Opiskeluhuollon johtaminen ja siihen liittyvä yhteistyöverkosto – kuraattoreiden näkökulma

Taina Laitinen & Taina Huurre

Tiivistelmä

Opiskeluhuolto koostuu koulutuksen järjestäjän vastuulla olevasta opiskeluhuollon kokonaisuudesta ja yhteisöllisestä opiskeluhuollosta sekä hyvinvointialueiden vastuulla olevista opiskeluhuoltopalveluista. Kahden järjestämistahon yhteistyö asettaa johtamiselle omat reunaehtonsa. Artikkelissa tarkastellaan rakenteellista ja symbolista organisaatioteoriakehystä hyödyntäen, millaisena opiskeluhuollon johtaminen ja siihen liittyvä yhteistyöverkosto näyttäytyivät opiskeluhuollon kuraattoreille keväällä 2024. Tutkimuksen määrällinen aineisto kerättiin kuraattoreilta kyselylomakkeella (n=683) ja laadullinen aineisto puolistrukturoidulla teemahaastattelulla (n=44). Tulosten mukaan opiskeluhuollon johtaminen näyttäytyi rakenteellisessa kehyksessä suhteellisen selkeänä. Opiskeluhuoltopalveluilla on yksi yhteinen johtaja ja valtaosalla kuraattoreista lähiesihenkilönä toimii oman ammattialan edustaja. Symbolisessa kehyksessä sekä määrällisen että laadullisen aineiston analyysit osoittivat säännöllistä yhteistyötä opetushenkilöstön ja muiden opiskeluhuoltopalvelujen ammattilaisten kanssa. Yhteisöllisen ja yksilökohtaisen opiskeluhuoltotyön rajapinnoilla johtajuus vaikutti vielä etsivän muotoaan. Haastatellut kuraattorit pohtivat hallinnollisen, ammatillisen ja yhteisöllisen työn johtajien välisiä näkökulmaeroja ja omaa työskentelyään näiden ulottuvuuksien solmukohdassa. Johtopäätöksissä nostetaan esiin yhteensovittavan johtamisen ja verkostomaisen työotteen merkitys sekä monialaisen opiskeluhuoltotyön että koulun sosiaalityön näkökulmista.

Avainsanat: johtaminen, koulukuraattorit, monialainen yhteistyö

Abstract

This article describes the management and the multiprofessional network of Finnish student welfare from the school social workers' perspective using structural and symbolic frames of organizational theories. The quantitative data was collected with a questionnaire (n=683) and the qualitative data using semi-structured thematic interviews (n=44). According to the results, the management of student welfare services appeared relatively clear in the structural framework. Student welfare services have one common manager, and most school social workers have an immediate supervisor from their own professional field. In the symbolic framework, the results of both data showed regular collaboration between the professionals in schools. At the interface between community work and individual student welfare work, the management seemed to be

searching for its form. The interviewed school social workers reflected on the differences in perspective between administrative, professional, and community leaders. The conclusion highlights the importance of coordinated management.

Keywords: management, student welfare, school social work, multiprofessional collaboration

Johdanto

Opiskeluhuollolla edistetään ja ylläpidetään oppilaiden ja opiskelijoiden oppimista, fyysistä ja psyykkistä terveyttä, sosiaalista hyvinvointia sekä niiden edellytyksiä. Lisäksi opiskeluhuollolla edistetään koko koulu- tai oppilaitosyhteisön ja ympäristön hyvinvointia sekä huoltajien kanssa tehtävää yhteistyötä (oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013, 2 §). Opiskeluhuoltoa toteutetaan koulutuksen järjestäjän ja hyvinvointialueen monialaisena, suunnitelmallisena yhteistyönä oppilaiden, opiskelijoiden ja heidän huoltajiensa sekä tarvittaessa muiden yhteistyötahojen kanssa. Vuoden 2023 alusta koulutuksen järjestäjä on vastannut opetussuunnitelman mukaisen opiskeluhuoltosuunnitelman toteutumisesta ja hyvinvointialue kaikkien opiskeluhuoltopalvelujen (koulu- ja opiskeluterveydenhuolto, kuraattori- ja psykologipalvelut) järjestämisestä. Sosiaali- ja terveyspalvelu-uudistus (myöh. soteuudistus) muutti kuraattoripalveluiden järjestämistä ja johtamista, sillä ennen hyvinvointialueita suurin osa (79 %) kuraattoreista työskenteli opetustoimessa (Hietanen-Peltola ym. 2022) esimerkiksi sivistysjohtajan tai rehtorin alaisuudessa. Hyvinvointialueiden myötä kuraattoripalveluiden odotettiin tasalaatuistuvan (HE 19/2022, 2.2).

