

SISÄLLYS

Esipuhe	9
Johdanto: Positiivinen johtaminen – innostusta ja hyvinvointia koulu yhteisöön	13
Käyttämäni käsitteet.....	16
Miksi innostusta tarvitaan?.....	17

OSA 1

LÄHTÖKOHTIA POSITIIVISELLE JOHTAMISELLE

1 Innostuksen ja hyvinvoinnin monet muodot	24
Pedagoginen hyvinvointi – hyvinvointia ja oppimista.....	24
Innostus ja kukoistus – aktiivisen työhyvinvoinnin jäljillä.....	28
Työssä kukoistaminen.....	28
Työn imu.....	29
Innostus.....	30
2 Positiivisella johtamisella innostusta ja hyvinvointia	37
Taustalla positiivinen psykologia.....	41
Mitä positiivinen psykologia on, ja mitä se ei ole.....	44
Hyvän elämän määritelmiä.....	46
Johtamisen positiivisia muotoja.....	48
Positiivisen johtamisen määritelmiä.....	51
Positiivinen johtaminen kouluorganisaatiossa.....	57

POSITIIVINEN ORGANISAATIO

3 Positiivinen johtaminen käytäntöön – Positiivisen organisaation PRIDE-teoria	68
Positiivinen organisaatio innostuksen mahdollistajana.....	70
PRIDE-teoria käytännössä.....	72
4 (E) Myönteiset tunteet ja ilmapiiri	75
Tunteiden tarttuminen.....	77
Omien tunteiden käsitteleminen.....	78
Myönteinen ilmapiiri.....	80
Positiivinen johtaja on myönteisen ilmapiirin innostaja.....	81
Myönteisten tunteiden vahvistaminen.....	83
Muutos ja tunteet.....	89
Positiivinen organisaatiokulttuuri.....	93
Mikä on organisaatiokulttuurin merkitys?.....	97
Miten organisaatiokulttuuria voi muuttaa?.....	98
Positiivinen johtaminen edistää kulttuurin muutosta.....	98
5 (R) Vuorovaikutus ja yhteistyö	102
Myönteiset ihmissuhteet.....	107
Vuorovaikutuksen johtaminen.....	109
Positiivisesti kriittinen ajattelu ja dialogisuus.....	114
Luontaiset ajattelutapumukset vuorovaikutuksen kehittämisessä.....	116
Mistä luontaiset ajattelutapumukset kertovat?.....	118
Enemmän kuin osiensa summa.....	122
6 (I) Vahvuudet	125
Laaja vahvuusnäkemys ja voimakehäteoria.....	129
Luontevahvuudet.....	131
Luontainen kyvykkyys.....	132
Taidot ja osaaminen.....	140
Kiinnostukset.....	143
Arvot.....	145
Resurssit.....	147
Voimakehätyöskentelystä virtaa työhön.....	150
Vahvuuksilla kohti oman työn kehittämistä.....	152
Vahvuudet käyttöön oppilaitoksissa.....	154
Innostu työelämä- ja verkostoyhteistyöstä.....	155
Vahvuissanasto käyttöön.....	156
Vahvuuspalaute.....	157

7 (P) Myönteiset käytänteet	160
Kehittämistä ja kehittymistä edistävät käytänteet.....	162
Osaamisen kehittäminen.....	162
Innostava osaamisen ja oppimisen johtaminen.....	165
Kehittämis- ja hanketyö.....	168
Vuorovaikutusta tukevat käytänteet.....	171
Fasilitointi myönteisenä käytänteenä.....	176
Kokousten perusrakenne.....	177
Kokoustyypit.....	180
Osallistava toiminnan kehittäminen.....	188
Kehityskeskustelut myönteisenä käytänteenä.....	191
Motivaatio ja palkitseminen.....	195
Myönteisten käytänteiden tunnistaminen ja kehittäminen.....	199
8 (D) Positiivinen johtaminen ajatteluna ja toimintana	204
Positiivinen johtaminen vuorovaikutuksena.....	207
Positiivinen johtaminen haastavissa tilanteissa.....	210
Vahvuuksien näkökulma (I).....	211
Vuorovaikutuksen näkökulma (R).....	214
Tunteiden näkökulma (E).....	215
Johtajuuden näkökulma (D).....	217
Käytänteiden näkökulma (P).....	217
Missiolla johtaminen.....	218
Luottamuksen rakentaminen.....	221

OSA 3

POSITIIVINEN JOHTAJA

9 Positiivisen johtajan hyveet ja luonteenvahvuudet	228
Mitä hyveet ja luonteenvahvuudet ovat?.....	230
Luonteenvahvuuksien kartoittaminen.....	233
Viisauden hyve.....	237
Luovuus.....	237
Uteliaisuus.....	243
Arviointikyky.....	247
Oppimisen ilo.....	252
Näkökulmanottokyky.....	257

Rohkeuden hyve.....	261
Rohkeus.....	262
Sinnikkyys.....	266
Rehellisyys.....	270
Innostus.....	274
Inhimillisyyden hyve.....	276
Rakkaus.....	276
Ystävällisyys.....	279
Sosiaalinen älykkyyys.....	282
Oikeudenmukaisuuden hyve.....	285
Yhteistyö.....	286
Reiluus.....	291
Johtajuus.....	295
Kohtuullisuuden hyve.....	298
Anteeksianto.....	299
Vaativattomuus.....	303
Harkitsevaisuus.....	308
Itsesäätely.....	311
Transsendenssi eli ylittämiskyvyn hyve.....	314
Kauneuden ja erinomaisuuden arvostaminen.....	316
Kiitollisuus.....	320
Toiveikkaus.....	324
Huumori.....	328
Henkisyys.....	332
10 Positiiviseksi johtajaksi kehittyminen.....	336
Tukea positiiviseen johtajuuteen.....	338
Myönteisyyden kehä.....	347
Kohti positiivista koulu yhteisöä.....	350
Lopuksi: Johda hyvin, johda paremmin, johda positiivisesti.....	354
Lähteet.....	355

ESIPUHE

*Innostus on eteenpäin vievä voima opetus- ja kasvatusalan työssä ja muutoksessa.
(Wenström, 2020.)*

Väitöskirjani otsikko kertoo sen, minkä monet meistä ovat omakohtaisesti kokeneet tai intuitiivisesti tienneet. Itseäni innostus on kuljettanut opettajan työstä kehittämis- tehtäviin ja viimein opettajankoulutuksen pariin. Työurani varrella olen saanut olla osa erilaisia työyhteisöjä ja tiimejä ja tutustua kehittämistyöni kautta erilaisiin organisaatioihin ja johtamistapoihin. Oma työinnostukseni sekä kokemukset yhdessä innostumisen mullistavasta voimasta herättivät kiinnostuksen tutkia asiaa syvällisemmin. Teorian ja tieteellisen tutkimuksen kautta on ollut mahdollista löytää selityksiä ja jäsenyyksiä asioille, jotka oman arkikokemuksen pohjalta ovat tuntuneet merkityksellisiltä.

