



# Oamk Journal

Oulun ammattikorkeakoulun julkaisuja

Tämä on alkuperäisen julkaisun rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

This is an electronic reprint of the original publication. This version may differ from the original in pagination and typographic detail.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä/Please cite the original version:

Pelkonen, S., Wenström, S., & Rasa, M. (2026). Varhaiskasvatuksen käytänteitä kehittämässä – PRIDE-teorian mahdollisuudet. *Oamk Journal*, (26). Oulun ammattikorkeakoulu.  
<http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2026030518022>

## METATIEDOT

**Tyyppi:** Artikkel

**Julkaisija:** Oulun ammattikorkeakoulu

**Julkaisunumero:** 26/2026

**Julkaisuvuosi:** 2026

**Tekijätiedot:** Pelkonen Sofia, Wenström Sanna, Rasa Marjukka

**Oikeudet:** [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

**Kieli:** suomi

**Pysyvä osoite:** <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2026030518022>

**Tiivistelmä:** Artikkelissa tarkastellaan PRIDE-teorian hyödyntämistä varhaiskasvatuksen toimintayksikön tiimityön kehittämisessä. PRIDE-teoria jäsentää työhyvinvointia tukevan organisaation osatekijöitä viiden elementin avulla: myönteiset käytänteet, vuorovaikutus ja yhteistyö, yksilölliset vahvuudet, dynaaminen johtajuus sekä myönteiset tunteet ja ilmapiiri. Kehittämistyö perustui myönteisten käytänteiden tunnistamiseen osallistavaan kehittämiseen positiivisen organisaatioteorian mukaisesti. PRIDE-teoria tarjosi toiminnan tarkastelulle ja kehittämiselle rakenteen, jonka avulla tiimityötä, vuorovaikutusta, vahvuuksia, jaettua johtajuutta ja myönteistä ilmapiiriä voitiin tarkastella yhtenä kokonaisuutena. Artikkelin tarjoaa esimerkin ja näkökulmia tutkimusperustaiseen organisaatiokehittämiseen.

# Varhaiskasvatuksen käytänteitä kehittämässä – PRIDE-teorian mahdollisuudet

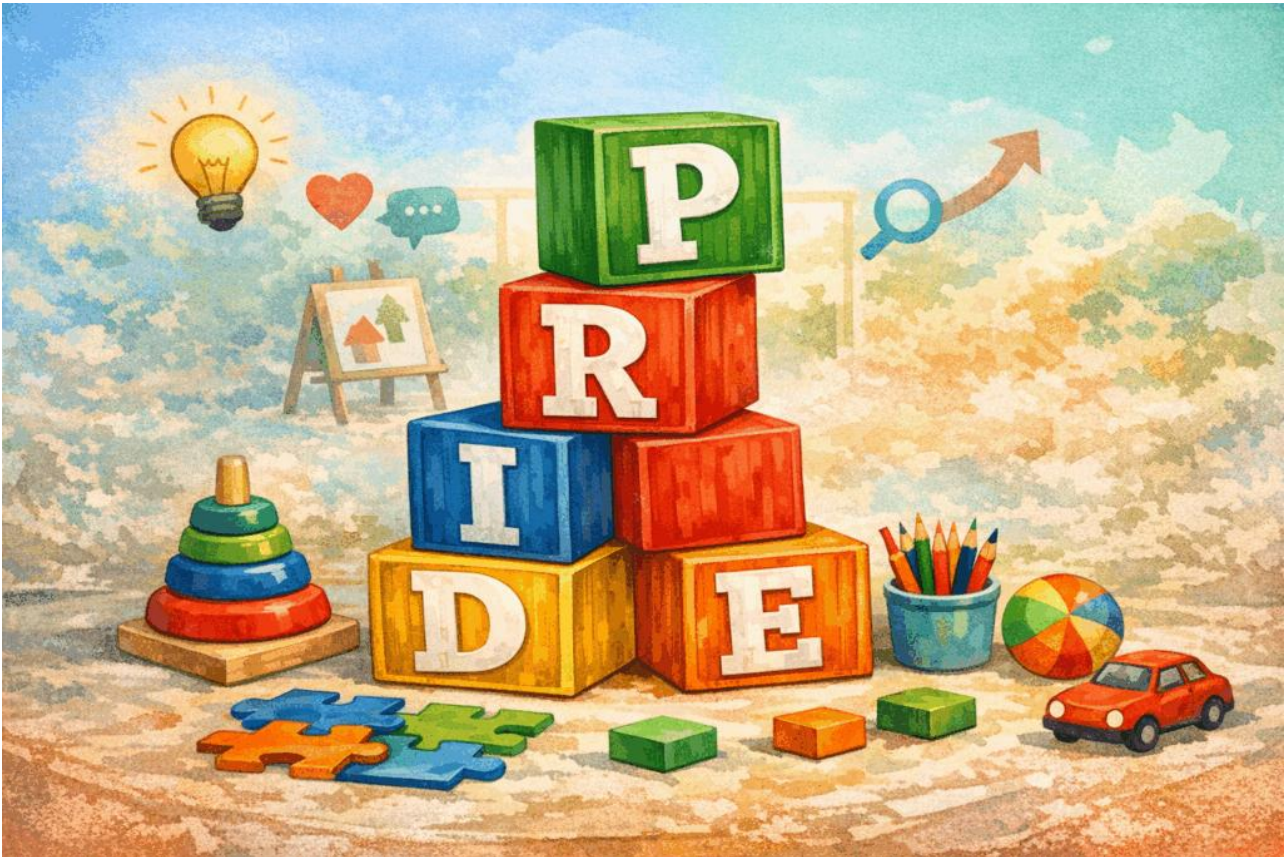
13.3.2026 - Pelkonen Sofia, Wenström Sanna, Rasa Marjukka