Jeffrey Pfeffer ja Gerald Salancik (1978) ovat jo lähes viisi vuosikymmentä sitten todenneet organisaatioiden välistä keskinäisriippuvuutta teoretisoidessaan, ettei yksikään organisaatio tule toimeen yksinään, vaan se tarvitsee tuekseen muiden organisaatioiden resursseja. Tästä näkökulmasta opiskeluhuollon kaltaisen mittavan kokonaisuuden järjestämisvastuun jakaminen kahdelle eri organisaatiolle oli tarkoituksenmukainen. Uudistus kuitenkin toi tullessaan uusia yhdyspintoja, joiden myötä johtamiselta vaaditaan paitsi alan asiantuntija- ja ammattiosaamista, myös huomion kiinnittämistä toimivaan verkostotyöhön ja sen johtamiseen (Hujala ym. 2020; Järvensivu 2019; Zitting ym. 2019). Tässä artikkelissa kuvaamme opiskeluhuollon kokonaisuuden johtamista ja siihen liittyvää yhteistyöverkostoa opiskeluhuollon kuraattoreiden näkökulmasta. Tutkimuksessa kysytään, **millaisena opiskeluhuollon johtaminen ja siihen liittyvä yhteistyöverkosto näyttäytyivät kuraattoreille runsas vuosi soteuudistuksen jälkeen, keväällä 2024**. Ymmärrämme koulutuksen järjestäjän ja hyvinvointialueen Pfefferin ja Salancikin (1978, 40–44) tavoin toisistaan riippuvaisina organisaatioina, joiden muodostamassa kokonaisuudessa opiskeluhuollon kuraattorit tekevät työtään.

Lee Bolmanin ja Terrence Dealin (2017) laatimaa organisaatioteorioiden neliosaista jäsennystä on viime aikoina käytetty esimerkiksi kansainvälisessä akateemista oppilaitosjohtamista käsittelevässä tutkimuksessa (esim. Akyürek 2025; Johnsson 2026). Tässä artikkelissa tuomme jäsennyksen kehyksistä kaksi, rakenteellisen ja symbolisen kehyksen, sosiaalityön ja kansallisen opiskeluhuollon johtamisen kontekstiin käyttämällä niitä tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä. Esittelemme ensin jäsennyksen, minkä jälkeen sijoitamme rakenteelliseen kehykseen opiskeluhuollon kuraattoreita koskevaa johtamisen säädöspohjaa sekä siihen liittyviä rakenteita ja monialaista yhteistyötä. Tutkimuksen toteutuskuvauksen jälkeen esittelemme määrälliseen ja laadulliseen aineistoon perustuvat tulokset, jotka liitämme ensisijaisesti symboliseen kehykseen. Ne kuvaavat opiskeluhuollon kuraattoreiden subjektiivista näkemystä opiskeluhuollon yhteistyöverkostoista ja niiden johtamisesta. Määrällinen aineisto kytkee tuloksemme osin myös rakenteelliseen kehykseen. Pohdinnassa sidomme tulokset aiheeseen liittyvään viimeaikaiseen kansalliseen keskusteluun.

Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys perustuu Bolmanin ja Dealin (2017) organisaatiotutkimuksen lähestymistapajaotteluun sekä Harisalon (2021) suomenkieliseen, ensiksi mainittua teosta kansallisessa kontekstissa tarkastelevaan jäsentelyyn. Jaottelun (Bolman & Deal 2017) mukaan organisaatioita voidaan tarkastella rakenteellisen (mts. 43–112), henkisten voimavarojen (mts. 113–178), poliittisen (mts. 179–234) tai symbolisen kehyksen (mts. 235–294) avulla. Näistä rakenteellinen ja symbolinen kehys muodostavat tutkimuksemme viitekehyksen. Niiden avulla voimme tehdä näkyväksi paitsi opiskeluhuollon johtamisen rakenteet, myös sen, miltä organisaatiorakenteisiin määritellyt johtamisvastuut ja yhteistyön rajapinnat näyttävät opiskeluhuollon kuraattorin kokemana. Henkisten voimavarojen kehykseen kuuluvat teoriat painottuvat organisaatioiden eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja esimerkiksi työntekijöiden motivoinnin tarkasteluun, poliittisen kehyksen teoriat puolestaan muun muassa valtaan ja hierarkioihin (Bolman & Deal 2017). Koska kaksi toisistaan riippumatonta aineistoamme eivät muun muassa aineistonkeruutapojensa vuoksi mahdollistaneet kahden viimeksi mainitun kehyksen käyttöä aineistojen yhdenvertaisen tarkastelun apuna, olemme rajanneet ne viitekehyksemme ulkopuolelle.

Organisaatio määritellään yleisimmin tavoitteita suunnitelmallisesti edistäväksi järjestelmäksi (Harisalo 2021, 17). Määritelmä ei kuitenkaan suoraan kerro, minkä muotoinen sen tulisi olla. Rakenteellinen kehys (Bolman & Deal 2017, 43–112) käsittää kaikki sellaiset organisaatioteoriat, joissa tarkastellaan organisaation virallisia rakenteita ja hallinnollisia järjestelyjä. Tällöin organisaation toimintaan saattaa liittyä myös muita kuin organisaation itsensä asettamia normeja, esimerkiksi lainsäädäntöä. Klassinen rakenneteoria ja tieteellinen liikkeenjohto ovat esimerkkejä rakenteelliseen kehykseen kuuluvista teorioista (Harisalo 2021). Rakenteellisen kehyksen yhteydessä Bolman ja Deal (2017, 77) esittelevät niin sanotun Mintzbergin kuvion, jossa organisaatio muodostuu operatiivisesta tasosta, väliportaan johtajista sekä ylimmästä, strategisesta johdosta. Ympärillään näillä tasoilla on tukihenkilöstö ja tekninen tuki. Kuntien ja hyvinvointialueiden organisaatiokaavioita tarkastelemalla voidaan huomata yhtymäkohtia niiden ja Mintzbergin kuvion välillä. Opiskeluhuollon kokonaisuus ja sen johtaminen koostuvat sekä kuntien että hyvinvointialueiden organisaatiorakenteisiin sisältyvistä osatekijöistä, joita avaamme seuraavassa luvussa.

Symboliseen kehykseen kuuluvissa teorioissa ollaan kiinnostuneita organisaation toimintakulttuurista sekä työntekijöiden käsityksistä ja tulkinnoista siitä organisaatiosta, johon he työssään sitoutuvat (Bolman & Deal 2017, 235–294; myös Harisalo 2021). Organisaatio rakentuu tällöin ihmisen mielessä, eikä se noudata välttämättä samoja rajoja kuin organisaatio, jossa he virallisesti työskentelevät. Symbolinen kehys auttaa ymmärtämään, miksi muutos voi tuntua uhkaavalta, vaikka se olisi rakenteellisesti perusteltu (Vuori 2018, ks. myös Zitting ym. 2020). Harisalo (2021, 21) kuitenkin huomauttaa, että kaikki organisaatioteoriat kehyksestä riippumatta ovat kumuloituvia teorioita, joista jokainen jättää aina jälkensä seuraaviin. Siksi myös 2000-luvulla yleistyneet teoriat (esim. verkostoteoria ja katalysoivan puheen teoria, jotka usein sisällytetään symboliseen kehykseen ja liudentavat tiukkoja organisaatiorakenteita) ulottavat jossain määrin juuriaan myös esimerkiksi klassiseen rakenneteoriaan ja Max Weberiin.