Opintojen ja tutkimuksen myötä on innostuksen käsite osoittautunut valtavaksi aarreaitaksi. Tutkimusta pelkästään opettajan innostuksesta löytyy monen kymmenen vuoden ajalta, puhumattakaan innostuksen erilaisista määritelmistä ja lähikäsitteistä, joilla on kuvattu myönteistä ja aktiivista työhyvinvoinnin tilaa. Innostukseen liittyvää tutkimusta on tehty niin kasvatustieteen, psykologian kuin johtamisenkin tieteenaloilla. Myönteisenä ilmiönä innostus johdatti minut positiivisen psykologian ja siihen perustuvan positiivisen organisaatiotutkimuksen äärelle. Väitöstutkimuksessani tarkastelin ammatillisen koulutuksen opettajien työinnostusta positiivisen organisaation ja johtamisen viitekehyksessä. Tämä kirja perustuu sekä väitöskirjani antiin että omiin käytännön kokemuksiini positiivisen organisaation ja johtamisen kehittämisestä ja soveltamisesta oppilaitoksissa.

Työtäni on valmentaa oppilaitosten johtoa, henkilöstöä ja työyhteisöjä innostumaan, onnistumaan ja voimaan hyvin työssään. Koulutusteni ja luentojeni teemat liittyvät muun muassa vuorovaikutukseen, yhteistyöhön, erilaisten vahvuuksien huomioimiseen ja hyödyntämiseen sekä myönteisten tunteiden ja hyvän ilmapiirin edistämiseen. Itsestään selviä asioita, eikö? Miksi niistä pitää ylipäättään puhua, järjestää koulutuksia

ja vieläpä kirjoittaa yksi kirja lisää johtamisoppaiden joukkoon? Miksi opetus- ja kasvatusalalla tulisi johtaa ”positiivisesti” ja nykyistä paremmin?

Löydän tälle useampiakin syitä ja perusteluja. Ensinnäkään edellä luetellut teemat eivät tuttuudestaan huolimatta ole ollenkaan itsestään selviä. Ajattelumme on luontaisesti virittynyt havaitsemaan vaaroja ja uhkatekijöitä. Paha on voimakkaampi kuin hyvä ja vie helpommin huomiomme. Se kääntää ajatuksemme, tunteemme ja puheemme aina uudelleen negatiivisiin asioihin, mahdottomuuksiin, uhkiin ja epäkohtiin. Vaikka opetus- ja kasvatusalalla olemme jo jossain määrin tottuneita tunnistamaan opiskelijoidemme vahvuuksia ja antamaan myönteistä palautetta, ei suutarin lapsella läheskään aina ole kenkiä: opetuksen ja oppimisen asiantuntijuutta ei ole välttämättä helppoa siirtää työyhteisön toiminnaksi, saati johtamisen periaatteiksi.

Toisekseen arvostava kohtaaminen ja myönteinen vuorovaikutus eivät ainakaan omien havaintojeni mukaan ole arkipäivää jokaisella työpaikalla eivätkä jokaisessa oppilaitostyöyhteisössä. On vielä johtajia ja esimiehiä, jotka eivät näe ”pehmeillä” asioilla juurikaan painoarvoa, vaan uskovat toiminnan sujuvan prosessikaavioiden, tietojärjestelmien sekä yksityiskohtaisten sääntöjen ja ohjeiden varassa.

Kolmanneksi, vaikka ”pehmeät” ja ”positiiviset” asiat nähtäisiinkin yleisesti ottaen merkityksellisinä ja tärkeinä, eivät ne silti automaattisesti siirry osaksi toimintaa. Sanotaan, että maailman suurin kuilu on tietämisen ja tekemisen välillä, ja tämä on totta myös innostuksen ja hyvinvoinnin johtamisessa. Tarvitsemme jatkuvaa muistutusta ja perusasioiden äärelle palaamista. Kun aktiivisesti harjoitamme itseämme hyvän huomaamiseen ja hyvän tekemiseen, on siitä mahdollista tulla tapa, tottumus ja rutini – tätä mieltä oli jo Aristoteles. Tarvitsemme tietoista huomion kiinnittämistä asioihin, jotka tiedämme oikeiksi ja tärkeiksi ja joiden tiedämme tekevän kouluorganisaatioistamme parempia ja innostavampia paikkoja olla työssä ja opiskella. Muutos on harjoituksen tulos, ja se vaatii jokaisen henkilökohtaista panosta ja mielenmuutosta.

Neljäs syy siihen, miksi opetus- ja kasvatusalalla tulisi johtaa paremmin, on tutkimuksiin perustuva fakta siitä, että henkilöstöjohtamisen laatu on meillä keskimäärin heikompaa kuin muilla toimialoilla (Jokinen ym., 2018; OAJ, 2018). Johtamisen laatu myös vaihtelee oppilaitoksissa (Bloom ym., 2015), samoin kuin esimiesten ja johtajien lähtökohdat johtamistyöhön. Peruskoulussa rehtoreilla on pedagoginen koulutus, mutta johtamiskoulutus saattaa painottua lähes pelkästään lainsäädäntöön. Ammatillisen koulutuksen esimiestehtäviin tullaan joko opettajan työstä tai suoraan työelämästä, jolloin pedagoginen koulutus tai opettajakokemus voi puuttua esimieheltä kokonaan. Korkeakouluissa puolestaan painottuvat tieteelliset ansiot. Opetus- ja kasvatusalalla tarvitaan parempaa johtamista mutta ennen kaikkea parempaa oppia ja kokonaisvaltaista näkemystä johtamiseen ja organisointiin, ja sitä tämä kirja pyrkii tarjoilemaan.

