

# Opiskeluhuollon pirulliset piirteet: Ammattilaisten kokemuksia yhteistyöstä hyvinvointialueuudistuksessa



Jaana Salminen, Aino Rantamäki, Juha Lindell, Tomi Niemi & Miia Laasanen

## TIIVISTELMÄ

Moniammatillisen yhteistyön toimivuus on keskeistä opiskeluhuollon tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistyön merkitys on korostunut hyvinvointialueuudistuksen jälkeen, kun sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset siirtyivät työskentelemään hyvinvointialueille opetushenkilöstön jäädessä työskentelemään kuntien alaisuuteen. Tässä artikkelissa tarkastellaan perusopetuksen opiskeluhoitoryhmissä työskentelevien ammattilaisten kokemuksia moniammatillisesta yhteistyöstä uudistuksen alkuvaiheessa. Tutkimus perustuu laadulliseen aineistoon, joka sisältää 290 avointa vastausta 111 perusopetuksen opiskeluhuollossa työskentelevältä ammattilaiselta kahdelta hyvinvointialueelta ja 34 kunnasta. Tulosten perusteella opiskeluhuollon moniammatillinen yhteistyö ilmentää pirullisten ongelmien piirteitä, jotka liittyvät ongelmien luonteeseen, toimijoiden erilaisiin intresseihin, tiedollisiin haasteisiin sekä ongelmien kompleksisuuteen ja moninaisuuteen. Pirullisten ongelmien viitekehys tarjoaa uuden näkökulman opiskeluhuollon moniammatillisen yhteistyön haasteiden tarkasteluun.

Avainsanat: opiskeluhuolto, moniammatillinen yhteistyö, hyvinvointialue, kunta, pirulliset ongelmat

## ABSTRACT

The wicked problems of student welfare: Professionals' experiences of collaboration following the wellbeing services county reform

Effective interprofessional collaboration is crucial for achieving student welfare goals. This is particularly important following the wellbeing services county reform, which integrated social

and healthcare professionals into wellbeing services counties, while educational staff remained under municipal administration. Drawing on qualitative data consisting of 290 open-ended responses from 111 professionals across two wellbeing services counties and 34 municipalities, this study examines the experiences of professionals working in student welfare teams in basic education during the early stages of the reform. Based on these experiences, interprofessional collaboration in student welfare is interpreted as exhibiting characteristics of wicked problems, related to the nature of the issues, differing interests, challenges associated with knowledge, and the complexity and diversity of the problems involved. Viewing student welfare through the wicked problems framework offers a novel perspective on examining the challenges of interprofessional collaboration in student welfare.

Keywords: student welfare, interprofessional collaboration, wellbeing services county, municipality, wicked problems

## JOHDANTO

Opiskeluhuolto on kunnan ja hyvinvointialueen yhteistä monialaista ja näitä organisaatioita edustavien työntekijöiden moniammatillista toimintaa. Sen tavoitteena on tukea sekä koulu-yhteisön että yksittäisten oppilaiden hyvinvointia ja oppimista yhdessä oppilaiden ja huoltajien kanssa ja heidän parhaakseen. Toiminta painottuu ennaltaehkäisevään, yhteisölliseen työskentelyyn, mutta oppilailta on myös oikeus yksilökohtaiseen hyvinvoinnin tukeen (Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013). Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää lasten, nuorten ja perheiden kanssa työskentelevien sujuvaa yhteistyötä arjessa, johtamisessa ja palveluiden järjes-

tämisessä (Heinonen ym. 2018; POPS 2014; POL 1998/628; TervHL 2010/1326).

Vuoden 2023 alussa toteutettu sosiaali- ja terveydenhuollon (sote)-uudistus (myöhemmin hyvinvointialueuudistus) edustaa ratkaisua kriisiytyvän sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiseen. Hyvinvointialueuudistuksessa opiskelu- huoltopalvelujen ammattilaiset eli psykologit, kuraattorit, terveydenhoitajat ja lääkärit, siirtyivät työskentelemään kunnilta hyvinvointialueille, kun opetushenkilöstö jatkoi kuntien opetus- toimen palveluksessa. Uudistuksen myötä kun- nilta ja hyvinvointialueilta odotetaan yhä tiiviim- pää yhteistyötä opiskelu- huollon toteuttamisessa. Samalla on kuitenkin herännyt huoli siitä, että ammattilaisten hajauttaminen eri organi- saatiorakenteisiin vaikeuttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Pernaa ym. 2023). Hyvin- vointialueiden toimintalogiikka perustuu palve- luintegraatioon ja yhteistyöhön kuntien kanssa (Paananen ym. 2023). Muodostunut toiminta- malli on syntynyt useiden kompromissien seurauksena ja pyrkii mahdollistamaan laajan sosiaali- ja terveydenhuollon kestävän koordi- noinnin. Tavoitteena on resurssien tehokas käyttö ja uusien mahdollisuuksien luominen, esimerkiksi moniammatilliseen työskentelyyn lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi (Heinonen ym. 2018). Onnistunut integraatio näkyy saumattomina asiakaslähtöisinä palve- luina ja työntekijöiden tyytyväisyytenä (esim. Auschra 2018), mutta laaja integraatio voi myös luoda uusia rajoja.

Hyvinvointialueuudistus sisältää useita toi- siinsa kytkeytyviä instituutioita ja ammattiryh- miä, joiden yhteistyö on samalla sekä kriittisen tärkeää, mutta myös haastavaa toiminnan pää- määrien saavuttamiseksi. (ks. Leppänen ym. 2024.) Se näyttäytyy myös esimerkiksi poliittis- hallinnollisen päätöksenteon, rajallisten resurs- sien, asiakkaiden ja kansalaisten huomioimisen ja toiminnan eettisyyden vaatimukset sisältä- mänä haastavana kokonaisuutena (Lehtonen ym. 2023). Hyvinvointialueuudistus sisältää moniulotteisuudessaan kompleksisen toiminta- ympäristön piirteitä. Aikaisempi tutkimus onkin tuonut esiin hallinnolliseen eriytymiseen liitty- viä uhkia ammattilaisten yhteistyölle. Uudis- tukseen liittyy rakenteellisia, ohjauksellisia, toi- minnallisia ja ideologisia tekijöitä, jotka voivat monimutkaistaa suhteita (Jalonen 2020) ja eriy- tää aloja (Pernaa ym. 2023). Organisaatioiden

välille voi kehittyä koordinaatio- ja viestintäpul- mia, arvovieritoitoja ja haasteita resurssien jaka- misessa (Jalonen ym. 2024). Kun kyseessä on tämänkaltainen monitahoinen ja kompleksinen haaste, sitä voidaan tarkastella *pirullisena ongel- mana (wicked problem)* eli haasteena, joka on ainutlaatuinen ja jatkuvasti muuntuva, jonka ratkaisuvaihtoehdot jaetaan oikeiden ja väärin sijaan toisiaan parempiin tai huonompiin, ja jonka kaikilla mahdollisilla ratkaisuilla saattaa olla tuntemattomia, joskus negatiivisiakin, seu- rauksia (Rittel & Webber 1973; Schiefloe 2021). Tällaisella ongelmalla ei ole yksiselitteistä ratkai- sua ja sen kohtaaminen edellyttää monitieteistä ja osallistavaa lähestymistapaa, koska yksittäiset näkökulmat tai tieteenalat eivät riitä sen hallitsemiseen (ks. esim. Rittel & Webber 1973; Conklin 2006). Toimijoilta vaaditaan myös ky- kyä ymmärtää yhteistyökumppanien rooleja ja sopia vastuista muuttuneessa tilanteessa (Hei- nonen ym. 2018).

Hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä myös oppilas- ja opiskelijahuoltolakia päivitet- tiin (Laki oppilas- ja opiskelijahuoltolain muut- tamisesta 377/2022). Lain yhtenä tavoitteena on varmistaa kunnan, muiden koulutuksen järjes- täjien ja hyvinvointialueen yhteistyö opiskelu- huollossa. Kysymys on yhteiskunnallisestikin merkittävästä asiasta, sillä opiskelu- huolto on eri palvelujen yhdyspinnalla toimiva kokonai- suus, jonka piirissä on yli miljoona oppilasta ja opiskelijaa. Opiskelu- huolto aktivoi verkosto- maisesti ammattilaisia yhteistyöhön jaettujen tavoitteiden ja luovien ratkaisujen muodostami- seksi (ks. Sørensen & Torfing 2011). Yhteistyö pyrkii vastaamaan sekä yhteisön että yksilön tarpeisiin muodostaen moniulotteisen kokonai- suuden, jossa haasteet ovat usein vaikeasti rat- kaistavia (ks. esim. Conklin 2006). Koska opis- keluhuoltoon kytkeytyy paljon kompleksisen yhteistyön tarvetta, vastapainona tämä todelli- suus tuottaa myös alttiuden pirullisten ongel- mien muodostumiseen (Carmine ym. 2021). Hyvinvointialueuudistuksessa on jo tunnistettu useita erilaisia opiskelu- huollon yhteistyön käy- täntöihin, johtamiseen ja organisointiin liittyvää eri roolien ja tavoitteiden synnyttämää moni- tulkintaisuutta (Jalonen ym. 2024; Jalonen ym. 2026), mikä osaltaan tuo esille opiskelu- huollon työntekijöiden välisen moniammatillisen yhteistyön haasteiden pirullisuutta.

Vaikka yhteistyön tarpeesta ei ole epäselvyyttä (Erhola ym. 2019; Pernaa ym. 2023), tarvitaan hyvinvointialueuudistuksen myötä entistä syvempää ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka ovat yhteydessä opiskeluhoollon yhteistyössä onnistumiseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, *millaisia pirullisen ongelman piirteitä ilmenee perusopetuksen yhteisöllisten opiskeluhoitoryhmien moniammatillisessa yhteistyössä hyvinvointialueuudistuksen alkuvaiheessa opiskeluhoollon ammattilaisten kokemusten valossa*. Tutkimuksemme syventää pirullisen ongelman teoreettista ymmärrystä tarkastelemalla ilmiötä harvemmin huomioidulla organisatorisella tasolla opiskeluhoollon moniammatillisen yhteistyön kontekstissa. Lisäksi tutkimus laajentaa kotimaista keskustelua tuomalla Alfordin ja Headin (2017) pirullisen ongelman viitekehyksen osaksi sosiaali-, terveys-, kasvatus- ja opetusalan yhdyspinnoilla rakentuvan yhteistyön tarkastelua.