**Positiivisen organisaatiotutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat sellaiset organisaatiotason ilmiöt ja prosessit, jotka edistävät työhyvinvointia ja sitä kautta tuloksellisuutta, tuottavuutta ja laatua. Yksi tapa jäsentää positiivisen organisaation osatekijöitä on PRIDE-teoria, jota Suomessa on jo laajalti hyödynnetty johtamisen, organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittämisessä.**

Positiivinen organisaatioteoria eli PRIDE-teoria jäsentää tekijöitä, jotka ovat yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin ja työn imuun sekä organisaation toiminnan laatuun, tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja eettisyyteen (Cheung, 2016). PRIDE on kirjainlyhenne näiden osa-alueiden nimistä:

- P – myönteiset käytänteet (Positive practices),
- R – vuorovaikutus ja yhteistyö (Relationship enhancement),
- I – yksilölliset vahvuudet (Individual attributes),
- D – dynaaminen johtajuus (Dynamic leadership) sekä
- E – myönteiset tunteet ja ilmapiiri (Emotional well-being) (Wenström ym., 2018).

Tutkimukset osoittavat, että kaikki PRIDE-teorian osa-alueet ovat yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin ja työn imuun (Cheung, 2016; Wenström, 2020; Haapakoski ym., 2023) ja sitä kautta organisaation tuloksellisuuteen, tehokkuuteen ja laatuun (Cheung, 2016; Decuyper & Schaufeli, 2020; 2021; Haapakoski ym., 2023).



KUVA 1. PRIDE-teorian osatekijät ovat hyvinvoivan työyhteisön ja toimintakulttuurin rakennusaineiksia (kuva tehty Copilotilla, tekijä: Sanna Wenström, 2026).

Suomessa PRIDE-teoriaa on tutkittu ja edelleen kehitetty koulutusorganisaatioiden johtamisen kontekstissa (Wenström ym., 2018; Wenström, 2020). Sitä on sovellettu laajasti sekä käytännön kehittämishankkeissa että tutkimuksessa (ks. Wenström & Ström, 2024) muun muassa positiivisen oppimisympäristön määrittelyssä (Hurskainen ym., 2023) ja julkisella sektorilla (Haapakoski ym., 2023). Varhaiskasvatuksessa PRIDE-teoriaa on hyödynnetty runsaasti opinnäytetöissä ja vähitellen myös tutkimuksessa (Ranta ym., 2026).