Viides syy tämän kirjan kirjoittamiseen on se, että vaikka innostuksesta eri muodoissaan on runsaasti tutkimustietoa, se ei tarkoita, että tätä tietoa sovellettaisiin aktiivisesti työelämässä tai oppilaitosorganisaatioissa. Tutkimukset pikemminkin kertovat, että työn imu kaiken aikaa vähenee globaalisti (Saks, 2017). Myös opetusalan työolobarometrin mukaan innostus on laskusuunnassa, vaikkakin opetusallalla työn imua edelleen koetaan muita aloja enemmän (OAJ, 2018). Opetus- ja kasvatustalouden, joka Suomessa on vielä ainakin toistaiseksi ollut haluttu, arvostettu ja jopa kutsumuksenakin koettu, tarjoaa merkittävät edellytykset innostumiselle. Innostuksen vastavoimana ulkoiset muutospainet, kiristynyt talous sekä yhteiskunnalliset ja sosiaaliset ongelmat heijastuvat lisääntyneinä vaatimuksina ja stressitekijöinä opettajien ja kasvattajien työhön.

Positiivisella johtamisella ja organisoinnilla voimme vaikuttaa siihen, että työn innostusta ylläpitävät voimavaratekijät säilyvät ja vahvistuvat ja kantavat myös muutoksissa ja haasteissa. Kysymys ei ole edes suurista taloudellisista panoksista, vaan enemmänkin tahtotilasta ja toimeenpanosta, jota edeltää ymmärrys hyvinvoinnin ja innostuksen merkityksestä työn laadulle ja organisaatioiden tehokkuudelle. Luottamalla innostuksen voimaan ja luottamalla ihmisiin voimme olla rakentamassa maailman parasta koulutusta myös tulevaisuudessa.

Kuudes syy on henkilökohtainen. Mielestäni emme saa väsyä tekemään hyvää emmekä puhumaan ja kirjoittamaan hyvästä. Uskon, että tieteellisellä tiedolla on edelleen painoarvoa nykyajan informaatiotulvassa. Toivon, että tämä tutkimustietoon perustuva kirja voisi palvella opetus- ja kasvatustalouden ammattilaisia ja johtajia työkokemusvuosista riippumatta. Vaikka kirjan asiat olisivatkin sinänsä tuttuja ja arkipäiväisiä, on omille intuitiivisestikin oikeilta ja toimivilta tuntuneille käytänteille yleensä ilahduttavaa saada tieteellistä selkänöjää ja ehkäpä myös selitystä siihen, miksi jokin asia toimii. Kokeneille ja itseään aktiivisesti kehittäville johtajille ja esimiehille kirja voi toimia virkistävänä päivityksenä uusimman tutkimustiedon äärelle.

Vihdoinkin tulee johtamismalli, joka on kokonaisvaltainen ja huomioi myös tunteet. Tässä mallissa arjen toiminnalle saadaan vahva teoreettinen tausta. Siitä kokeneempikin johtaja saa uutta näkökulmaa, jota voi tuoda käytännön toimintaan ja sen avulla sanoittaa johtamista, joka on aina dialogia.

(Raija Näppä, vararehtori, Koulutuskuntayhtymä OSAO.)

Tämän kirjan myötä olen halunnut tuoda positiivisen johtamisen ja organisaation tutkimustietoa luettavaksi suomen kielellä. Samalla olen halunnut esittää tiedon mahdollisimman maanläheisesti, suomalaisen yhteiskuntaan, työelämään ja koulutusorganisaatioihin soveltuvalla tavalla.

Harras toiveeni olisi, että tämä kirja saisi tulla osaksi tulevien johtajien ja esimiesten opintoja tai omaehtoista perehtymistä eri tieteenaloilla. Haluan nostaa humanistiseen ihmiskäsitykseen ja arvoihin perustuvan johtamisnäkemys ja johtamistiedon tasa-veroiseksi opiksi esimerkiksi taloutta tai lainsäädäntöä koskevan tiedon kanssa. Astetta haastavammaksi ”ihmistiedon” tekee se, että sitä ei ole mahdollista vain ulkokohtaisesti opetella, vaan se vaatii omakohtaista kokemusta, ajattelua ja reflektointia. Positiiviseksi johtajaksi tullaan paitsi tietoa omaksumalla, myös kokemalla, kokeilemalla ja itsensä liioon panemalla. Oletko sinä valmis tähän?

Kiitokset

Osoitan kiitokseni kaikille teille, jotka kannoitte oman kortenne kekkoon tähän kirjaan. Erityiskiitokset kuuluvat Suomen Diakoniaopiston kehitysjohtaja Seija Markkaselle käsikirjoitukseni huolellisesta ja tarkkanäköisestä kommentoimisesta. Lisäksi kiitän kaikkia niitä organisaatioita ja ihmisiä, joiden kanssa olen saanut positiivista johtamista kehittää, soveltaa ja valmentaa.

Omistan tämän kirjan mummolleni, opettaja ja kirjailija Elli Tuulikki Ylitalolle (kirjailijanimeltään Tuulikki Otsola), jonka perintöä luultavasti on se, että minusta tuli opettaja, ja nyt myös se, että minusta tuli kirjailija.

Haukiputaalla 31.5.2020

Sanna Wenström

JOHDANTO: POSITIIVINEN JOHTAMINEN – INNOSTUSTA JA HYVINVOINTIA KOULUYHTEISÖÖN

Yhteiskuntaa, työelämää ja sen myötä koulutusta leimaa jatkuva muutos, joka heijastuu opetus- ja kasvatusalan henkilöstön, esimiesten ja johtajien työhön. Viimeisimpien lainsäädännön ja opetussuunnitelmien muutosten myötä opetus- ja ohjaustyössä korostuvat eri kouluasteilla esimerkiksi

- laaja-alaiset taidot ja monialaiset oppimiskokonaisuudet
- joustavat yksilölliset polut ja oppimisen tukeminen
- yhteisöllisyys, osallisuus ja inklusiivisuus
- vahvuuksien ja osaamisen tunnistaminen ja osaamisperusteisuus
- ohjaava ja valmentava opettajuus
- erilaisten oppimisympäristöjen ja digitaalisuuden hyödyntäminen
- työelämälähtöisyys, työelämäyhteistyö ja työelämässä oppiminen
- yhteistyö ja yhdessä tekeminen oppilaitoksen sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa, tiimeinä ja työpareina.

Uudistuva koulutus vaatii myös uudistuvaa johtamista. Tämän kirjan kirjoittamisen lähtökohtana onkin kysymys siitä, miten oppilaitoksia tulisi johtaa ja organisoida, jotta olisi mahdollista vastata ympäröivän yhteiskunnan ja työelämän muutostarpeisiin. Miten toimia tuloksellisesti, tehokkaasti ja laadukkaasti mutta samalla myös varmistua opiskelijoiden ja henkilöstön hyvinvoinnista ja oppimisesta?