### **PIRULLISUUS OPISKELUHOOLLON MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN TARKASTELULINSSINÄ**

Opiskeluhoollon toimintaympäristö edellyttää toimivaa yhteistyötä sekä organisaatioiden että useiden eri ammattilaisten välillä, mikä perustee sekä organisaatioiden välisen monialaisen (Lilja ym. 2025; Opetushallitus 2022) että työntekijöiden välisen eli moniammatillisen (D'Amour ym. 2005) lähestymistavan. Koska tutkimuksemme perustuu ammattilaisten kokemuksiin heidän keskinäisestä yhteistyöstään, kutsumme tässä tutkimuksessa opiskeluhoollon piirissä tapahtuvaa yhteistyötä moniammatilliseksi yhteistyöksi. *Moniammatillisella yhteistyöllä* tarkoitetaan ammattilaisten välistä ja asiakasta osallistavaa työskentelyä, jossa eri alojen asiantuntijat toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. He jakavat ja yhdistelevät osaamistaan, tietojaan ja vastuitaan yhteisesti määriteltyjen, asiakkaan tarpeisiin vastaavien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lackie & Tomblin Murphy 2020; Timperi ym. 2024).

Toimiva moniammatillinen yhteistyö edellyttää työntekijöiden ja johtajien sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin sekä aktiivista osallistumista yhteistyöhön (Rose & Norwich 2014; Timperi ym. 2024). Yhteistyön onnistuminen vaatii ymmärrystä yhteistyön merkityksestä, osaamisen

yhteensovittamista ja yhteisen tietopohjan rakentamista (Kekoni & Miettinen 2022; Tsoukas 2009) sekä rakenteellisten, kulttuuristen ja asenteellisten esteiden poistamista (Auschra 2018). Onnistuessaan moniammatillinen yhteistyö estää siiloutumista, edistää poikkisektoriaalisten ratkaisujen kehittämistä (Mönkkönen & Kekoni 2020), tukee palveluintegraatiota (Løken ym. 2022), voi parantaa työn laatua ja tuloksellisuutta (Kaiser ym. 2018; Moilanen ym. 2020) sekä vähentää kustannuksia (Petri 2010). Lisäksi se voi vahvistaa työhyvinvointia (Holmström ym. 2023), voimaantumista ja ammatillista itsetuntoa (Karukivi ym. 2022; Hinton & Kirk 2015) sekä lisätä työhön sitoutumista (Kaiser ym. 2018; Hynek ym. 2020). Tunnistettuja yhteistyön esteitä ovat tiedon ja asiantuntijuuden (Hjörne & Säljö 2014), palvelujärjestelmien ja organisaatioiden (Rautiainen ym. 2020) sekä resurssien eriytyneisyys (Hujala ym. 2020), riittämättömät osaaminen tai toimimattomat käytännöt (Casagrande & Ingersoll 2021), erilaiset arvot ja toimintakulttuurit (McLaughlin 2016) sekä tiedon sirpaleisuus (Kallio ym. 2022). Lisäksi epäselvät tavoitteet, roolit ja vastuut (Lilja ym. 2025) sekä kommunikoinnin haasteet, epäluottamus ja hierarkiat (Supper ym. 2015; Cooper ym. 2016) vaikeuttavat yhteistyötä.

*Pirullisen ongelman* typologia kehitettiin 1960-luvulla vastapainoksi kaupunkisuunnittelun lineaarisille prosesseille. Tällaisten toistettavalla ratkaisukaavalla lopullisesti ratkaistavien kesyjien ongelmien (esim. Raisio ym. 2018; Schiefloe 2021) lisäksi tunnistettiin pirullisia ei niin suoraviivaisesti eteneviä ja jatkuvasti muuntuvia ongelmia (Rittel & Webber 1973). On myös esitetty, että kimppu kesyjä ongelmia voi kokonaisuutena muodostaa pirullisen ongelman (Vartiainen ym. 2013). Pirullisella ongelmalla viitataan dynamiikaltaan kompleksiseen ongelmaan, joka on monitulkintainen ja siten vaikea yksiselitteisesti määritellä sekä mahdoton objektiivisesti ratkoa (Rittel & Webber 1973; Raisio ym. 2018). Tämä voi realisoitua ongelman kytkeytymisenä useisiin tehtäväkenttiin tai toimialueisiin – kuten opiskeluhoollossa. Ongelmaan linkittyneet tahot tulkitsevat ongelmaa omista lähtökohdistaan, kuten arvopohjistaan, intresseistään ja toimintalogiikoistaan. Ne voivat olla eriäviä tai jopa ristiriitaisia, mutta kuitenkin pois sulkemattomia, kun ongelmia kohdataan ja ratkotaan. Kyse on valintojen tekemi-

sestä parempien ja huonompien ratkaisuvaihtoehtojen välillä.

Oivallus pirullisen ongelman typologiasta oli aikanaan merkittävä myös ongelmien ratkaisemisen suhteen, sillä ongelmatyyppiin sopimaton ratkaisutapa voi johtaa tilanteen pahenemiseen ja lukkiutumiseen. Typologiaa kuitenkin kritisoitiin ongelman kuvauksen eri kohtien päällekkäisyyksistä (esim. Vartiainen ym. 2013; Conklin 2006) sekä jäämisestä tarpeettoman teoreettiselle tasolle (Termeer & Dewulf 2019). Uudemmissa kuvauksista Conklin (2006) vastasi kritiikkiin päällekkäisyydestä sekä Alford ja Head (2017) edistivät typologian käytännölläisyyttä. Erityisesti kuvauksen muuttuminen käytännölläisemmäksi auttaa hahmottamaan ongelman kohtaamisessa tarvittavia yhteistyön ja vuorovaikutuksen tapoja sekä toiminnan ohjaamiseen ja johtamiseen liittyviä kehittämiskohtia. Tästä syystä tarkastelemme opiskeluhuollon moniammatillista yhteistyötä Alfordin ja Headin (2017) kuvauksen kautta rajautumalla erityisesti opiskeluhuollon kannalta relevantteihin elementteihin. On esitetty, että harvoin elementit kokonaisuudessaan todentuvat samassa ongelmassa tai ongelmat ovat luonteeltaan pelkästään kesyjä tai pirullisia (Head & Alford 2015; Ooms & Piepenbrink 2021). Tämä on tärkeää muistaa myös opiskeluhuoltoa tarkasteltaessa.

Alfordin ja Headin (2017) kuvauksessa perusolottuvuuksia on kaksi. Ensimmäisenä *itse ongelman kompleksisuus*, joka voi näyttäytyä epäselvyytenä ja ristiriitoina ongelman määritelmässä sekä ratkaisussa. Ratkaisullinen olottuvuus voi realisoitua opiskeluhuollon yhteydessä, kun samanaikaisesti ennakoidaan ja kohdataan ajassa muuttuvia ongelmia, jotka vaikuttavat yhtäaikaaisesti sekä yksittäisen oppilaan elämään että koko kouluyhteisöön. Hyvinvointialueuudistuksen myötä kansallisen- ja organisaatiotason institutionaalisten logiikoiden yhteensovittaminen (Jalonen ym. 2024) on tuonut opiskeluhuollossa esiin esimerkiksi tavoitteellista eriävyyttä, mikä viestii ongelman määritelmällisestä epäselvyydestä.

Toinen perusolottuvuus liittyy sidosryhmiin ja instituutioihin. Tässä tarkastelussa keskitymme sekä tietoon (pirstaleisuus ja sen kehystäminen) että intresseihin (eriävisyys ja konfliktit). Nämä rakentuvat opiskeluhuollon toimintaym-

päristössä kohderyhmien tarpeista, toimintaa ohjaavista normeista sekä eri yhteistyötahoista ja heidän toimistaan. Kokonaisuus muodostaa monitahoisien tiedontarpeen, joka yhdistyy ohjauksen ja tiedon pirustaiseen jakaantumiseen eri painotuksin kohderyhmäkohtaisesti. Lisäksi edellä mainittu hyvinvointialueuudistuksen tasojen välinen ero tavoitteissa (Jalonen ym. 2024) kertoo taustaintressien erilaisuudesta. On tärkeä huomioda, että pirulliseen ongelmaan kytkeytyvien tahojen intressit näyttäytyvät dynaamisina ja muuttuvina sekä vaikuttavat keskinäisriippuvaisesti toisiinsa. Tällöin ongelma muodostuu jatkuvasti muuttuvaksi ja on siten mahdoton ratkaista lopullisesti (Conklin 2006). Sen sijaan tärkeää on erilaisten yhteisvaikutusten ja keskinäisriippuvuuksien huomioiminen. Näin opiskeluhuollon yhteistyön taustalla olevat intressit, niihin liittyvä tieto sekä itse ongelman kompleksisuus ovat luonteeltaan sellaisia, että ne ilmentävät pirullisen ongelman elementtejä (Alford & Head 2017; Raisio ym. 2018).

## MENETELMÄT

### Tutkimukseen osallistujat ja aineiston kerääminen

Tutkimuksen aineistona käytetään opiskeluhuollon uudistusta ja moniammatillisen yhteistyön toimivuutta tarkastelevan tutkimushankkeen kyselytutkimuksen avoimia vastauksia. Aineisto kerättiin kahdella hyvinvointialueella keväällä 2023 sähköisellä REDCap-kyselylomakkeella suomeksi ja ruotsiksi. Saate ja kyselylinkki lähetettiin vastaajille henkilökohtaisesti sähköpostitse. Kyselytutkimukseen osallistujat olivat perusopetuksen koulukohtaisiin opiskeluhuoltoryhmiin nimettyjä ammattilaisia (n=218) kahdelta hyvinvointialueelta ja niiden alueella sijaitsevista kouluista.