Tässä artikkelissa tarkastellaan PRIDE-teorian hyödyntämistä varhaiskasvatuksen toimintayksikön tiimityön kehittämisessä. Tavoitteena on tuoda uusia näkökulmia tutkimusperustaiseen organisaatiokehittämiseen.

## PRIDE-teoria varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin kehittämisessä

Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluiden Oulu oivaltaa -sivistysohjelmassa 2024–2027 PRIDE-teoria jäsentää yhteistä toimintakulttuurin kehittämisen viitekehystä.

Sivistysohjelman tarkoituksena on luoda suuntalinjoja yksikkökohtaiseen työyhteisön toimintakulttuurin kehittämiseen hyvinvointia, yhdessä onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista edistäen. (Oulun kaupunki, n.d.)

Sivistys- ja kulttuuripalveluihin kuuluvassa varhaiskasvatuksessa on aktiivisesti kehitetty toimintaa PRIDE-teorian avulla monissa toimintayksiköissä. Tässä artikkelissa esiteltävä kehittämisprosessi toteutui osana Sofia Pelkosen (2025) tutkimuksellista kehittämistyötä vuorohoitoa tarjoavassa päiväkodissa, joka on perheiden palvelutarpeiden mukaisesti auki jopa ympäri vuorokauden. Kyseinen päiväkotitoiminta on aloittanut toimintansa siten, että useampia pieniä päiväkotitoimintoja yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi, mikä on luonut tarvetta vahvistaa yhteisiä käytänteitä sekä yhteistyörakenteita.

Päiväkodilla oli aloitettu positiivisen organisaatioteorian avulla luoda myönteisiä käytänteitä, kuten kokouskäytännöt, opettajien suunnitteluajankäytön toteutumisesta huolehtiminen, tiedonkulun vahvistaminen sekä erilaisten pedagogisten käytänteiden suunnittelu. Tiimityön edellytyksiä ja tiimien rakentumisen vaiheita oli käsitelty työyhteisön kehittämispäivissä ja kannustettu tiimejä käyttämään erilaisia työkaluja kuten kirjallista tiimisopimusta tiimityön suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen tukena.

Tiimien välinen yhteistyö on keskeinen toimintatapa kyseisessä päiväkodissa sen ympärivuorokautisen luonteen vuoksi. Ryhmiä yhdistetään etenkin iltaisin ja viikonloppuisin. Monet ryhmien yhdistelyyn liittyvät käytänteet oli jo järjestetty toimiviksi, mutta kaikkia toimintatapoja ei ollut kirjattu auki, jolloin myös niiden arvioiminen oli haastavaa. Tämän vuoksi päiväkodilla haluttiin lähteä kehittämään tiimien välistä yhteistyötä ja selvittämään niitä tekijöitä, jotka helpottaisivat sitä ja auttaisivat yhteisten toimintatapojen vahvistamista etenkin ryhmien yhdistelyn hetkissä.

Pelkosen (2025) tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää tiimien välistä yhteistyötä kyseisessä päiväkodissa. Keskiössä oli prosessi, jossa kehittämistyötä jäsennettiin PRIDE-teorian avulla tunnistamalla ja kehittämällä myönteisiä käytänteitä (positive practices), joiden avulla vuorohoidon erityispiirteisiin, kuten ryhmien yhdistelyyn voidaan vastata.

# Tiimityö myönteisenä käytänteenä varhaiskasvatuksessa

PRIDE-teorian osa-alueena myönteisillä käytänteillä tarkoitetaan toimintatapoja, rutiineja, rakenteita tai prosesseja, jotka edistävät muita teorian osa-alueita eli vuorovaikutusta ja yhteistyötä, vahvuuksien hyödyntämistä tai myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä (Wenström, 2020). Tutkimukset osoittavat, että myönteiset käytänteet voivat selittää jopa 40 prosenttia yritysten tuloksellisuuteen liittyvästä vaihtelusta (Cameron ym., 2011).