Positiivisen johtamisen ja organisaation tutkimustieto ja sovellukset tuovat tuoreita näkökulmia oppilaitosten johtamiseen koko koulu yhteisön oppimista ja hyvinvointia eli *pedagogista hyvinvointia*, innostusta ja työn imua edistäen. Positiivinen johtaminen ja organisointi kytkeytyvät humanistisiin arvoihin ja ihmiskäsitykseen ja sopivat siten erityisen hyvin pedagogisiin organisaatioihin. Samalla ne edistävät myös tuloksellisuutta, tehokkuutta ja laatua, jota nykypäivänä koulutukselta vaaditaan.

Tässä kirjassa positiivista johtamista lähestytään PRIDE-teorian kautta. Teorian nimi on englanninkielinen kirjainlyhenne positiivisen organisaation osa-alueista (ks. myös kuvio 1):

- **Positive practices** eli myönteiset käytänteet
- **Relationship enhancement** eli vuorovaikutus ja yhteistyö
- **Individual attributes** eli yksilölliset vahvuudet
- **Dynamic / Positively deviant leadership** eli positiivinen johtaminen
- **Emotional well-being** eli myönteiset tunteet ja ilmapiiri.



Kuvio 1. Positiivisen organisaation osatekijät PRIDE-teorian mukaan.

PRIDE-teoria on uusi ja toistaiseksi vielä vähän sovellettu jäsennys niistä tekijöistä, jotka tuottavat organisaatiossa positiivisuutta: hyvinvointia, innostusta ja sitä kautta myös parempaa laatua, tuloksellisuutta ja tehokkuutta, mutta eettisesti ja sosiaalisesti kestäväällä tavalla (Cheung, 2014; Wenström, Uusiautti & Määttä, 2018a). Positiivinen johtaminen on PRIDE-teorian eli positiivisen organisaation yksi ja samalla myös kaikkein tärkein osa-alue. Johtajilla ja esimiehillä on asemansa puolesta erityinen mahdollisuus ja samalla vastuu vaikuttaa käytänteisiin, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, yksilöllisten vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen sekä tunneilmapiiriin.

Positiivinen johtaminen toteutuu keskeisimmin vuorovaikutuksessa. Se on läsnäoloa, kohtaamista ja kuuntelemista. Siksi se edellyttää oman ajattelun, asenteiden,

arvojen, tunteiden ja ihmiskäsityksen tarkastelua sekä oman johtamis- ja vuorovaikutustavan tiedostamista. Samalla se edellyttää halua kehittyä niin johtajana kuin ihmisenäkin. Positiivisen johtamisen ydinajatuksia ovat autenttisuus ja integriteetti. Ne tarkoittavat, että myös johtajan on tärkeä tulla tietoiseksi omista vahvuuksistaan ja kehittämisen kohteistaan ja pyrkiä toimimaan omana itsenään aidosti ja yhdenmukaisesti erilaisissa rooleissa. Tämän vuoksi positiiviseen johtamiseen ei ole olemassa tarkkoja ohjeita, tekniikoita tai vuorosanoja, eikä myöskään tämä kirja tule sellaisia esittämään. Pikemminkin kirja tarjoaa tutkimustietoa sekä tutkimukseen perustuvia menetelmiä, ideoita, jäsennyksiä ja esimerkkejä toimintatavoista, jotka soveltuvat positiiviseen johtamiseen.

Kuten saatoit jo arvata, ”positiivisuus” positiivisessa johtamisessa viittaa positiivisen psykologian soveltamiseen ja hyödyntämiseen johtamisessa ja organisoinnissa. Positiivinen johtaminen sellaisena kuin se tässä kirjassa määritellään tarkoittaa, että positiivinen johtaja tuntee positiivisen psykologian peruseriaatteen ja toimintamekanismit sekä osaa soveltaa niitä omassa työssään tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämän tietämyksen vahvistamiseen myös tämä kirja on tarkoitettu. Kirjassa esitelty PRIDE-teoria antaa teoreettisen selkänöjan, tutkimukseen perustuvan viitekehyksen ja jäsennyksmallin, jonka avulla positiivista johtamista ja organisointia voi toteuttaa.

Tässä kirjassa hyvinvoinnin ja innostuksen edistämiseen pyritään erityisesti johtamisen ja organisoinnin keinoin, mutta yhtä hyvin se tarjoaa näkökulmia työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittämiseen sekä hyvinvoinnin mekanismien ymmärtämiseen kenelle tahansa aiheesta kiinnostuneelle. Vaikka kirja on kirjoitettu erityisesti opetus- ja kasvatusalan näkökulmasta, ovat teemat yleispäteviä ja sovellettavissa mihin tahansa organisaatioon. Useimmat tutkimukset ja mallit, joita olen omassa tutkimuksessani tuonut oppilaitosten arkeen, ovat itse asiassa peräisin muilta toimialoilta. Näin on myös tarkoitus rikastaa koulujen kehittämistä organisaatiotutkimuksen näkökulmilla: koulu on paitsi opiskelijoiden ja henkilöstön muodostama oppimisyhteisö myös organisaatio, työpaikka ja työyhteisö.

Kirja sisältää runsaasti teoriatietoa positiiviseen organisaatioon ja johtamiseen liittyvistä aiheista. Tarkoitus on, että kirja toimii lähteenä ja hakuteoksena positiivisen organisaation ja johtamisen tutkimustiedon äärelle. Jatkossa voit hyödyntää sitä oman mielenkiintosi mukaisesti ja syventää tietämystäsi eri osa-alueista. Perusteena runsaalle teorian määrälle on myös se, että positiivinen johtaminen ei ole kevyt johtamismuoto vaan syvälinen ajattelu- ja toimintatapa, jopa ideologia, joka tarkoittaa johtajuuden ja ihmisyyden omakohtaista tarkastelua. Ajassamme korostuu tiedolla johtaminen, mikä vuoksi haluan nostaa esiin myös ihmisiin liittyvän psykologisen tiedon merkityksen. Olen sitä mieltä, että ihmisen toimintaa, ajattelua ja tunteita sekä laajemmin koko

ihmisyttä koskevan tiedon tulisi ohjata johtamista vähintään yhtä paljon kuin mittarien, tilastojen ja laskelmien tuottaman numerotiedon.