Vastaajat edustivat yhteensä 12 kyselylomakkeella nimettyä ammattia ja lisäksi 17 vastaajaa ilmoitti ammatikseen jonkin muun ammatin. Kyselyyn vastanneilla oli kokemusta opiskeluhoiltoryhmissä toimimisesta 0–40 vuotta (KA 10,7, KH 8,3) (10 puuttuvaa vastausta). Koko kyselyyn osallistuneista 218 vastaajasta 111 jätti vähintään yhden avoimen vastauksen. Avoimia vastauksia jättäneistä 52% oli kunnan ja 48% hyvinvointialueen työntekijöitä. Taulukossa 1 on

Taulukko 1. Kyselyyn avoimia vastauksia jättäneet työntekijät ja heidän ammattinimikkeensä

Vastaaja	n
<i>Kunnan työntekijät</i>	
• Erityis(luokan)opettaja	29
• Rehtori/apulaisrehtori	15
• Opinto-ohjaaja	5
• Luokanopettaja	4
• Muu ammattilainen (esim. koulunkäynnin ohjaaja)	5
<b>Kunnan työntekijöitä yhteensä</b>	<b>58</b>
<i>Hyvinvointialueen työntekijät</i>	
• Kuraattori	25
• Terveystyöntekijä	17
• Psykologi	8
• Sairaanhoidaja	3
<b>Hyvinvointialueen työntekijöitä yhteensä</b>	<b>53</b>
<b>Kaikki avoimia vastauksia jättäneet</b>	<b>111</b>

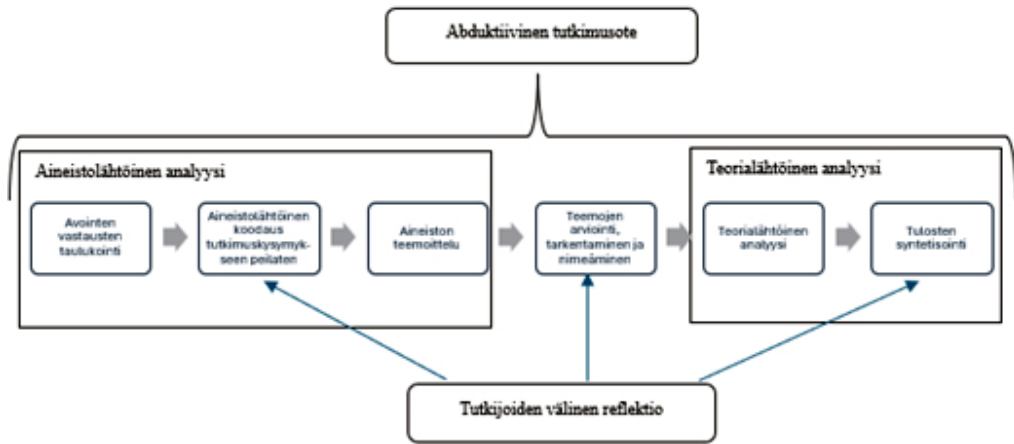
esitetty avoimia vastauksia jättäneiden työntekijöiden lukumäärät ammattinimikkeittäin.

Hyvinvointialueilla ja kunnilla oli erilaisia tutkimuslupamenettelyitä, joiden mukaisesti tutkimukselle haettiin vaaditut luvat. Tutkimusluvat saatiin molemmilta hyvinvointialueilta ja niiden 34/43 (79 %) kunnasta. Näiden kuntien koulu-kohtaisten opiskeluhoitoryhmien ammattilaisten yhteystiedot saatiin 124/195 (64 %) koulusta. Tutkimuksessa noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Osallistujat saivat tiedon tutkimuksen tarkoituksesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja oikeudesta keskeyttää osallistuminen. Vastaajien anonymiteetti varmistettiin siten, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa esimerkiksi harvinaisen ammattinimikkeen perusteella. Kysely laadittiin siten, että vastaaminen ei aiheuta kohtuutonta kuormitusta.

Kysely koostui kahdesta osiosta: 1) hyvinvointialueuudistuksen vaikutukset opiskeluhoitoryhmän moniammatilliseen työskentelyyn 2) ja PINCOM-Q-kysely, joka kohdistuu moniammatilliseen yhteistyöhön lasten-, nuorten- ja perheiden palveluissa (Ødegård 2006) muokat-

tuna opiskeluhoillon kontekstiin. Tässä tutkimuksessa raportoidaan tulokset kyselyn ensimmäisestä osiosta, jonka kysymyksillä selvitettiin osallistujien kokemusta mahdollisuuksistaan ja motivaatiostaan opiskeluhoillon moniammatilliseen yhteistyöhön, opiskeluhoiltoon kohdistuvaan koulutukseen, ryhmän kokoonpanoon, työympäristöön ja tiedonkulkuun, ryhmän mahdollisuuksiin toteuttaa lakiin perustuvia tehtäviä, sekä ryhmän toimintaedellytyksiin tulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa raportoidaan tulokset kyselyn ensimmäisestä osiosta, joka koostui 111 vastaajan opiskeluhoitoryhmän moniammatilliseen työskentelyyn liittyvästä 290 avoimesta vastauksesta (26 sivua, fontti Arial 12).

Kysymykset laadittiin monitieteisessä tutkimusryhmässä, jossa on monipuolista kokemusta sekä opiskeluhoillon tutkimuksesta että toimintakentästä, hyödyntäen opiskeluhoiltoon liittyviä säädöksiä ja opetussuunnitelman perusteita (Laki Oppilas- ja opiskelijahuoltolain muuttamisesta 2022; Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 2013; POPS 2014). Kysymykset esitettiin perusopetuksen opiskeluhoilossa toimivilla



Kuvio 1. Analyysiprosessin vaiheittainen eteneminen

kokeneilla ammattilaisilla (n=5). Kysymyksiä muokattiin saadun palautteen perusteella opiskeluhuollon käytännön työn näkökulmasta ymmärrettävämmäksi.

### Aineiston analyysi

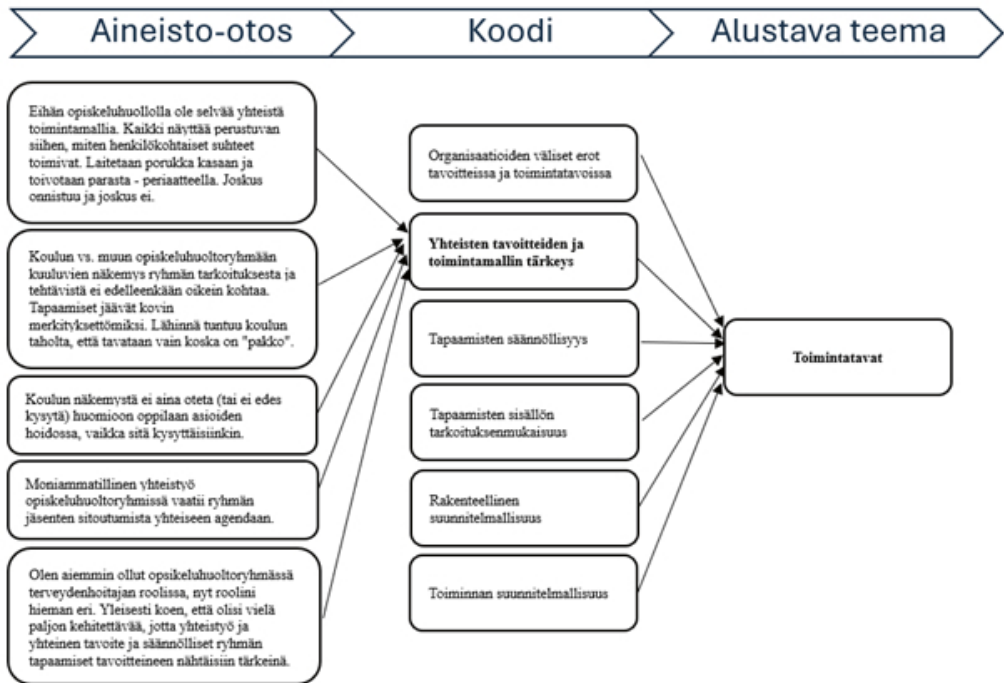
Analyysimme noudattelee kokonaisuudessaan teoriaohjaavaa laadullista sisällönanalyysia. Tämä tarkoittaa sitä, että aineiston analyysissa on hyödynnetty sekä aineistolähtöistä että teoria- lähtöistä otetta, mikä mahdollistaa aineiston ja teorian välisen vuoropuhelun (ks. esim. van Hulst & Visser 2024). Analyysi aloitettiin käyttäen aineistolähtöistä teema-analyysia (Braun & Clarke 2006), joka abduktiiviseen otteeseen sopivasti korostaa analyysin refleksiivistä ja iteraatiivista luonnetta sekä tutkijoiden aktiivista roolia merkitysten rakentajana (Braun & Clarke 2019; Braun & Clarke 2021; van Hulst & Visser 2024). Analyysi eteni kuusivaiheisena prosessina (kuvio 1).

Analyysi aloitettiin induktiivisesti taulukoimalla avoimet vastaukset Excel-tiedostoon ja perehtymällä niihin huolellisesti. Tavoitteena oli muodostaa alustava kokonaiskuva aineistosta ja sen mahdollisista merkityksellisistä sisällöistä. Tämän jälkeen tehtiin koodaus, jossa aineistosta tunnistettiin tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia ilmauksia. Aineisto-otoksena toimi yksittäinen lause tai useamman lauseen muodostama asiakokonaisuus. Koodaus tehtiin

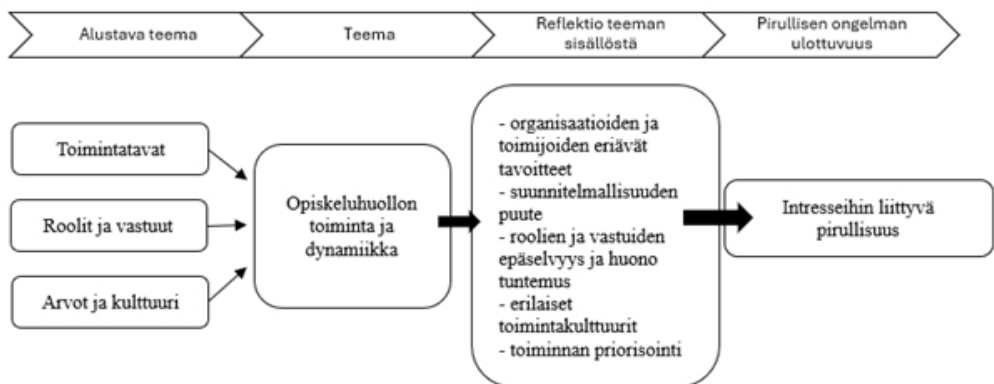
semanttisesti, mutta refleksiivisen analyysin hengessä neljä tutkijaa teki tietoisia tulkinnallisia valintoja sen suhteen, mitä pidettiin merkityksellisenä. Tutkijat pohtivat keskustellen tutkimuskysymysten ohjaamana, mitkä koodit liittyivät toisiinsa ja millaisia yhteisiä merkityksiä ne ilmensivät. Näin aineistosta tunnistettiin opiskeluhoitoryhmän toimintaan liittyvät alustavat teemat (n=12) (ks. kuvio 2).

