachers' \(VET\) enthusiasm? An analysis of enthusiastic Finnish VET-teachers' perceptions. European Journal of Workplace Innovation 4 \(1\), 79–94.](#)
16. [Ursin af K. 2012. "Pedagoginen johtaminen" ja "pedagoginen johtajuus": käsiteparin kaksi kehitystraditiota. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen \(toim.\) Johtamisen tilat ja paikat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 79–104.](#)
17. [Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R. & Van Reenen, J. 2015. Does Management Matter in schools? Economic Journal 125, 647–674.](#)
18. [Rajakaltio, H. 2011. Moninaisuus yhtenäisyydessä. Peruskoulu muutosten ristipaineissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1686. Tampere University Press.](#)
19. [Hellström, M. 2010. Pedagoginen johtaminen - mitä se on? Hakupäivä 1.8.2017. <https://marttifi.wordpress.com/2006/06/12/pedagoginen-johtaminen-mita-se-on/>](#)
20. [Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2012. Psykologinen johtamisorientaatio - positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi \(toim.\) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-Kustannus, 195–225.](#)
21. [Juuti, P. 2007. Ihmisten johtaminen kouluorganisaatiossa. Teoksessa A. Pennanen \(toim.\) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-Kustannus, 199–218.](#)
22. [Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. 2014. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. The Leadership Quarterly 25 \(1\), 36–62.](#)
23. [Caza, A. & Cameron, K. S. 2008. Positive organizational scholarship. What does it achieve? In C. L. Cooper & S. Clegg \(eds.\) Handbook of macro-organizational behavior. New York: Sage.](#)
24. [Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.](#)
25. [Cameron, K. S. 2012. Positive leadership. Strategies for extraordinary performance. 2nd ed. Oakland, CA: Berrett-Koehler.](#)
26. [Wooten, L. P. & Cameron, K. S. 2013. Enablers of a positive strategy: positively Deviant leadership. Teoksessa P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea \(toim.\) The Oxford handbook of positive psychology and work. New York: Oxford University Press, 79–104.](#)
27. [Rodriguez, A. & Rodriguez, Y. 2015. Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders". Journal of Management Development 34, 854–866.](#)
28. [Mishra, A. K. & Mishra, K. E. 2012. Positive organizational scholarship and trust in leaders. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer \(eds.\) The Oxford handbook of positive organizational scholarship. New York: Oxford University Press, 449–461.](#)
29. [Hannah, S. T., Woolfolk, R. L. & Lord, R. G. 2009. Leader self-structure: a framework for positive leadership. Journal of Organizational Behavior 30 \(2\), 269–290.](#)
30. [Fredrickson, B. L. 2001. The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions. American Psychologist 56, 218–226.](#)
31. [Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. 2011. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen \(toim.\) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress, 94–116.](#)
32. [Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Eteläpelto A. & Rasku-Puttonen, H. 2012. Opettajien ammatillinen identiteetti, toimijuus ja sitoutuminen väljä- ja tiukkayhtymäisessä koulutusorganisaatiossa. Aikuiskasvatus 32 \(2\), 96–106.](#)
33. [Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2014. Positive leadership and experiences explaining workers' well-being in knowledge-intensive organization. The Polar Journal 4, 52–68.](#)
34. [Fredrickson, B. L. & Joiner, J. 2002. Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. Psychological Science 13 \(2\), 172–175.](#)
35. [Sekerka, L. E. & Fredrickson, B. L. 2013. Working positively toward transformative cooperation. In P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea \(eds.\) The Oxford handbook of positive psychology and work. New York: Oxford University Press, 81–94.](#)

Metatiedot

Nimeke: Positiivisella johtamisella pedagogista hyvinvointia

Tekijä: Wenström Sanna

Aihe, asiasanat: johtaminen, positiivinen psykologia, hyvinvointi, muutos

Tiivistelmä: Pedagoginen hyvinvointi tarkoittaa kaikkien oppilaitosyhteisön jäsenten hyvinvointia ja oppimista, joka syntyy arjen vuorovaikutusprosesseissa. Johtamisen näkökulmasta pedagoginen hyvinvointi on yksi oppilaitoksen ydinprosesseja, johon kytkeytyvät sekä pedagoginen johtaminen että ihmisten ja heidän hyvinvointinsa johtaminen muutoksessa. Positiiviseen psykologiaan ja johtamisen psykologiseen orientaation liittyvä positiivinen johtaminen tuo pedagogisen hyvinvoinnin johtamiseen näkökulman, joka perustuu samaan humanismin arvomaailmaan kuin näkemys opettamisesta ja oppimisesta. Pedagogista hyvinvointia on mahdollista edistää positiivisella johtamisella, jonka lähtökohtia ovat läsnäoleva vuorovaikutus, ihmisten erilaisuuden ja vahvuuksien huomioiminen ja hyödyntäminen sekä ihmisten yhteistyön johtaminen.

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

Aikamääre: Julkaistu 2019-02-27

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201902134751>

Kieli: suomi

Suhde: <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

Oikeudet: CC BY-NC-ND 4.0

Näin viittaat tähän julkaisuun

Wenström, S. 2019. Positiivisella johtamisella pedagogista hyvinvointia. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 10. Hakupäivä xx.xx.xxxx. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201902134751>.