Tieto, joka ei jalosta ihmistä eikä paranna hänen sydäntään ja ajatustapaansa, on arvoton.

Uno Cygnaeus

Teorian lisäksi kirja sisältää runsaasti käytännön esimerkkejä, sovelluksia ja harjoituksia. Niitä on mahdollista hyödyntää opetus- ja kasvatusalan organisaatioiden johtamisessa ja kehittämisesä eri kouluasteilla tai varhaiskasvatuksessa mutta myös millä tahansa muilla toimialoilla.

KÄYTTÄMÄNI KÄSITTEET

Käytän tässä kirjassa käsitteitä koulu ja oppilaitos tarkoittaessani mitä tahansa koulutus- tai kasvatusalan organisaatiota. Opetus- tai kasvatusalan henkilöstöön viitataan käsitteellä opetus- ja ohjaushenkilöstö tai henkilöstö. Välillä puhun opettajista erityisesti, jos viitataan suoraan opettajatutkimukseen. Siitä huolimatta asiat koskettavat kaikkia työntekijöitä tehtävänimikkeestä riippumatta.

Koulutus- tai kasvatusalan organisaation toimintaan osallistuvaan lapseen, nuoreen tai aikuiseen viitataan yleisimmin käsitteellä *opiskelija*. Paitsi yksinkertaisuudesta ja selkeydestä, johtuu näiden käsitteiden valinta myös osittain omasta työtaustastani sekä tutkimuskontekstistani, ammatillisesta koulutuksesta. Ammatillisen koulutuksen näkökulma korostuu myös sen vuoksi, että tälle kouluasteelle on peruskoulua huomattavasti vähemmän tarjolla tietokirjallisuutta. Lisäksi käytän tässä kirjassa yleisimmin käsitettä *johtaja* tarkoittaessani yhtä lailla ylintä johtoa, keskijohtoa, lähiesimiehiä, rehtoreita tai varhaiskasvatuksen johtajia. Joskus käytän myös käsitettä *esimies*, jos erityisesti haluan korostaa lähijohtamista ja esimiehen suhdetta johdettaviinsa.

Väitöstutkimukseeni osallistuneiden opettajien ja esimiesten lisäksi kirjaani ovat arvokkaan panoksensa antaneet useat positiiviset opettajat, esimiehet ja johtajat. Heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan on kirjassa mukana lainauksina, joko nimellä tai nimettömänä kunkin oman toiveen mukaisesti.

Sitaattien lisäksi käytän kirjassa seuraavia sisältöä kuvaavia merkkejä:



Lisätietoa, ideoita tai kiinnostavia tutkimustuloksia



Pohdintoja ja tehtäviä



Viittaus kirjan toiseen osaan, josta teemasta löytyy lisätietoa

MIKSI INNOSTUSTA TARVITAAN?

Varhaiskasvatuksen tavoitteena on muun muassa ”edistää jokaisen lapsen iän ja kehityksen mukaista kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä, terveyttä ja hyvinvointia sekä tukea lapsen oppimisen edellytyksiä ja edistää elinikäistä oppimista ja koulutuksellisen tasa-arvon toteuttamista” (Varhaiskasvatuslaki 540/2018).

Perusopetuksen yhtenä tavoitteena on ”tukea oppilaiden kasvua ihmisyyteen ja eettisesti vastuukykyiseen yhteiskunnan jäsenyyteen sekä antaa heille elämässä tarpeellisia tietoja ja taitoja” (Perusopetuslaki 21.8.1998/628, 2 §).

Lukiokoulutuksen tarkoituksena on tukea opiskelijoiden kasvamista hyväksi, tasapainoisiksi ja sivistyneiksi ihmisiksi ja aktiivisiksi yhteiskunnan jäseniksi sekä antaa opiskelijoille työelämän, harrastusten sekä persoonallisuuden monipuolisen kehittämisen kannalta tarpeellisia tietoja, taitoja ja valmiuksia. Lisäksi koulutuksen tarkoituksena on antaa opiskelijoille valmiuksia elinikäiseen oppimiseen ja itsensä jatkuvaan kehittämiseen. (Lukiolaki 10.8.2018/714, 2 §)

Ammatillisen koulutuksen tavoitteena on ”kohottaa ja ylläpitää väestön ammatillista osaamista, – kehittää työ- ja elinkeinoelämää ja vastata sen osaamistarpeisiin, edistää työllisyyttä, antaa valmiuksia yrittäjyyteen ja työ- ja toimintakyvyn jatkuvaan ylläpitoon sekä tukea elinikäistä oppimista ja ammatillista kasvua”. Lisäksi tavoitteena on ”tukea opiskelijoiden kehitystä hyväksi, tasapainoisiksi ja sivistyneiksi ihmisiksi ja yhteiskunnan jäseniksi sekä antaa opiskelijoille jatko-opintovalmiuksien, ammatillisen kehittymisen, harrastusten sekä persoonallisuuden monipuolisen kehittämisen kannalta tarpeellisia tietoja ja taitoja”. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017, 2 §).

Innostus on elinikäisen oppimisen edellytys. Kuten lainkohdat edellä kertovat, on koulujärjestelmämme keskeisenä tavoitteena tukea oppilaiden ja opiskelijoiden kasvua ihmisyyteen: sivistyneiksi ja aktiivisiksi yhteiskunnan jäseniksi ja elinikäisiksi oppijoiksi. Koska tulevaisuus osaamistarpeineen on hankalasti ennustettavaa, on koulutuksen tärkeä tarjota opiskelijalle sellaiset eväät, joiden varassa omaa osaamista jaksaa ja haluaa kehittää läpi elämän. Parhaiten tämä onnistuu varmistamalla, että lapsi tai nuori löytää omat vahvuutensa ja tätä kautta luottaa itseensä ja omiin kykyihinsä. Näin sytyvät myös innostus ja ilo oppimiseen. Mikä tahansa tieto vanhenee nopeasti, mutta omasta työstään innostunut ja motivoitunut ammattilainen haluaa kehittää osaamistaan ja työtään.

Innostusta oppimiseen pidetään myös kansallisesti tärkeänä tavoitteena. Tässä avainrooliin nousee opetus- ja ohjaushenkilöstön oma innostus. Jos opettajat ja kasvattajat eivät itse nauti työstään tai arvosta sitä, on heidän hankala sytyttää lasten ja nuorten innostusta opiskeluun.