Tämän jälkeen alustavia teemoja arvioitiin suhteessa koko aineistoon. Tarkastelussa kiinnitettiin huomiota sekä teemojen sisäiseen koherenssiin että niiden erottuvuuteen toisistaan. Tarvittaessa teemoja muotoiltiin uudelleen yhteisen keskustelun pohjalta. Kun lopulliset kuusi teemaa oli tarkennettu, ne nimettiin siten, että ne ilmensivät selkeästi aineistosta nousevia merkityksellisiä ilmiöitä: opiskeluhoitoryhmän rakentuminen, opiskeluhoitoryhmän toiminta ja dynamiikka, opiskeluhuollon toimijoiden osaminen ja koulutus, tiedonsaanti ja -jakaminen opiskeluhuollon toimijoiden kesken, opiskelu- huollon resurssit sekä opiskeluhuollon hallinto, rakenne ja johtaminen.

Analyysin loppuvaiheessa teemoja tarkasteltiin ja peilattiin deduktiivisesti pirullisen ongelman ulottuvuuksia mukailien hyödyntäen Alfordin ja Headin (2017) määrittelyä tutkijoiden yhteistyössä. Tämä tehtiin siksi, että tutkijoiden keskustelussa analyysin induktiivisissa vaiheissa huomattiin – tutkijoiden esiyymmärryksen perustuen – että havaittujen teemojen tarkastelu



Kuvio 2. Esimerkki yhden alustavan teeman (toimintatavat) muodostumisesta



Kuvio 3. Esimerkki aineiston synteesistä.

pirullisen ongelman kontekstissa voisi tuottaa uutta ymmärrystä opiskeluhuollon moniammatillisen yhteistyön haasteiden ymmärtämisen ja yhteistyön onnistumisen tueksi. Keskustelussa nämä teemat jäsenyivät erityisesti ongelman itensä, sitä koskevien eriävien intressien sekä tiedonmuodostuksen pirullisuuteen (ks. kuvio 3).

Lisäksi tuloksista nousi esiin huomioita, jotka liittyivät kaikkiin pirullisen ongelman ulottuvuuksiin. Lopuksi analyysin eteneminen ja tulokset raportoitiin systemaattisesti.

## TULOKSET

Tuloksissa kuvataan opiskeluhuollon ammattilaisten moniammatillisen yhteistyön kokemuksia yhteistyön toteutumisesta ja haasteista. Vastaajien kokemukset moniammatillisesta yhteistyöstä koskivat yhteisöllisen opiskeluhoitoryhmän toimintaa ja kokoonpanoa, moniammatillisen yhteistyön osaamista ja koulutusta, opiskeluhoitotyön edellytyksiä sekä opiskeluhoollon hallintorakenteita ja johtamista. Nämä on jäsenelmy ongelman kompleksisuuden sekä intressien ja tiedon alaisuuteen. Lisäksi tunnistimme kohtia, jotka sisälsivät kaikkia edellisiä piirteitä ilmentäen pirullisuuden moninaisuutta. Nämä kohdat liittyivät erityisesti moniammatillisen yhteistyön johtamiseen ja siihen kytkeytyvään pirullisuuteen.

### Ongelman kompleksisuus

Hyvinvointialueuudistuksella on ollut vaikutuksia sekä yhteistyön rakenteisiin että käytäntöihin. Vastaajat pohtivat opiskeluhoollon toimivuutta hallintorakenneuudistuksessa, jonka nähtiin heijastuvan opiskeluhoitoryhmän toimintaan. Vastaajien mukaan hyvinvointialueuudistukseen liittyvä valmistelutyö oli ollut riittämätöntä ja työntekijöiden näkökulma oli jäänyt siinä vähäiselle huomiolle. Monien käytännön asioiden ratkaisemisesta oli tullut byrokraattisempaa, niiden ratkaiseminen oli jäänyt henkilöstön vastuulle, ja aika tähän jouduttiin irrottamaan yhteisöllisen opiskeluhoollon kehittämiseen varatusta ajasta.

Hyvinvointialueen hallinnon ja sivistystoimen hallinnon leikkauspiste on koulu. Miten toteutetaan kahta hallintojärjestelmää yhtä aikaa? ”Kuka käskee ketä?” (vastaaja 14; kuraattori)

Tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa on nähtävissä ryhmän rakentumiseen ja siihen kuulumiseen liittyviä kokemuksia; hyvinvointialueelle siirtyminen oli aiheuttanut erkaantumista ja irrallisuutta koulu yhteisöstä ja tasavertaisesta moniammatillisuudesta.

Juopa koulu yhteisön ja hyvinvointialueelle siirrettyjen työntekijöiden välille on alkanut

kasvaa. Hyvinvointialueen työntekijät mielleltään joissain yhteisöissä jopa täysin ”outside-reiksi”, joille halutaan sanella, mitä heidän tulee/tulisi tehdä. (vastaaja 170; kuraattori)

Edelliseen liittyen opiskeluhoollon työskentely useiden eri alojen ammattilaisia, joista osa on kunnan ja osa hyvinvointialueiden palveluksessa. Opiskeluhoitotyöhön voi lisäksi osallistua myös muita toimijoita kuten valtion, kolmannen sektorin ja seurakuntien palveluksessa olevia ammattilaisia. Opiskeluhoollon henkilöstöresurssien koettiin kuitenkin olevan riittämättömät ja hyvinvointialueuudistuksen myötä hyvinvointialueen ammattilaisia nähtiin koulun arjessa yhä harvemmin.

Kuraattorien, psykologin näkyvyyttä koulussa pitäisi parantaa. Osallistumista kouluarjen kehittämiseen tarvitaan. (vastaaja 22; rehtori)

Koulut kärsivät erityisesti psykologipulasta, mutta myös kuraattoreiden, terveydenhoitajien ja opettajien kiire ja ylikuormitus tuoti esiin. Uudistukseen liittyvä työ oli lisännyt kaikkien työmäärää niin, että moniammatilliselle opiskeluhoitotyölle jäi vähemmän aikaa. Hyvinvointialueen ammattilaisia oli myös irtisanoutunut tehtävistään muutoksen myötä. Resurssien puutteessa jouduttiin priorisoimaan tehtäviä kiireellisten hoitamiseksi ennaltaehkäisevän työskentelyn kustannuksella. Resurssipulan taustalla nähtiin vaikuttavan myös lasten ja nuorten lisääntyvät mielenterveysongelmat suhteessa heikkoihin hoitoon pääsyn mahdollisuuksiin erityisesti hyvinvointialueuudistuksen jälkeen. Kansallinen lakiperusteinen ohjaus nähtiin merkittäväksi tekijäksi resurssien tarkoituksenmukaiselle kohdentamiselle. Resurssien puuttuminen liitettiin yhteiskunnalliseen päätöksentekoon ja sen poliittiseen tahtotilaan.

...oppilashoitoryhmät on ajettu tilanteeseen, jossa vain yritetään selviytyä arjesta ... Tämä ei ole missään nimessä kenenkään yksittäisen toimijan vika vaan mielestäni kieli yhteiskunnan tilasta, joka on huolestuttava ... (vastaaja 44; kuraattori)

Hyvinvointialueuudistuksen myötä esimerkiksi kirjaamiskäytänteiden kerrottiin muuttuneen ja

kirjaamisvastuiden koettiin kasaantuvan opettajille. Jotkut kertoivat ryhmän tavoitteellisen toiminnan vähentyneen. Osa vastaajista koki haasteeksi sen, että opiskeluhuoltoryhmän toiminnan tuloksellisuus perustuu liiksikin henkilösuhteisiin eikä opiskeluhuollon toimiviin rakenteisiin ja käytäntöihin. Näitä pidettiin tärkeinä erityisesti opiskeluhuollon jatkuvuuden takaamiseksi.

Ryhmän toimintaan vaikuttaa liiaksi persoonat; selkeämmät tehtävänkuvaukset tarpeen jatkossakin, jotta tilanne voi kehittyä toimivammaksi. (vastaaja 148; rehtori)

Eihän opiskeluhuollolla ole selvää yhteistä toimintamallia. Kaikki näyttää perustuvan siihen, miten henkilökohtaiset suhteet toimivat. Laitetaan porukka kasaan ja toivotaan parasta -periaatteella. Joskus onnistuu ja joskus ei. (vastaaja 120; psykologi)

Ammattilaisten vastauksissa näkyy ymmärrettävästi resurssipulan ja vallitsevan yhteiskunnallisen tilanteen negatiivinen vaikutus yhteistyön tekemiseen, työntekijän ja lasten ja nuorten hyvinvointiin sekä palvelujen turvaamiseen. Vastauksista piirtyi melko kriittinen kuva moniammatillisesta opiskeluhuollosta niin oppilaan, työntekijän kuin organisaatioidenkin tasoilla.

## Intressit ja tieto

Opiskeluhuoltoryhmän ammattilaiset edustavat eri organisaatioita ja eri rooleja, minkä koettiin aiheuttavan opiskeluhuollon arjessa vuorovaihtukseen liittyviä ongelmia, kuten epäselvyyttä yhteistyön tavoitteista ja toimintatavoista tai vaihtelevia yhteistyöhön käytettävissä olevia resursseja. Lisäksi on huomioitava, että opiskeluhuolto on lähtökohdiltaan moniammatillista, jolloin ammattien väliset intressiristiriidat ovat läsnä aina riippumatta toiminnan organisoinnista. Tämä näkyy myös tutkimuksen tuloksissa, joiden mukaan opiskeluhuollon moniammatillisen yhteistyön onnistumista haastavat toimijoiden vaihtelevat ja jopa ristiriitaisina näyttäytyvät intressit. Vastaajat toivat lisäksi esiin hyvinvointialueuudistuksen käynnistämisen organisaatiomuutoksen aiheuttamat kiireet, jotka vaikuttavat haitallisesti opiskeluhuollon tehtävien

hoitamiseen ja moniammatillisen yhteistyön toteutumiseen.

Vastaajien mukaan hyvinvointialueuudistuksen myötä ilmenneet haasteet liittyivät etenkin ammattilaisten välisen tiedonsaannin ja -jakamisen vaikeutumiseen. Tämä näkyi esimerkiksi kokemuksena siitä, että tiedonsiirto on aiempaa yksipuolisempaa: kouluilta pyydetään tietoja oppilaiden koulunkäynnistä, mutta koulut saavat vain vähän tietoa hyvinvointialueen ammatilaisilta. Vastaajat kuvasivat tiedon saamiseen ja jakamiseen liittyviä tekijöitä ja painottivat niiden aiheuttavan merkittäviä haasteita opiskeluhuollon moniammatilliselle yhteistyölle. Esille nostettiin oppilaitosten työ- ja viestintäjärjestelmä Wilman käyttöoikeuden poistuminen hyvinvointialueen työntekijöiltä (muutoksen myötä), mikä tarkoittaa, että hyvinvointialueen työntekijät eivät enää pääse esimerkiksi tarkastelemaan oppilaiden poissaolomerkintöjä, joiden he kuvasivat antavan heille käsitystä oppilaiden hyvinvoinnin tilanteesta.