Tiimityötä voidaan pitää myönteisenä käytänteenä niin varhaiskasvatuksessa (Ranta & Uusiautti, 2022; Ranta ym., 2026) kuin muillakin toimialoilla (Richardson & West, 2013). Tiimityön kautta edistetään PRIDE-teorian mukaisesti sekä erilaisten vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämistä (I), yhteistyötä ja vuorovaikutusta (R) sekä jaettua johtajuutta (D). Tiimin tuloksellisen toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeää on psykologinen turvallisuus ja myönteinen ilmapiiri, joihin sisältyy myös onnistunut ristiriitojen ratkaiseminen (E) (Ranta ym., 2026). Se, miten vuorovaikutusta ja tiimityötä tuetaan ja johdetaan yksikkökohtaisten myönteisten käytänteiden (P) avulla on olennaista varhaiskasvatusyksikön toiminnan suunnittelussa.

Vuorohoidossa tiimityön, vuorovaikutuksen ja yhteistyön johtaminen vaatii erityisen paljon suunnittelua, koska henkilöstön työajat ovat erilaisia (Rönkä ym., 2019). Myös viestinnän ja tiedonkulun merkitys korostuvat, koska yhteisten tapaamisten järjestäminen on haastavaa. Lisäksi johtajan mahdollisuudet seurata pedagogisten linjausten toteutumista ovat rajalliset (Rönkä ym., 2019), jolloin jaetun johtajuuden (Heikka ym., 2019) sekä henkilöstön oman työn ja oman itsensä johtamisen taidot (Ranta ym., 2026) korostuvat.

On myös tärkeä huomata, että pelkkä yksittäisten tiimien kehittäminen ei vielä muuta koko yksikön toimintakulttuuria vaan tarvitaan myös tiimien välisen yhteistyön tarkastelua (Ahonen, 2023). Tämä korostuu vuoropäiväkodissa, koska tiimit muodostuvat eri vuorokauden aikoina eri tavoin (Malinen ym., 2016).

# Myönteisten käytänteiden tunnistaminen ja kehittämisen vuorohoidossa

Pelkosen (2025) kehittämistyön ytimen muodosti prosessi, jossa tunnistettiin tiimien välisen yhteistyön hyvin toimivia käytänteitä, valittiin kehittämisen kohteet sekä haettiin toimivia ratkaisuja henkilöstöä osallistavalla työpajatyöskentelyllä. Näin myös itse toimintatapa tähtäsi erilaisten näkemysten, ideoiden, osaamisten ja vahvuuksien esille tuomiseen, hyödyntämiseen ja vuorovaikutuksen lisäämiseen. Onkin tärkeä huomata, että henkilöstön osallisuus kehittämiseen ja muutoksiin vaikuttaa paitsi uusiin käytänteisiin sitoutumiseen, myös työhyvinvointiin ratkaisevalla tavalla (Hunter ym., 2019; Räsänen ym., 2024).

Myönteisten käytänteiden tietoinen, strateginen ja systemaattinen tunnistaminen on toimintatapa, jolla voidaan tuoda näkyväksi ja vahvistaa organisaatiossa olevaa hyvää ja toimivia asioita. Myös kehittämistyön prosessi aloitettiin hyvin toimivien asioiden tunnistamisella (Pelkonen, 2025). Tällainen ”positiivisten poikkeamien” (positive deviance) tunnistaminen toimii myös oppimisen ja hyvien käytänteiden jakamisen lähtökohtana, kun lisäksi tarkastellaan onnistumisen tai erinomaisen toiminnan mahdollistaneita tekijöitä (Spreitzer & Sonenshein, 2003).

Myönteisten käytänteiden tunnistamisella voidaan ohjata työyhteisön vuorovaikutusta ja huomion kiinnittämistä positiiviseen suuntaan. On tavallista, että myönteiset asiat muuttuvat ajan myötä itsestäänselvyyksiksi, joita ei enää muisteta arvostaa, kun taas ongelmia on yleensä jatkuvasti helppo löytää. Myönteisiä käytänteitä tunnistamalla ja kehittämällä voidaan vahvistaa myönteistä kehää: lisätä myönteisiä tunteita, toiveikkuutta innostusta ja yhteenkuuluvuutta, jotka edelleen vahvistavat niin yksilöllisiä kuin yhteisöllisiäkin voimavaroja ja resilienssiä, mikä edelleen lisää myönteistä ja aloitteellista toimintaa (Cameron ym., 2011).