Jotta opiskelija syttyisi, opettajan täytyy palaa.

Martti Pietilä, yliopettaja, Oulun ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu

Innostus on avain tulokselliseen koulutukseen. Opettajan innostuksella on ratkaiseva merkitys opiskelijoiden motivaation, suoriutumisen ja opintoihin sitoutumisen kannalta. Sen lisäksi innostukseen liittyy paljon myönteisiä vaikutuksia organisaatiotasolla. Innostus saa työntekijän panostamaan työhönsä ja tekemään enemmän kuin välttämättömän. Eri aloilla tehtyjen tutkimusten mukaan innostuksen ja työn imun on osoitettu olevan yhteydessä esimerkiksi asiakaspalvelun laatuun (Salanova ym., 2005), työssä suoriutumiseen (Demerouti ym. 2015) ja sitä kautta organisaation taloudelliseen tulokseen (Demerouti & Cropanzano, 2010). Lisäksi työn imun on todettu edistävän työntekijän terveyttä ja hyvinvointia kokonaisvaltaisesti (Bakker & Oerlemans, 2018).

Myös koulutusta koskettavat tänä päivänä tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaatimukset. Ammatillisessa koulutuksessa rahoitusmalli edellyttää, että opiskelijat suorittavat tutkintoja ja tutkinnon osia, siirtyvät työelämään ja jatko-opintoihin ja että opiskelijat ja työelämäkumppanit antavat hyvää palautetta oppilaitoksen toiminnasta. Siksi liike-elämän eri aloilla saatua tutkimustietoa työn imusta ja innostuksesta on järkevää hyödyntää, kun pohditaan keinoja saavuttaa niukkenevin resurssein enemmän, tehokkaampaa ja laadukkaampaa koulutusta ja parempaa työhyvinvointia.

Innostus on myönteistä muutosvoimaa. Opetus- ja kasvatusalan henkilöstön työtä koskettavat jatkuvat muutokset, sillä koulujen ja oppilaitosten tulee ketterästi

vastata yhteiskunnan ja työelämän muutostarpeisiin, samaten oppijoiden yksilöllisiin tarpeisiin. Samalla koulutus kamppailee rahoitusleikkausten ja säästöpainneiden kanssa. Oppilaitosten arjessa tämä kaikki tarkoittaa kasvavia vaatimuksia, uusia osaamistarpeita ja ainakin tilapäisesti lisääntyvää työkuormaa. Siksi rehtoreiden ja esimiesten olisi johdettava muutosta tavoilla, joissa huomioiduksi tulevat jatkuva oppiminen ja kehittyminen, henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvointi sekä tehokkuus ja tuloksellisuus. Muuttuvassa ja nopeatempoisessa toimintaympäristössä nousee myös henkilöstön myönteinen ja aloitteellinen toiminta yhä tärkeämmäksi organisaation menestystekijäksi. On todettu, että innostus on yhteydessä opettajien muutosmyönteisyyteen ja kehittämishalukkuuteen (Kunter & Holzberger, 2014; Lam ym., 2010; ks. myös Kaltiainen, 2018). Innostuneet opettajat toimivat muutoksen moottoreina työyhteisössään ja ovat aktiivisia oman työnsä ja osaamisensa kehittäjiä.

Innostus on aktiivista hyvinvointia. Tässä kirjassa opetus- ja kasvatusalan johtamista lähestytään aktiivisen ja myönteisen työhyvinvoinnin näkökulmasta erilaisten teoreettisten käsitteiden kautta. Innostus, työn imu, pedagoginen hyvinvointi sekä työssä kukoistaminen kuvaavat optimaalista hyvinvointia, oppimista ja elinvoimaisuutta. Näitä käsitteitä, määritelmiä ja niiden yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen tarkastellaan luvussa ”Innostuksen ja hyvinvoinnin monet muodot”. Innostukseen liittyvät myönteiset tunteet vahvistavat yksilöllisiä ja yhteisöllisiä voimavaroja ja resilienssiä pitkäkestoisesti. Näin innostus muodostaa voimavarareservin, jonka varassa on helpompi kohdata muutoksia, stressiä ja haastavia tilanteita ja toipua niistä (Fredrickson & Dutton, 2008; Fredrickson & Joiner, 2002). Innostuksen myönteiset vaikutukset eivät rajoitu pelkästään työhön, vaan on todettu, että innostus on yhteydessä myös elämäntyytyväisyyteen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Park ym., 2004).

Mitkä tekijät sitten vaikuttavat opetus- ja ohjaushenkilöstön innostukseen, ja miten tätä innostusta on mahdollista johtaa ja edistää? Tässä kirjassa vastauksia haetaan positiivisen johtamisen ja organisaation näkökulmasta, jolla tarkoitetaan positiivisen psykologian tutkimustiedon soveltamista johtamiseen ja organisaatioon. Positiivinen organisaatiotutkimus tarkastelee niitä tekijöitä, ilmiöitä tai prosesseja, joiden varassa organisaatio ja sen jäsenet voivat kukoistaa eli kokea optimaalista hyvinvointia, saavuttaa positiivisesti poikkeavaa toimintaa ja erinomaisuutta sekä myönteistä muutosta (Caza & Cameron, 2008). *Positiivinen johtaminen on keino edistää henkilöstön innostusta ja kukoistusta – optimaalista hyvinvointia ja oppimisen iloa joka päivä.*

Tämän kirjan sisältö ja rakenne on seuraavanlainen: Kirjan ensimmäisessä luvussa tarkastellaan erilaisia näkökulmia innostukseen ja hyvinvointiin tutkimusten ja teorioiden kautta. Tavoitteena on muodostaa näkemys oppilaitostyöyhteisön hyvinvoinnin erityispiirteistä sekä opettajan innostuksen ilmenemisestä ja sen merkityksestä.

Toisessa luvussa tutustutaan positiiviseen johtamiseen, sen taustaan sekä oppilaitosjohtamisen erityispiirteisiin. Lisäksi luodaan katsaus positiiviseen johtamiseen teorioiden valossa ja perehdytään sen taustalla vaikuttaviin näkemyksiin ja periaatteisiin positiivisen psykologian kautta. Kolmannessa luvussa syvennytään positiivisen johtamisen toteuttamiseen positiivisen organisaation mallin, niin kutsutun PRIDE-teorian kautta. Seuraavissa viidessä luvussa tarkastellaan yksi kerrallaan jokaista positiivisen organisaation osa-aluetta teorian ja tutkimustiedon sekä käytännön sovellusten ja esimerkkien kautta. Yhdeksäs luku on omistettu hyveiden ja luonteenvahvuuksien tarkastelulle osana positiivista johtamista ja johtajuutta. Kymmenennessä luvussa vedetään yhteen, miten positiivisena johtajana voisi kehittyä. Tämä viimeinen luku myös tiivistää kirjan antia ja auttaa lukijaa alkuun ja eteenpäin kohti positiivista kasvatus- tai oppilaitosyhteisöä.