Yhteistyövälineenä käytetyn Wilman puuttuminen hankaloittaa asioiden [hoitamista] ja yhteydenpitoa huomattavasti ... Käsittämättömä, että tällainen päätös voitiin tehdä, että oppilashuolto (terkkarit, kuraattorit ja psykologit) vedettiin tällaisen toimivan/matalan kynnyksen yhteydenpitovälineen piiristä pois. (vastaaja 2; terveydenhoitaja)

Vastaajat kertoivat opiskeluhuoltoon perehdyttämisen ja kouluttautumisen olleen vähäistä tai olematonta sekä hyvinvointialueuudistuksen jälkeen että sitä ennen. Syyksi tähän vastaajat mainitsivat, ettei perehdytystä tai koulutusta ole tarjolla, osallistumiseen ei ole resursseja tai aikataulut ovat epäsoivia. Esille tuotiin myös kokemus kouluttautumisen hyödyttömyydestä nykyisessä tilanteessa, jossa kiire ja jaksamisen haasteet leimaavat työtä. Vastauksista kävi myös ilmi, ettei yhteisöllisen opiskeluhuollon tarkoitus ja toiminta ole tuttua kaikille yhteisöllisissä opiskeluhuoltoryhmissä toimiville ammattilaisille, vaan se sekoittui yksilökohtaiseen opiskeluhuoltoon. Opiskeluhuoltoryhmien ammattilaiset näyttäivät kokevan koulutuksen tarpeettomaksi opiskeluhuollon kiireisessä arjessa. Lisäksi sekä kunnissa että hyvinvointialueella työskentelevien opiskeluhuollon johtajien opis-

keluhoolto-osaaminen koettiin osin heikoksi ja sen kehittämistä pidettiin tärkeänä.

Kaikissa kouluissa ei vielä kukaan ymmärrä, millaisia asioita ryhmässä tulisi käsitellä ... Esimerkiksi harvoin ryhmässä käsitellään erilaisia koulussa olevia ilmiöitä ja hyödynnettäisiin niihin kuraattorin, psykologin ja terveydenhoitajan ammattiosaamista. (vastaaja 211; kuraattori)

Muita tiedonvaihtoon liittyviä haasteita olivat säädösperusteinen tietosuoja, kiire, viestinnän puuttuminen sekä ongelmat, kuten sähköposti-osoitteiden virheellisyys. Tietosuojan koettiin myös vaikeuttavan rooli- ja vastuunjakoja sekä toisen ammattilaisen työn tuntemista.

Tätä artikkelia kirjoitettaessa Wilmaan liittyvät ongelmat on jo ratkaistu joidenkin kuntien ja hyvinvointialueiden välillä ja opiskeluhoollon toimijoilla on pääsy saman tiedon äärelle. Kansallisesti yhtenäistä ratkaisua asiaan ei ole kuitenkaan näkyvässä (Opetushallitus 2024a), minkä vuoksi opiskeluhoollon ammattilaiset ja opiskeluhoollon piirissä olevat lapset, nuoret ja heidän huoltajansa ovat valtakunnallisesti epätasa-arvoisessa asemassa.

## Moninainen pirullisuus

Aineistosta havaittiin myös sekä opiskeluhoollon rakenteisiin että johtamiseen liittyviä haasteita, jotka näyttävät sekä itsessään kompleksisina että erilaisiin intresseihin ja tietoon liittyvinä kytkeytyen siten kaikkiin tarkastelun kohteena oleviin pirullisen ongelman elementteihin. Moniammatillisen yhteistyön johtaminen on vaativaa jo yhden organisaation sisällä ja vastuu organisaatorajat ylittävistä moniammatillisesta yhteistyöstä tuo johtamiselle merkittäviä lisähaasteita (Bornman & Louw 2023; Willumsen ym. 2012). Pirullinen ongelma ei kunnioita organisaatorajoja, joten niiden ylittäminen on ongelman kompleksisesta luonteesta johtuen ensiarvoista. Pirullisten ongelmien kanssa selviämiseen tarvittava tieto saattaa olla hajautunut ongelman eri osallisille organisaatorajat ylittävästi tai ongelman muuttajat (myös tekniset ja rakenteelliset) sijaitsevat eri organisaatioissa. Tähän tutkimukseen osallistuneet ammattilaiset eivät kokeneet opiskeluhoolloryhmän johtamista

selkeäksi ja sen kehittämiseksi tunnistettiin tarpeita, vaikka johtajien ja johtamisen kysymysten nähdään olevan keskeisessä roolissa moniammatillisen yhteisöllisen opiskeluhoolloryhmän toimivuudessa.

En ole tiennyt, että moniammatillisella opiskeluhoolloryhmällä on johtaja. En ole koskaan kuullutkaan. Kuka se on? (vastaaja 121; sairaanhoitaja)

Opiskeluhoolloryhmälle tulisi saada selkeä johtaja, jonka työaikaa siihen olisi myös merkitty. (vastaaja 162; kouluvalmentaja)

Puutteelliseksi koettu johtajuus ja johtajien osaamisen puutteet voivat vaikuttaa negatiivisesti oppilaiden hyvinvointiin ja opiskeluhoollon tavoitteiden saavuttamiseen. Arjen johtamiskysymysten lisäksi vastaajat toivat esille huolia valmistelutyön puutteista, byrokratian lisääntymisestä sekä yhteisöllisyyden heikkenemisestä. Aineistossa nousi esille huoli ammattilaisten suuresta vaihtuvuudesta, jolla voi olla vaikutuksia opiskeluhoollon toiminnan ja palvelujen jatkuvuuteen.

Pirullisen ongelman yhteydessä on hyvä huomata, että ongelmaan kytkeytyneestä ja jatkuvasti muuttuvasta luonteesta johtuen täydellistä ja lopullista ratkaisua ongelmaan ei ole. Enemmän ongelman kanssa voidaan pystyä elämään sen kohtaamisen tapoja jatkuvasti kehittämällä ja uudelleen muotoilemalla. Pirullisen ongelman yhteydessä johtajan toiminnan epätäydellisyys juontuu ennen kaikkea ongelman luonteesta, ei välttämättä yksittäisen johtajan osaamattomuudesta (esim. Vartiainen ym. 2013).

## POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin perusopetuksen opiskeluhoolloryhmissä työskentelevien ammattilaisten kokemuksia moniammatillisesta yhteistyöstä hyvinvointialueuudistuksen alkuvaiheessa. Näiden kokemusten perusteella haimme vastausta kysymykseen, *millaisia pirullisen ongelman piirteitä ilmenee perusopetuksen yhteisöllisten opiskeluhoolloryhmien moniammatillisessa yhteistyössä hyvinvointialueuudistuksen alkuvaiheessa opiskeluhoollon ammattilaisten*

*kokemusten valossa.* Aineiston perusteella opiskeluhuollon moniammatillisen yhteistyön tulokittiin ilmentävän pirullisen ongelman piirteitä, jotka liittyivät Alfordin ja Headin (2017) tavoin itse ongelman kompleksisuuteen sekä intresseihin ja tietoon, mutta myös laajemmin pirullisen ongelman typologiaan eri ongelmatyypeistä ja niiden muuntuvuudesta (Rittel & Webber 1973; Vartiainen ym. 2013).

### **Itse ongelman kompleksisuus**

Opiskeluhuollon toimintaympäristö muodostuu eri ammattilaisten rooleista ja keskinäisriippuvaisesta toiminnasta, mikä tekee siitä kompleksisen ja luo lähtökohtia pirullisten ongelmien syntymiselle. Tällainen lukuisista toisiinsa vaikuttavista muuttujista rakentuva kokonaisuus liittyy Alfordin ja Headin (2017) mukaan itse ongelman kompleksisuuteen, mikä näyttäytyi tutkimuksemme tuloksissa erityisesti opiskeluhuollon resurssipulan pohdinnoissa. Siihen vaikuttivat niin oppilaiden subjektiiviset tilanteet, organisatoriset tekijät, kuin kansallinen ohjauskin. Toisaalta osa opiskeluhoitoryhmän tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä oli Alfordin ja Headin (2017) sanoin piilossa pysyviä, kuten toimijoiden väliset epäviralliset henkilösuhteet.

Tulokset heijastavat pirullisen ongelman dynamiikkaa, mikä ilmenee siinä, että tehtyjen ratkaisujen soveltaminen käytännön työssä synnyttää uusia, ennakoimattomia haasteita (Rittel & Webber 1973). Hyvinvointialueuudistuksen myötä kouluyhteisöstä hyvinvointialueelle siirtyneet ammatillaiset kokivat moniammatillisen yhteistyön edellytysten heikentyneen. Kysymys on kuntien ja hyvinvointialueiden työntekijöiden kokemasta erilleen ajautumisesta (ks. Timperi ym. 2024), joka saattaa lisätä työn kuormittavuutta ja vähentää motivaatiota toimia moniammatillisessa opiskeluhoitoryhmässä. Tämän kehityskulun valossa moniammatillista yhteistyötä tukevassa opiskeluhuollon johtamisessa yksi kriittisimmistä kysymyksistä on, miten ehkäistä kuntien ja hyvinvointialueiden työntekijöiden liukuminen kauemmas toisistaan. Uudessa tilanteessa on entistä tärkeämpää, että johtajat kehittävät yhteistyötä tukevia rakenteita ja toimintatapoja, kuten tarjoavat yhteisiä tiloja ja alustoja kuntien ja hyvinvointialueiden henkilöstölle. Tällaiset käytännöt voivat auttaa eh-

käisemään reviiri ajattelua niin ammattilaisten kuin johtajien keskuudessa (Axelsson & Axelsson 2009).

Tuloksissa painotettiin hyvinvointialueuudistuksen valmistelutyössä työntekijöiden näkökulman vähäistä huomiointia, mikä osaltaan viittaisi ongelman tulkinnallisuuden osittaiseen sivuuttamiseen (Alford & Head 2017). Lisäksi itse ongelma esiintyi epäselvyyttä ja lukuisia tulokintoja. Vastaaajilla oli eriäviä käsityksiä muun muassa opiskeluhooltoon liittyvien termien – kuten yhteisöllinen ja yksilökohtainen opiskeluhoolto – eroista. Panostaminen ammattilaisten yhteiseen moniammatilliseen oppimiseen ja opiskeluhuollon yhteisen osaamisen kehittämiseen varhain, jo perustutkintokoulutuksen aikana (Kallio ym. 2023; Reeves ym. 2016), voisi olla yksi tapa ehkäistä muun muassa väärinymmärrysten aikaansaamaa pirullisten ongelmien muodostumista opiskeluhuollon arjessa.