Opiskeluhuollon kuraattorityön johtamisen rakenteet

Tutkimuksessa asetamme opiskeluhuollon säädökset ja organisoitumisen edellä kuvattuun rakenteelliseen kehykseen. Opiskeluhuoltotyötä säätelee oppilas- ja opiskelijahuoltolaki (1287/2013, jatkossa OHL), jonka 2 §:n mukaan lain tarkoituksena on muun muassa ”vahvistaa opiskeluhuollon toteuttamista ja johtamista toiminnallisena kokonaisuutena ja monialaisena yhteistyönä”. Tarkoituksen toteuttamiseksi laissa on määritelty rakenteet ja suunnitelmat hyvinvointialueiden ja koulutuksen järjestäjän välisen monialaisen yhteistyön toteuttamiselle hyvinvointialue-, kunta- ja oppilaitostasolla (OHL 13 §, 13a §, 14 §, 14a §). Johtaminen mainitaan terminä vain kahdesti (OHL 2 §, 14 §), mikä jättää kunnille ja hyvinvointialueille harkintavaltaa paikallisten

johtamisrakenteiden sopimiseksi. Tästä huolimatta lainsäädäntö antaa alueelliselle sopimiselle vankan perustan.

Hyvinvointialueen ja sen alueella toimivien koulutuksen järjestäjien yhteistyöelimenä toimii hyvinvointialueen järjestämisvastuulla oleva alueellinen opiskeluhuollon yhteistyöryhmä (OHL 4a §), jonka tehtävänä on muun muassa laatia alueellinen opiskeluhuoltosuunnitelma aluevaltuustolle. Hyvinvointialueet, alueen kunnat ja muut koulutuksen järjestäjät voivat sopia alueellisen opiskeluhuollon yhteistyöryhmän organisoitumisesta ja toiminnasta parhaaksi katsomallaan tavalla. Yhteistyöryhmä mahdollistaa toimivien yhteistyörakenteiden ja -käytänteiden jakamisen ja laajentamisen koko hyvinvointialueen alueelle (HE 19/2022, 2.3). Alueellinen opiskeluhuoltosuunnitelma puolestaan pohjautuu hyvinvointialueella sijaitsevien koulutuksen järjestäjien opiskeluhuoltosuunnitelmiin ja se tulee liittää lastensuojelulain (417/2007, 12 §) mukaiseen alueelliseen lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaan (OHL 13a §).

TEA-viisarin hyvinvointialueita koskevassa tiedonkeruussa (2024) sekä Suomen Kuntaliitto ry:n ja Hyvinvointialueyhtiö Hyvil Oy:n kuntatoimijoiden kyselyssä (2023) on kartoitettu alueellisen yhteistyöryhmän toimintaa. Tulosten mukaan hyvinvointialueiden ja koulutuksen ja opetuksen järjestäjien välinen alueellinen yhteistyö on käynnistynyt ja sitä on rakennettu aktiivisesti hyvinvointialueiden aloitettua toimintansa (Hietanen-Peltola ym. 2024b, 7–8).

Kuraattoripalveluiden hallinnollinen ja ammatillinen johtaminen

Hyvinvointialue vastaa kaikkien opiskeluhuoltopalvelujen (koulu- ja opiskeluterveydenhuolto, kuraattori- ja psykologipalvelut) järjestämisestä ja johtamisesta (OHL 9 §). Kuraattorin ja vastaavan kuraattorin kelpoisuusehdot on määritelty oppilas- ja opiskelijahuoltolain 7 §:ssä, jonka mukaan:

> ”Kelpoinen toimimaan kuraattorina on sosiaalihuollon ammattihenkilöistä annetun lain (817/2015) 7 §:ssä tai 8 §:n 1 momentissa tarkoitetun korkeakoulututkinnon suorittanut henkilö. Lisäksi kelpoinen on henkilö, jolla on tehtävään soveltuva sosiaali- tai kasvatusalalle taikka käyttäytymistieteisiin suuntautunut korkeakoulututkinto. Koulutukseen tulee sisältyä tai sen lisäksi tulee olla suoritettuna 60 opintopisteen laajuiset korkeakouluopinnot, joiden tulee muodostua sosiaalityön yliopisto-opinnoista tai mainitun lain 8 §:n 1 momentissa tarkoitettuun korkeakoulututkintoon kuuluvista opinnoista”.
>
> Lisäksi jokaisen oppilaitoksen käytettävissä on oltava ”sellaisen vastaavan kuraattorin palveluja, joka on sosiaalihuollon ammattihenkilöistä annetun lain 7 §:ssä tarkoitettu ammattihenkilö”.