Ennen kuin jatkat lukemista eteenpäin, voisit pohtia muutamaa kysymystä, jotka liittyvät työssä kokemaasi innostukseen:



Asteikolla 1–10, kuinka innostuneeksi koet itsesi työssäsi tällä hetkellä?

Mitkä ovat omat innostuksesi kulmakivet eli ne asiat, jotka tuovat sinulle iloa ja energiaa työarkeen?

Minkälaisissa työhön liittyvissä tilanteissa olet huomannut innostuksesi erityisesti syntyneen?

Mitkä tekijät näissä tilanteissa mahdollistivat innostuksesi?

Millaisten asioiden koet heikentävän innostustasi työssä?

OSA 1

**LÄHTÖKOHTIA
POSITIIVISELLE
JOHTAMISELLE**

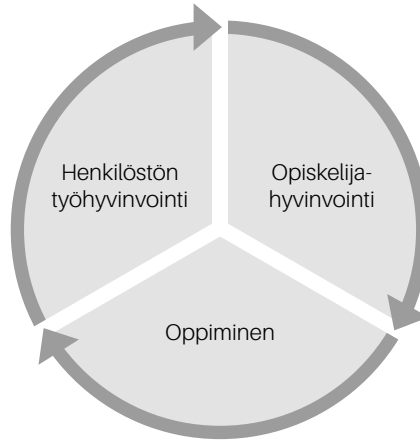
I INNOSTUKSEN JA HYVINVOINNIN MONET MUODOT

Innostuksen ja hyvinvoinnin kuvaamiseen on olemassa useita erilaisia käsitteitä. Pedagoginen hyvinvointi tarkoittaa koko kouluyhteisön hyvinvointia ja oppimista. Pedagoginen hyvinvointi ei tarkoita vain pahoitavien puuttumista. Se on innostusta ja oppimista arjessa. Näin pedagoginen hyvinvointi linkittyy moniin positiivisen psykologian käsitteisiin, jotka kuvaavat aktiivista ja myönteistä hyvinvointia. Näistä käsitteistä tässä luvussa perehdytään kukoistamiseen, työn imuun ja innostukseen.

PEDAGOGINEN HYVINVOINTI – HYVINVOINTIA JA OPPIMISTA

Oppilaitos on oppilaiden tai opiskelijoiden sekä henkilöstön muodostama oppimisyhteisö, johon liittyy kiinteästi myös muita verkostoja ja sidosryhmiä, kuten ammatillisessa koulutuksessa työelämän toimijoita. Oppilaitoksen vuorovaikutusprosesseissa rakentuvaa hyvinvointia ja oppimista voidaan kuvata pedagogisen hyvinvoinnin käsitteellä, jonka ovat ottaneet käyttöön Itä-Suomen yliopiston tutkijat (Lappalainen ym., 2008).

Pedagoginen hyvinvointi tarkoittaa koko kouluyhteisön hyvinvointia ja oppimista. Pedagogisen hyvinvoinnin määritelmä kytkee yhteen opiskelijoiden hyvinvoinnin, henkilöstön työhyvinvoinnin sekä opiskelijoiden ja koko organisaation oppimisen, joita kuvion 2 mukaisesti tarkastellaan toisiinsa vaikuttavina, vastavuoroisina ilmiöinä.



Kuvio 2. Pedagogisen hyvinvoinnin osatekijät.

Pedagogisen hyvinvoinnin perusajatus on, että henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvointi kulkevat käsi kädessä: ilman hyvinvoivia rehtoreita, esimiehiä, opettajia ja ohjaajia myöskään opiskelijat eivät voi hyvin. Tutkimuksissa on huomattu, että koulun henkilöstön huono työilmapiiri voi heijastua opiskelijoiden masennusoireiluna, lintsaamisena sekä koulukiusaamisena (Virtanen ym., 2009). Tämän vuoksi henkilöstön työhyvinvointi tulee huomioida oppimisen ja opiskelijoiden hyvinvoinnin kannalta keskeisenä tekijänä, jota tulee tavoitteellisesti edistää ja johtaa.

Hyvinvointi syntyy itse työstä. On sitten kyse opiskelijan tai henkilöstön hyvinvoinnista, jää hyvinvointipuhe usein ulkokohtaisten tekijöiden tasolle. Unohtamatta fyysisen hyvinvoinnin merkitystä on tärkeä muistaa, että työhyvinvoinnin ytimessä on itse työ. Hyvinvointi lähtee sisäisestä motivaatiosta, työn tai opiskelun imusta, merkityksellisyydestä ja autonomiasta, omien vahvuuksien hyödyntämisestä sekä kyvykkyyden tunteesta. Hyvinvointi on pohjimmiltaan arkinen asia: pedagogisen hyvinvoinnin katsotaan syntyvän jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ja pedagogisessa toiminnassa (Pietarinen ym., 2008). Hyvinvointiin liittyvät vahvasti myös yhteisöllisyys ja kokemuksellisuus, joita muun muassa kokemuksellinen organisaatiokäsitys korostaa.



Kokemuksellisen organisaationäkemyksen mukaan organisaation todellisuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja henkilökohtaisissa merkityksenannoissa. Myös johtajuus toteutuu osana työyhteisön sosiaalista vuorovaikutusta. Kokemuksellinen organisaatio korostaa ihmisten yksilöllisiä, toisistaan poikkeavia kokemuksia ja tulkintoja. Monitulkintaisuus tarkoittaa, että organisaatiota voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista eikä tilanteille ja tapahtumille ole olemassa vain yhtä oikeaa selitystä.

Moniäänisyys viittaa erilaisten näkökulmien arvostamiseen ja huomioimiseen. Kokemuksellisuuteen liittyy myös kompleksisuus eli organisaation tapahtumien monimutkainen ja epälineaarinen luonne: ihmisten ja yhteisöjen toimintaa ja vuorovaikutusta on mahdollista pelkistää yksinkertaisiksi syy- ja seuraussuhteiksi. (Tökkäri, 2012.)