Tässä yhteydessä on myös tärkeää ymmärtää ero kesyn ja pirullisen ongelman välillä. Pirullisesta ongelma ei vallitse yhtä oikeaa totuutta, vaan siitä voidaan tehdä lukuisia erilaisia tulokintoja. Näin myöskään oikeaa tai väärää ei sen suhteen voida määrittää (Alford & Head 2017). Opiskeluhuollon termeille on olemassa lakiin perustuvat, täsmälliset määrittelyt, jotka eri tahojen tulee omaksua. Kyse on siis kesyistä ongelmasta, jolle on olemassa yksi oikea ratkaisu (Vartiainen ym. 2013). Ammattilaisten yhteisellä organisaatorajat ylittävällä täydennyskoulutuksella on mahdollista vahvistaa osallistujien osaamista sekä lisätä ammattilaisten välistä tuttuutta ja syventää luottamusta, mikä auttaa työskentelemään kiireisessä arjessa mielekkäämin ja paremmin kohti asetettuja tavoitteita (Kallio ym. 2023; Reeves ym. 2016). Hyvinvointialueuudistuksen palveluintegraatio korostaa moniammatillisen osaamisen merkitystä sjuvien ja tehokkaiden palveluiden tuottamisessa (Kangasniemi ym. 2018; Kanste ym. 2016), mutta opiskeluhuollossa moniammatillista yhteistyöosaamista tarvitaan erityisesti myös hallinnollisen haarautumisen myötä. Siten opiskeluhuollon moniammatillinen yhteistyö näyttäytyy pirullisena ongelmana, jossa sekä itse ongelma että sen edellyttämät toimenpiteet ovat epäselviä, eikä käytettävissä ole yleispäteviä ”yhden koon” ratkaisuja. Siksi on oleellista muodostaa yhteinen ymmärrys siitä, mitkä asiat tarvitsevat

lisätarkastelua ja määrittellä vaihtoehtoisia lähestymistapoja ongelmiin puuttumiseksi. On tärkeää pilkkoa ongelmat hallittaviin osiin, välttää hätiköityjä ratkaisuja ja samalla varoa jumittumasta tilanteisiin, jotka tuntuvat ylitsepääsemättömiltä. (ks. esim. Alford & Head 2017.)

## Intressit ja tieto

Opiskeluhuollon moniammatillisen yhteistyön haasteiden tarkastelu intressien näkökulmasta osoittaa, että yhteistyöstä ei muodostu yhtenäistä näkemystä, mikä on tyypillistä pirullisille ongelmille. Alfordin ja Headin (2017) mukaan pirullisuuden aste kasvaa, mitä enemmän intressit eroavat toisistaan. Tämä korostuu opiskeluhuollossa, joka perustuu hyvinvointialueen ammattilaisten ja kunnan koulujen ammattilaisten väliseen moniammatilliseen yhteistyöhön. Hyvinvointialueuudistuksen jälkeen hyvinvointialueen ammattilaisten läsnäolon väheneminen koulussa voidaan nähdä esimerkkinä intressien ristiriidasta; ratkaisu, joka tukee esimerkiksi hyvinvointialueen resurssien hallintaa, ei välttämättä vastaa koulun tarpeita.

Pirullisen ongelman ja intressien jatkuvasti muuttuva luonne voi keskinäisriippuvaisesti realisoitua myös yksilötasolla. Siinä, missä hyvinvointialueuudistus voi muuttaa organisaatioiden intressejä opiskeluhoitoa kohtaan, voi näin käydä myös niissä työskentelevien yksilöiden intresseille esimerkiksi työtään kohtaan. Opiskeluhuollon rakenteisiin liittyvän haasteena tutkittavat toivat esille myös ammattilaisten suuren vaihtuvuuden, jonka seurauksena opiskeluhuollon toiminnan ja palvelujen jatkuvuus kärsii. Esimerkiksi kansallisen seurantatiedon valossa on nähtävissä, että opiskeluhuollon psykologiresurssit ovat heikentyneet viime vuosina ja opiskeluhuollon henkilöstövoimavaroissa on suuria alueellisia eroja (Hietanen-Peltola ym. 2024). Ammattilaisten vaihtuvuus ja puute heikentää tuen jatkuvuutta, jonka hyödyistä on laajaa tutkimusnäyttöä terveydenhuollon asiakkaiden, ammattilaisten ja palveluja tuottavien organisaatioiden näkökulmasta (Haggerty ym. 2003; Baker ym. 2020). Tätä tietoa on mahdollista soveltaa myös opiskeluhuollon kontekstissa. Näemme, että opiskeluhuollossa ammattilaisten vaihtuvuutta tulee suitsia kaikin mahdollisin keinoin, jotta jatkuvuuden hyödyt toiminnan eri tasoilla saataisiin nykyistä paremmin käyttöön.

Tulosten perusteella erilaiset intressit näyttäytyvät opiskeluhuollossa pirullisen ongelman elementin kaltaisina. Niiden juuret juontavat erilaisten arkisten intressien lisäksi aina kansalliseen poliittiseen päätöksentekoon saakka, sillä hyvinvointialueuudistuksessa tehdyt ratkaisut ovat ohjanneet sekä toiminnan rakenteiden muutosta että opiskeluhuollon käytännön toteuttamista.

Alfordin ja Headin (2017) mukaan pirullisten ongelmien luonteeseen kuuluu, että niiden ratkaisemiseen tarvittava tieto on fragmentoitunut eri osapuolille. Tämä ominaisuus näyttää olevan sisäänrakennettuna opiskeluhuollon moniammatilliseen yhteistyöhön, sillä opiskeluhuollossa toimii ammattilaisia paitsi kunnan ja hyvinvointialueiden, myös muiden organisaatioiden palveluksessa. Fragmentoitumisen seuraukset korostuvat esimerkiksi hyvinvointialueuudistuksen valmistelussa, jossa työntekijöiden näkökulman koettiin jääneen vähäiselle huomiolle, mikä puolestaan nähtiin lisäävän arjen ongelmia kasvaneen byrokratian myötä. Fragmentoituneen tiedon hyödyntäminen pirullisen ongelman ratkaisemiseksi edellyttää jatkuvaa ja vuorovaikutteista tiedonvaihtoa. Hyvinvointialueuudistuksen jälkeiset tiedonkulun haasteet ja yksipuolistuminen kouluilta hyvinvointialueille voidaan tulkita ilmiönä, joka haastaa tämän periaatteen ja voi heikentää yhteistyön toimivuutta.

Opiskeluhuollon moniammatillisen yhteistyön vastuiden ja roolien määrittämisen perustana on lakisääteisesti koulutuksen järjestäjän laatima opiskeluhoitosuunnitelma, jossa kuvataan, miten yhteistyö käytännössä toteutetaan (Laki oppilas- ja opiskelijahuoltolain muuttamisesta 377/2022; Opetushallitus 2024b). Myös hyvinvointialueella on yhteistyövelvoite (TervHL 1326/2010) paikallisen koulutuksen järjestäjän opiskeluhoitosuunnitelman valmistelussa. Huomionarvoista on, että opiskeluhoitosuunnitelmaa ei näyttäisi käytännössä hahmotettavan työskentelyä ohjaavana tekijänä. Tämä voidaan tulkita pirullisen ongelman tietoelementtiin liittyväksi tiedon kehystämiseksi (knowledge framing), mikä herättää kysymyksen siitä, saako kokonaisuuteen sisältyvä tieto liikaa tai liian vähän huomiota sen kehystämistavasta johtuen (Alford & Head 2017). Vähälle huomiolle jäävä tieto saatetaan sivuuttaa, mikä voi johtaa vääristyneeseen ymmärrykseen pirul-

lisesta ongelmasta. Opiskeluhoitosuunnitelma saattaa olla kehystetty osaksi arkea siten, että ammattilaiset eivät koe sitä oleellisena välineenä työssään. Panostaminen opiskeluhoitosuunnitelman laatimiseen, toteuttamiseen ja seurantaan kaikkien toimijoiden osallistamisella sekä ammattilaisten huolellinen perehdyttäminen kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyönä voisivat osaltaan hälventää epäselvyyttä ammatillisista vastuista ja rooleista sekä työn vaatimista resursseista (Salminen ym. 2025).

Tuloksissa todettiin, että edellä mainittu tiedon kehystäminen kytkeytyi yhteiskunnalliseen päätöksentekoon poliittisen tahtotilan kautta. Pirulliseen ongelmaan kiinteästi kuuluva kehystäminen voi vaikuttaa siihen, miten tehtäviä keskenään arvotetaan (Alford & Head 2017). Tämä voi ilmetä myös organisaation arjessa tehtävinä valintoina, kuten kuinka paljon resursseja käytetään opiskeluhoillon perehdytykseen tai moniammatilliseen opiskeluhoitoryhmän työskentelyyn. Tai esimerkiksi onko johtaja halukas kehittämään opiskeluhoito-osaamistaan, vai ohjaako kiire toiseen tehtävään. Kiire voidaan tulkita myös tietoisena tai tiedostamattomana tehtävien priorisointina, mikä paljastaa, mihin organisaation tai työntekijän motivaatio ja intressit kohdistuvat ja mihin halutaan paneutua ja käyttää aikaa (esim. König & Kleinman 2005).

Johtajien motivaatio ja sitoutuminen sektorirajat ylittävään keskinäiseen työskentelyyn on edellytys eri organisaatioiden ammattilaisten onnistumiselle moniammatillisessa yhteistyössä (Hujala ym. 2020; Perälä ym. 2012). Samalla se luo pohjan pirullisen ongelman monitulkintaisen kokonaisuuden huomioimiselle yli organisaatorajojen (Vartiainen ym. 2013). Opiskeluhoilossa tämä tarkoittaa sekä eri ammatteja ylittävää yhteisjohtamista että johtamista yli sosiaali-, terveys-, kasvatus- ja opetuspalvelujen sisäisten ja välisten rajojen. Opiskeluhoillon pirullisten ongelmien ratkaisemisessa yhteensovittavan johtamisen kehittäminen kuntien ja hyvinvointialueiden kesken voisi kirkastaa opiskeluhoitotyön yhteisen tavoitteen ja raamittaa yhteiset pelisäännöt. Moniammatillisen johtamisosaamisen lisääminen organisaatioiden yhteisellä täydennyskoulutuksella voisi olla osa ratkaisua.