## Kehittämisessä tarvitaan teoreettista viitekehystä

Tutkimukset osoittavat, että ilman teoreettista viitekehystä kehittämistoimet jäävät helposti irrallisiksi aktiviteeteiksi, jotka eivät muodosta kokonaisuutta ja jatkumoa eivätkä johda haluttuun tavoitteeseen (Leskisenoja, 2024, s. 61–62). PRIDE-teorian avulla voidaan

tunnistaa, jäsentää ja kehittää johtamisen, organisaation sekä työyhteisöjen ja tiimien toimintaan liittyviä tekijöitä ja edistää työhyvinvointia tutkimusperustaisesti.

Tämän artikkelin tapausesimerkki osoittaa, että PRIDE-teoria tarjoaa varhaiskasvatuksen vuorohoitoyksiköille jäsentävän viitekehyksen toimintakulttuurin kehittämiseen.

Vuorohoidon erityispiirteet, kuten vaihtelevat työajat ja tiimien muuttuvat kokoonpanot, haastavat yhteistyötä tavoilla, joihin perinteiset kehittämismallit eivät aina vastaa. PRIDE-teorian avulla kehittämistä voidaan jäsentää hallittavaksi kokonaisuudeksi. Sen osatekijät ovat ymmärrettäviä ja intuitiivisia, joten teoria on helposti ja ketterästi hyödynnettävissä käytännössä.

PRIDE-teorian näkökulmasta myönteiset käytänteet ovat organisaatioiden kehittämisen ydin, koska ne ohjaavat sekä yksilöiden että yhteisön toimintaa kohti hyvinvointia ja parempaa tuloksellisuutta. Myönteiset käytänteet (P) eivät ainoastaan vaikuta arjen sujuvuuteen, vaan ne myös vahvistavat vuorovaikutusta (R), tukevat vahvuuksien hyödyntämistä (I), mahdollistavat jaettua johtajuutta (D) ja rakentavat psykologisesti turvallista työilmapiiriä (E). Näin luodaan toimintakulttuuria, jossa voimavarat ja työhyvinvointi vahvistuvat.

Myönteisten käytänteiden merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa työ on kuormittavaa tai rakenteellisesti haastavaa, kuten vuorohoidossa. Kun arjen hyviä toimintatapoja tunnistetaan ja otetaan yhteisesti käyttöön, tulee niistä työn sujuvuutta, johdonmukaisuutta ja pedagogista laatua tukevia rakenteita.

### **Sofia Pelkonen**

Valmistunut Oulun ammattikorkeakoulun uudistavan ja hyvinvointia edistävän johtamisen tutkinto-ohjelma sosionomiksi (YAMK)

### **Sanna Wenström**

lehtori

TKI-yksikkö/liiketoiminnan kehitys, johtaminen ja hyvinvointi

Oulun ammattikorkeakoulu

### **Marjukka Rasa**

yliopettaja

Hyvinvointi ja kulttuuri/sosiaalialan tutkinto-ohjelma

Oulun ammattikorkeakoulu

Artikkeli perustuu opinnäytetyöhön:

Pelkonen, S. (2025). *Tiimien välinen yhteistyö varhaiskasvatuksen vuorohoidossa* [YAMK-opinnäytetyö, Oulun ammattikorkeakoulu, Uudistava ja hyvinvointia edistävä johtaminen -tutkinto-ohjelma]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2025121637165>

### [TIIMI – Työhyvinvointia ja tuottavuutta tiimitoiminnan johtamisella -hanke](#)

Tavoite: Kehittää Pohjois-Pohjanmaan yritysten ja organisaatioiden tiimitoimintaa ja johtamista muun muassa psykologisen turvallisuuden, psykologisten perustarpeiden ja laajemmin positiivisen organisaatiotutkimuksen tutkimustietoa hyödyntäen.

Kesto: 1.9.2025–30.6.2028

Rahoittajat: Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus. Hanke on EU:n osarahoittama.

Koordinaattori: Oulun ammattikorkeakoulu

[Kaikki hankkeen julkaisut Oamk Journalissa](#)

## Lähteet

Ahonen, L. (2023). *Tiimin voima varhaiskasvatuksessa*. PS-kustannus.

Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308.