Pedagoginen hyvinvointi syntyy vuorovaikutuksessa. Pedagoginen hyvinvointi on hyvinvointia arjessa. Henkilöstön työhyvinvointi ei koulussa eikä muissakaan organisaatioissa synny pelkästään yksittäisillä tempauksilla, liikuntaseteleillä tai virkistyspäivillä (vaikka ne ovatkin tärkeitä asioita). Se syntyy jokapäiväisissä kohtaamisissa ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Samalla tavalla opiskelijoiden hyvinvointi rakentuu arjessa ja kouluyhteisön ihmissuhteissa. Koulun aikuisilla on ensisijainen vastuu yhteisöllisyyden, ryhmien toiminnan ja kaverisuhteiden edistämisestä. Tärkeintä syrjäytymisen ehkäisyä on huolehtia, että kukaan ei jää yksin eikä joudu kiusatuksi. Merkittävää oppimisen, hyvinvoinnin ja motivaation kannalta on myös vuorovaikutussuhde opiskelijan ja opettajan välillä (Lerikkanen & Pakarinen, 2018). Erityisen tärkeää se on niille opiskelijoille, joilla on haasteita elämässään ja oppimisessaan. On todettu, että hyvä suhde opettajaan voi jopa kompensoida oppimisvaikeuksia ja haitallisia ympäristötekijöitä (Lerikkanen, 2014). Laatupuheen sävyttämänä aikana voidaan todeta, että opetuksen laatu on ennen kaikkea vuorovaikutuksen laatua (Lerikkanen, 2014).

Pedagoginen hyvinvointi on kaikkien asia. Koska pedagoginen hyvinvointi rakentuu osana arkityötä, on se jokaisen kouluyhteisössä työskentelevän asia – ei vain rehtorin, erityisopettajan, kuraattorin tai psykologin asia. Yhteinen vastuu korostuu myös perusopetuksen opetussuunnitelman perusteissa (OPH, 2014):

Kasvatustyö ja hyvinvoinnin edistäminen kuuluu koulun kaikille aikuisille tehtävältä riippumatta.

Samoin oppilas- ja opiskelijahuoltolaissa (1287/2013, 4 §) korostuu hyvinvoinnin yhteisöllinen rakentuminen:

Kaikkien oppilaitoksessa opiskelijoiden kanssa työskentelevien sekä opiskeluhoitopalveluista vastaavien viranomaisten ja työntekijöiden on tehtävissään edistettävä opiskelijoiden ja oppilaitosyhteisön hyvinvointia sekä kotien ja oppilaitoksen välistä yhteistyötä. Oppilaitoksen henkilökunnalla on ensisijainen vastuu oppilaitosyhteisön hyvinvoinnista.

Pedagoginen hyvinvointi on kaikkien tehtävä, mutta asemansa vuoksi oppilaitoksen johdolla ja esimiehillä on siitä erityinen vastuu. Pedagoginen hyvinvointi muodostaa oppilaitoksessa keskeisen ydinprosessin, johon kytkeytyvät sekä pedagoginen johtaminen että hyvinvoinnin johtaminen (lue lisää luvusta ”Positiivisella johtamisella innostusta ja hyvinvointia”). Toisekseen pedagoginen hyvinvointi liittyy keskeisesti opiskelijan kasvun ja oppimisen tukemiseen.

Oppimisen haasteet ovat haaste hyvinvoinnille. Pedagoginen hyvinvointi on ensiarvoisen tärkeää erityisen tuen näkökulmasta, sillä oppiminen ei ole mahdollista ilman riittävää hyvinvointia. Opiskelijoiden erilaiset hyvinvointiin ja elämänhallintaan liittyvät pulmat haastavat väistämättä myös opiskelua ja oppimista ja kääntäen, oppimisen haasteet ovat haaste myös hyvinvoinnille (Holopainen & Savolainen, 2008). Erityisen tuen tarpeet näyttäytyvät kasvavana ja monimutkaistuvana ilmiönä, joka koskettaa jokaisen opetus- ja ohjaustyötä tekevän arkea kaikilla kouluasteilla ja koulutusaloilla. Opiskelijoiden sekä heidän perheidensä lisääntyvät ongelmat heijastuvat koulutyöhön ja kuormittavat näin myös opettajia. Opettajien hyvinvointitutkimuksissa opiskelijoiden haasteet näyttäytyvät opettajien työn keskeisenä kuormitustekijänä (esim. Chang, 2009; Fiorilli ym., 2016).

Pedagogisen hyvinvoinnin näkökulmasta erityinen tuki on hyvinvoinnin esteiden tasoittamista (Holopainen & Savolainen, 2008). Siksi on tärkeää, että sekä yksittäisillä opettajilla että koko koulutyöyhteisöllä on riittävästi osaamista, valmiuksia ja keinoja, mutta ennen kaikkea tahtoa tukea opiskelijoita oppimisen haasteissa ja näin olla vähentämässä hyvinvoinnin esteitä.

Kuitenkaan *hyvinvointi ei synny pelkästään pahoinvoinnin puuttumisesta.* Positiivisen psykologian käyttämä käsite kukoistaminen (engl. *flourish*) tarkoittaa optimaalista toimintakykyä, hyvinvointia ja hyvää elämää – hyvän tekemistä ja hyvän kokemista (esim. Seligman, 2011; Huppert & So, 2013). Esimerkiksi työssä innostumista (työn imua) sekä työpahoinvointia ja loppuunpalamista aiheuttavat erilaiset prosessit: Työn imua edistävät työhön liittyvät voimavarat, kun taas uupumusta aiheuttavat työn epäselvät tai liialliset vaatimukset ilman riittäviä voimavaroja (Bakker ym., 2007). Uupumusta aiheuttaviin työn vaatimuksiin emme useinkaan voi vaikuttaa, joten siksi kannattaa keskittyä työn imua ylläpitäviin voimavaroihin. (Lue lisää luvusta ”Vahvuudet”.)

Voimavaroihin ja vahvuuksiin keskittyvä lähestymistapa yhdistää pedagogisen hyvinvoinnin työn imun sekä positiivisen psykologian tutkimukseen. Pedagogisen hyvinvoinnin käsite voidaan liittää moniin myönteistä ja aktiivista hyvinvointia kuvaaviin käsitteisiin, teorioihin ja tutkimussuuntauksiin, joihin tutustumme seuraavaksi.