## Pirullisen ongelman moninainen luonne opiskeluhoilossa

Kuten jo aiemmin toimme esiin, ongelmia tarkastellessa on tärkeä huomata, että niistä kaikki eivät suinkaan ole pirullisia, ja silloinkin kun ovat, ei niiden äärellä tule vaipua epätoivoon (Alford & Head 2017). Esimerkkinä helposti ratkaistavista kesyistä ongelmista ovat tässä tutkimuksessa esille nostetut ongelmat tilojen käytöstä ja jakamisesta, opiskeluhoitotyön irrallisuudesta suhteessa koulun vuosikelloon tai ammattilaisten vääristä sähköpostiosoitteista. Kesy ongelma voi kuitenkin hoitamattomana pahentua pirulliseksi, kun vääriymmärrykset vinouttavat opiskeluhoillon arjessa tehtäviä toimia ja luovat kauaskantoisia seurannaisvaikutuksia. Pirullisuuden logiikan ymmärtäminen auttaa suhtautumaan tällaisiin konkreettisiin ja pieniksi tulkittuihin haasteisiin vakavasti sekä tarttumaan niihin oikea-aikaisesti, jolloin voidaan ehkäistä asioiden muuntumista kompleksemmiksi. Toisaalta pirullisuuden tunnistaminen voi olla myös helpottavaa ja antaa toimijoille ja johtajille ymmärrystä siitä, etteivät kaikki haasteet ole yksinkertaisin keinoin ratkaistavissa, vaan tärkeintä on ongelman kohtaaminen ja siihen kytkeytyvä jatkuva dialogi.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että opiskeluhoillon moniammatillisessa yhteistyössä esiintyy myös vahvuuksia, jotka liittyvät ammattilaisten väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja kunnioitukseen. Nämä tekijät ovat keskeisiä yhteistyön onnistumiselle, sillä menestyksenkäs yhteistyö pohjautuu rakentavaan vuorovaikutukseen, joka tarkoittaa keskusteluita, näkemysten jakamista ja toisten asiantuntijuuden arvostamista (esim. Vangrieken ym. 2017). Tällainen vuorovaikutus vahvistaa keskinäistä luottamusta ja on oleellista yhteisen osaamisen kehittämiseksi, mikä voi ehkäistä pirullisten ongelmien syntymistä, mutta erityisesti auttaa kohtaamaan niitä. Luottamus edistää myös mahdollisten virheiden avointa jakamista ja niistä oppimista (Holten ym. 2016). Näiden näkökulmien valossa opiskeluhoillon tarkastelu pirullisten ongelmien logiikan kautta voi tarjota uuden tavan ymmärtää opiskeluhoillon moniammatilliseen yhteistyöhön liittyviä haasteita.

## Rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tällä tutkimuksella on rajoituksia. Ensinnäkin on huomioitava, että tutkimus on tehty heti hyvinvointialueiden käynnistymisen jälkeen. Tämä merkittävä hallinnollinen muutos on heijastunut opiskeluhuollon ammattilaisten työhön ja luonnollisesti myös tutkimuksen tuloksiin. Niitä tarkasteltaessa on myös tärkeää pitää mielessä, että avoimiin kysymyksiin saattoivat motivoitua vastaamaan erityisesti ne ammattilaiset, joilla oli vahvoja tai negatiivisia kokemuksia hyvinvointialueuudistuksen vaikutuksista omaan työhönsä. Nämä seikat ovat voineet vaikuttaa siihen, että tutkimus piirsi yllättävän kriittistä kuvaa opiskeluhuollon moniammatillisesta yhteistyöstä. Vastaavaa tutkimusta on siksi tärkeä toistaa jatkossa. Toiseksi, joiltakin opiskeluhooltoon osallistuvilta ammattiryhmiltä saatiin vain vähän tai ei lainkaan vastauksia. Tämä aiheuttaa aineiston vinoumaa. Esimerkiksi luokanopettajia oli vain muutama vastaaja, eikä aineenopettajilta tai lääkäreiltä saatu lainkaan vastauksia avoimiin kysymyksiin. Lisäksi osalla vastaajista oli puutteellinen tai poikkeava käsitys opiskeluhuollon tehtävistä, mikä saattoi johtaa virheellisiin tulkintoihin. On myös huomioitava, että tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita opiskeluhuollon moniammatillisen yhteistyön toteutumisesta ilmiötasolla minkä vuoksi vertailu kahden hyvinvointialueen välillä ei ollut tarpeellista eikä mielekästä. Asetelma varmisti osaltaan sekä tutkimukseen osallistuneiden hyvinvointialueiden että ammattilaisten anonymiteettiä. Tutkituilla hyvinvointialueilla oli ruotsinkielisiä kuntia, mikä vaikutti aineiston saataavuuteen ja mahdollisesti näkemyksiin yhteisestä tiedonmuodostuksesta ja kansallisen ohjauksen selkeydestä. Opiskeluhuollon kehittämiseksi jatkossa on tärkeää selvittää onko opiskeluhoitoryhmän toiminnassa eroja eri ammattiryhmien kesken ja mistä mahdolliset erot johtuvat. Lisäksi, koska monet moniammatillisen yhteistyön haasteet liittyvät organisaatioihin ja johtajiin, opiskeluhoolto olisi tarpeen tutkia myös yhteensovittavan johtamisen näkökulmasta.

### Tätä tutkimusta ovat rahoittaneet

- Työsuojelurahasto, hanke 220054
- Suomen Akatemia (#358924, #358947)

## LÄHTEET

- Alford, J. & Head, B. W. (2017). Wicked and less wicked problems: A typology and a contingency framework. *Policy and Society*, 36(3), 397–413. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361634>
- Auschra, C. (2018). Barriers to the Integration of Care in Inter-Organisational Settings: A Literature Review. *International Journal of Integrated Care*, 18(1), 1–14. <https://doi.org/10.5334/ijic.3068>
- Axelsson, S. B. & Axelsson, R. (2009). From territoriality to altruism in interprofessional collaboration and leadership. *Journal of Interprofessional Care*, 23(4), 320–330. <https://doi.org/10.1080/13561820902921811>
- Baker, R., Freeman, G.K., Haggerty, J.L., Bankart, M.J., Nockels, K.H. (2020). Primary medical care continuity and patient mortality: a systematic review. *British Journal of General Practice*, 70(698), 600–611. <https://doi.org/10.3399/bjgp20X712289>
- Bornman, J. & Louw, B. (2023). Leadership Development Strategies in Interprofessional Healthcare Collaboration: A Rapid Review. *Journal of Healthcare Leadership*, 15, 175–192. <https://doi.org/10.2147/JHL.S405983>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3, 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V. & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Braun, V. & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Carmine, B., Nasi, G. & Rivenbark, W.C. (2021). Implementing collaborative governance: models, experiences, and challenges. *Public Management Review*, 23(11), 1581–1589. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1878777>
- Casagrande, K. & Ingersoll, B.R. (2021). Improving Service Access in ASD: A Systematic Review of Family Empowerment Interventions for Children with Special Healthcare Needs. *Review Journal of Autism and Developmental Disorders*, 8(2), 170–185. <https://doi.org/10.1007/s40489-020-00208-9>

- Conklin, J. (2006). Dialogue mapping: Building shared understanding of wicked problems. Chichester: John Wiley & Sons.
- Cooper, M., Evans, Y. & Pybis, J. (2016). Interagency collaboration in children and young people's mental health: a systematic review of outcomes, facilitating factors and inhibiting factors. *Child Care Health Development*, 42, 325–42. <https://doi.org/10.1111/cch.12322>
- D'Amour, D., Ferrada-Vileda, M., San Martin Rodriguez, L. & Beaulieu, M-D. (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration: core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 5(1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/13561820500082529>
- Erhola, M., Herrala, J. & Hiilamo, H. (2019). Syteen vai soteen asiantuntijoiden avulla. *Yhteiskuntapolitiikka* 2019, (84), 226–231. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019041011818>
- Haggerty, J. L., Reid, R. J., Freeman, G. K., Starfield, B. H., Adair, C. E. & McKendry, R. (2003). Continuity of care: a multidisciplinary review. *British Medical Journal*, 327(7425), 1219–1221. <https://doi.org/10.1136/bmj.327.7425.1219>
- Head, B.W. & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47(6), 711–739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Heinonen, O-P., Ikonen, A-K., Kaivosoja, M. & Reina T. (2018). Yhdyspinnat yhteiseksi mahdollisuudeksi. Selvitys lapsi-, nuoriso- ja perhepalveluiden toteuttamiseen liittyvistä yhdyspinnoista muuttuvassa toimintaympäristössä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 8; 2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3904-2>
- Hietanen-Peltola, M., Jahnukainen, J., Huurre, T. & Vaara, S. (2024). Opiskeluhoitopalvelujen selvitys 2024. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpöytä 46/2024.
- Hinton, D. & Kirk, S. (2015). Teachers' perspectives of supporting pupils with long-term health conditions in mainstream schools: a narrative review of the literature. *Health and Social Care Community*, 23, 107–120. <https://doi.org/10.1111/hsc.12104>
- Hjörne, E. & Säljö, R. (2014). Analysing and preventing school failure: Exploring the role of multi-professionality in pupil health team meetings. *International Journal of Educational Research*, 63, 5–14. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2012.09.005>
- Holmström, A., Tuominen, H., Laasanen, M. & Veermans, M. (2023). Teachers' work engagement and burnout profiles: Associations with sense of efficacy and interprofessional collaboration in school. *Teaching and Teacher Education*, 132, 104251. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104251>
- Holten, A. L., Robert Hancock, G., Persson, R., Marie Hansen, Å., & Høgh, A. (2016). Knowledge hoarding: antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. *Journal of knowledge management*, 20(2), 215–229. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2015-0222>
- Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammin-takanen J., Laulainen, S. & Taskinen, H. (2020). Integroiva johtaminen. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveystyö (s. 132–149). Tampere: Tampere University Press.
- van Hulst, M. & Visser, E. L. (2024). Abductive analysis in qualitative research. *Public Administration Review*, 85, 567–580. <https://doi.org/10.1111/puar.13856>
- Hynek, K. A., Malmberg-Heimonen, I. & Tøge, A. G. (2020). Improving interprofessional collaboration in Norwegian primary schools: A cluster-randomized study evaluating effects of the LOG model on teachers' perceptions of interprofessional collaboration. *Journal of Interprofessional Care*, 39(1), 30–39. <https://doi.org/10.1080/13561820.2019.1708281>
- Jalonen, H. (2020). Sote-uudistus–kompleksisuus-teoreettinen tulkinta. *Hallinnon tutkimus*, 39(4), 302–309.
- Jalonen, H., Salminen, J. & Laasanen, M. (2024). Moniammatillinen yhteistyö opiskeluhoitossa – tasapainoilla jännitteiden välillä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 61, 306–322. <https://doi.org/10.23990/sa.128756>
- Jalonen, H., Laasanen, M. & Salminen, J. (2026). Coping with tensions that arise from professional collaboration among street-level bureaucrats in the context of public sector reform. *Public Performance & Management Review*, 1–36. <https://doi.org/10.1080/15309576.2026.2633272>
- Kaiser, S., Patras, J. & Martinussen, M. (2018). Linking interprofessional work to outcomes for employees: A meta-analysis. *Research in Nursing & Health*, 41, 265–80. <https://doi.org/10.1002/nur.21858>
- Kallio, H., Salminen, J. & Tuominen, M. (2023). Preparing students for interprofessional collaboration in services for children with special needs in Finland: a document analysis. *International Journal of Care Coordination*, 26(2), 85–91. <https://doi.org/10.1177/20534345231153813>
- Kallio, H., Häggman-Laitila, A., Saarnio, R., Viinamäki, L. & Kangasniemi, M. (2022).