<https://doi.org/10.1177/0021886310395514>

Cheung, K. H. R. (2016). *An ethnographic case study on transformation of a social welfare agency into a positive organization* [väitöskirja, Hong Kong Polytechnic University].

<https://theses.lib.polyu.edu.hk/handle/200/8209>

Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management* 34(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>

Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2021). Exploring the leadership–engagement nexus: A moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8592. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168592>

Haapakoski, P., Wenström, S., & Uusiautti, S. (2023). The correlation between work engagement and the positive organizational PRIDE index provides new perspectives on workplace development: An analysis of northern Finnish public sector workers. *European Journal of Workplace Innovation*, 8(2), 4–30. <https://doi.org/10.46364/ejwi.v8i2.1259>

Heikka, J., Pitkäniemi, H., Kettukangas, T., & Hyttinen, T. (2021). Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts. *International Journal of Leadership in Education*, 24(3), 333–348. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623923>

Hunter, D., Wright, C., & Pearson, S. (2019). Employing positive psychology to improve radiation therapy workplace culture. *Journal of Medical Radiation Sciences*, 66(2), 139–144. <https://doi.org/10.1002/jmrs.321>

Hurskainen, J., Wenström, S., & Uusiautti, S. (2023). A PRIDE-theory-based analysis of a positive learning environment in a Finnish vocational education and training (VET) institution. *Nordic Journal of Vocational Education and Training*, 13(2), 74–99. <https://doi.org/10.3384/njvet.2242-458X.2313274>

Leskisenoja, E. (2024). *Kun koulu ei kukoistakaan. Miten saada positiivinen pedagogiikka toimimaan*. Santalahti-kustannus.

Malinen, K., Teppo, U., & Peltoperä, K. (2016). Osaaminen ja työhyvinvointi vuorohoidossa. Teoksessa U. Teppo & K. Malinen (toim.), *Osaamista vuorohoitoon* (Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 227, s. 43–61). Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-439-8>

Oulun kaupunki. (n.d.). *Oulu oivaltaa. Sivistysohjelma 2024–2027*. <https://www.ouka.fi/media/479/download>

Pelkonen, S. (2025). *Tiimien välinen yhteistyö varhaiskasvatuksen vuorohoidossa* [YAMK-opinnäytetyö, Oulun ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2025121637165>

Ranta, S., Heiskanen, H., & Wenström, S. (2026). Exploring positive team leadership in Finnish ECEC: insights from the team leadership questionnaire and PRIDE. *European Early Childhood Education Research Journal*, 1–20.  
<https://doi.org/10.1080/1350293X.2025.2607002>

Ranta, S., & Uusiautti, S. (2022). Toimiva tiimityö onnistuneen varhaiskasvatuksen perustana. *Kasvatus*, 53(1), 79–85. <https://doi.org/10.33348/kvt.113950>

Richardson, J., & West, M. A. (2013). Dream teams: A positive psychology of team working. Teoksessa P. A. Liney, S. Harrington & N. Garcea (toim.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (s. 235–249). Oxford University Press.

Räsänen, K., Pietarinen, J., Väisänen, P., Pyhältö, K., & Soini, T. (2024). Experienced burnout and teacher–working environment fit: a comparison of teacher cohorts with or without persistent turnover intentions. *Research Papers in Education*, 39(2), 277–300.  
<https://doi.org/10.1080/02671522.2022.2125054>

Rönkä, A., Turja, L., Malinen, K., Tammelin, M., & Kekkonen, M. (2019). Flexibly scheduled early childhood education and care: Experiences of Finnish parents and educators. *Early Years*, 39(4), 376–391. <https://doi.org/10.1080/09575146.2017.1387519>

Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. Teoksessa R. E. Quinn, J. E. Dutton, & K. S. Cameron (toim.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (s. 207–224). Bernett-Koehler.

Wenström, S. (2020). *Positiivinen johtaminen: Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. Santalahti-kustannus.

Wenström, S., & Ström, K. (2024). Yhdessä pedagogista hyvinvointia kehittämään. *Oamk Journal*, (58). Oulun ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2024051631403>

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*, 5(4), 244–263.  
<https://doi.org/10.13152/IJRVET.5.4.1>