- Working towards integrated client-oriented care and services: a qualitative study of the perceptions of Finnish health and social care professionals. *International Journal of Care Coordination*, 25(1), 46–52. <https://doi.org/10.1177/20534345211070652>
- Kangasniemi, M., Hipp, K., Häggman-Laitila, A., Kallio H., Karki S., ym. (2018). Optimoitu sote-ammattilaisten osaamis- ja koulutusuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-545-7>
- Kanste, O., Halme, N. & Perälä, M.-L. (2016). The collaboration management and employee views of work and skills in services for children and families in Finnish municipalities. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(1), 61. <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i1.4910>
- Karukivi, J., Leino-Kilpi, H., Kuokkanen, L., Kuusisto, H., Rautava, P., Seppänen, L., Sulosaari, V. & Stolt, M. (2022). Association between work empowerment and interprofessional collaboration among health care professionals working in cancer care settings. *Journal of Interprofessional Care*, 37(1), 21–28. <https://doi.org/10.1080/13561820.2021.1997949>
- Kekoni, T. & Miettinen, A. (2022). Integroituvaa monialaista työtettä oppimassa monialaisen käytännön opetuksen keinoin. Teoksessa M. Kesänen & R. Niemi (toim.), *Tutkiva sosiaalityö: Ympäristö ja rakenteet sosiaalityössä* (s.120–132). Talentia ry & Sosiaalityön tutkimuksen seura.
- König, C. J. & Kleinmann, M. (2005). Deadline rush: A time management phenomenon and its mathematical description. *Journal of Psychology*, 139(1), 33–45. <https://doi.org/10.3200/JRPL.139.1.33-45>
- Lackie, K. & Tomblin Murphy, G. (2020). The impact of interprofessional collaboration on productivity: Important considerations in health human resources planning. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 21. <https://doi.org/10.1016/j.xjep.2020.100375>
- Laki oppilas- ja opiskelijahuoltolain muuttamisesta (2022). 377/25.5.2022.
- Lehtonen, O.-P., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. (2023) Johtaminen hyvinvointialueella: Miten ratkaista henkilöstöpula? Alma Insights.
- Leppänen, P., Sorvettula, J. & Valli-Lintu, A. (2024) Hyvinvointialue: järjestäminen, hallinto ja talous. Alma insights.
- Lilja, T., Kykyri, V.-L., Pukkila, P., Helander, J. & Rantanen, J. (2025). Mitä ihmettä tälläkin taas tarkoitetaan! – Monialainen yhteistyö kasvatusta opetus sekä sosiaali- ja terveysalan asiantuntijoiden vaihtelevissa diskursseissa. *Hallinnon Tutkimus*. <https://doi.org/10.37450/ht.148451>
- Løken, T. D., Helgesen, M. K. & Bjørkquist, C. (2022). Collective Competence as an Enabler for Service Integration in Health and Social Care Services. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 15, 2817–2830. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S387719>
- McLaughlin, J. (2016). Social work in acute hospital settings in Northern Ireland: The views of service users, carers and multi-disciplinary professionals. *Journal of Social Work*, 16, 135–154. <https://doi.org/10.1177/1468017314568843>
- Moilanen, T., Airaksinen, M. & Kangasniemi, M. (2020). Ankkuritoiminnan käsikirja. Moniammatillinen yhteistyö nuorten hyvinvoinnin edistämiseen ja rikosten ennaltaehkäisemiseen. Sisäministeriön julkaisuja 16. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161483>
- Mönkkönen, K. & Kekoni, T. (2020). Monitoimijaisuus työntekijän voimavarana ja haasteena. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (s. 215–240). Tampere: Tampere University Press.
- Ødegård, A. (2006). Exploring perceptions of interprofessional collaboration in child mental health care. *International Journal of Integrated Care*, 6(18). <https://doi.org/10.5334/ijic.165>
- Ooms, W., & Piepenbrink, R. (2021). Open innovation for wicked problems: Using proximity to overcome barriers. *California Management Review*, 63(2), 62–100. <https://doi.org/10.1177/0008125620968636>
- Opetushallitus. (2022). Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteisiin tehdyt muutokset. <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/perusopetus/419550/tekstikappale/432935>
- Opetushallitus (2024a). Oppilas- ja opiskelijahuollon sähköiset järjestelmät. Haettu sivulta <https://www.oph.fi/fi/usein-kysyttya/oppi-las-ja-opiskelijahuollon-sahkoiset-jarjestelmat> 22.3.2025.
- Opetushallitus (2024b). Opiskeluhoito. Haettu sivulta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnnot/opiskeluhoito> 22.3.2025.
- Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki (2013). 1287/30.12.2013.
- Paananen, H., Satokangas, M., Karreinen, S., Paatela, S., Huhtakangas, M., Keskimäki, I. & Tynkkynen, L.-K. (2023). Integraation ulottuvuudet hyvinvointialuestrategioissa. Tutkimuksesta tiiviisti 40/2023. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.
- Pernaa, H.-K., Salminen, J., Tuominen, M., Lindell, J., Kallio, H. & Rantamäki, A. (2023). Opiskeluhoollon uudelleenjärjestämisen vaaranpaikat. *Hallinnon Tutkimus*, 42(3), 376–381.

- Perälä, M.-L., Halme, N., Nykänen, S. & työryhmä (2012). Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.
- Petri, L. (2010). Concept analysis of interdisciplinary collaboration. *Nursing Forum* 45, 73–82. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2010.00167.x>
- POL (1998). Perusopetuslaki 628/21.8.1998.
- POPS (2014). Peruskoulun opetus suunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2014:96. Helsinki: Opetushallitus.
- Raisio, H., Jalonen, H. & Uusikylä, P. (2018). Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisissa päätöksenteossa. Sitran selvityksiä 139.
- Rautiainen, P., Taskinen, H. & Rissanen, S. (2020). Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen – virstanpylväitä menneestä ja suuntia tulevas-ta. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala (s. 15–45). Tampere: Tampere University Press.
- Reeves, S., Fletcher, S., Barr, H., Birch, I., Boet, S., Davies, N., ... & Kitto, S. (2016). A BEME systematic review of the effects of interprofessional education: BEME Guide No. 39. *Medical teacher*, 38 (7), 656–668. <https://doi.org/10.3109/0142159x.2016.1173663>
- Rittel, H. & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Rose, J. & Norwich, B. (2014). Collective commitment and collective efficacy: a theoretical model for understanding the motivational dynamics of dilemma resolution in inter-professional work. *Cambridge Journal of Education*, 44(1), 59–74. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2013.855169>
- Salminen, J., Jalonen, H., Kallio, H., Rautava, P. & Laasanen, M. (2025). Opiskeluhoillon monialainen yhteistyö hyvinvointialueuudistuksessa: dokumenttianalyysi koulutuksen järjestäjien perusopetuksen opiskeluhoitosuunnitelmista. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 62(3), 504–519. <https://doi.org/10.23990/sa.146328>
- Schiefloe, P. M. (2021). The corona crisis: a wicked problem. *Scandinavian Journal of Public Health*, 49, 5–8. <https://doi.org/10.1177/1403494820970767>
- Supper, I. O. M. C. Y. L., Catala, O., Lustman, M., Chemla, C., Bourgueil, Y. & Letrilliart, L. (2015). Interprofessional collaboration in primary health care: a review of facilitators and barriers perceived by involved actors. *Journal of Public Health*, 37(7), 16–727. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdu102>
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868. <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>
- Termeer, C. J., Dewulf, A. & Biesbroek, R. (2019). A critical assessment of the wicked problem concept: relevance and usefulness for policy science and practice. *Policy and Society*, 38(2), 167–179. <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1617971>
- TervHL (2010). Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusohjelma 1326/30.12.2010.
- Timperi, T., Vornanen, R. H., Kasanen, K. & Mönkkönen, K. (2024). What matters in low-threshold collaboration? Perceptions of interprofessional collaboration between education and social and healthcare professionals in Finnish primary schools. *Journal of Interprofessional Care*, 38(3), 544–552. <https://doi.org/10.1080/13561820.2024.2314458>
- Tsoukas, H. (2009). Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization Science* 20(6), 941–957. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0435>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa (TENK-julkaisuja 2/2023). Tutkimuseettinen neuvottelukunta. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Vangrieken, K., Meredith, C., Packer, T. & Kyndt, E. (2017). Teacher communities as a context for professional development: A systematic review. *Teaching and Teacher Education*, 61, 47–59. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.10.001>
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). Johtajana kaaoksen reunalla – Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista. Gaudeamus: Helsinki.
- Willumsen, E., Ahgren, B. & Ødegård, A. (2012). A conceptual framework for assessing interorganizational integration and interprofessional collaboration. *Journal of Interprofessional Care*, 26(3), 198–204. <https://doi.org/10.3109/13561820.2011.645088>

\*\*\*\*\*

Käsikirjoituksen valmistelussa on käytetty Copilot-tekoälytyökalua tekstin kielenhuollossa. Kirjoittajat vastaavat käsikirjoituksen sisällöstä kokonaisuudessaan.