Sosiaalihuoltolaki (1301/2014) erottaa hallinnollisen ja ammatillisen johtamisen toisistaan. Lain 46 a §:n mukaan silloin, kun on kyse hallinnollisesta esihenkilötyöstä, sosiaalihuollon johtotehtävissä voi toimia sosiaalityöntekijä *tai* henkilö, jolla on tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto ja alan tuntemus sekä niiden lisäksi riittävä johtamistaito. Hallinnollinen johtaja vastaa strategisesta johtamisesta, resurssien käytöstä sekä päivittäiseen toimintaan liittyvistä päätöksistä. Sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta puolestaan vastaa sosiaalihuollon ammattihenkilöistä annetun lain (817/2015) 9 §:n mukaisesti sosiaalityöntekijä. Säädöksen soveltamisala ulottuu kaikkiin opiskeluhuollon kuraattoreihin heidän koulutustaustastaan riippumatta. Sosiaalityön ammatillinen johtaja vastaa henkilöstön alan ammattiosaamisen tukemisesta ja asiantuntijuuden laadusta sekä yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen sosiaalisen tuen ja palvelujen tarpeeseen vastaavasta sosiaalityön asiakas- ja asiantuntijatyöstä sekä sen vaikutusten seurannasta ja arvioinnista. Näin varmistetaan työn laatua, ammattieettistä toimintaa, yhdenmukaisuutta palveluissa oppilaiden ja asiakkaiden näkökulmasta sekä työn tavoitteellista ohjaamista ja kehittämistä. (STM 2025.) Esimerkiksi vastaava

kuraattori, jonka kelpoisuusvaatimuksena on oppilas- ja opiskelijahuoltolain 7 §:n mukaisesti laillistetun sosiaalityöntekijän kelpoisuus, voi toimia kuraattoripalveluiden ammatillisena johtajana.

Kuraattoripalveluista säädetään oppilas- ja opiskelijahuoltolain lisäksi sosiaalihuoltolaissa (27 c §)[1]. Lisäksi kuraattorit noudattavat työssään muuta sosiaalihuoltoa koskevaa lainsäädäntöä (esim. laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä) sekä sosiaalialan ammattilaisten eettisiä ohjeita (Talentia ry 2022). Opiskeluhuollon kuraattoreiden työn sisällön tunnistaminen sosiaalialan työksi on kuitenkin ollut tulkinnanvaraista ja kelpoisuusehtojen määrittelystä on ollut vaikea löytää yksimielistä näkemystä (ks. esim. Gråsten-Salonen 2023). Tämä on osaltaan vaikuttanut siihen, että palvelujen ammatillisessa johtamisessa on ollut vaihtelua ja ammatillinen esihenkilötuki kuraattorityölle on voitu kokea riittämättömäksi.

Kuraattorit työskentelevät pääsääntöisesti alansa ainoina asiantuntijoina fyysisesti oppilaitoksissa (HE 19/2022, 2.6), minkä vuoksi hallinnollinen esihenkilö ja työn ammatillinen johtaminen ovat usein etäällä. Tällaisesta palvelutuotantorakenteesta voidaan käyttää hajautetun organisaation käsitettä, jonka Kokko kumppaneineen (2003) on määritellyt olevan ”ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan riippuvaisesti kohti yhteistä päämäärää eri paikoissa kommunikoiden keskenään pääasiallisesti sähköisten välineiden avulla”. Hajautetussa organisaatiossa työntekijät työskentelevät fyysisesti etäällä toisistaan, sillä työn suorittamispaikat saattavat sijaita esimerkiksi kokonaan eri paikkakunnilla (Köykkä ym. 2023; Ollila ym. 2018). Hajautetussa organisaatiossa työskentelevältä työntekijältä edellytetään vahvaa oman ammattialansa asiantuntijuutta sekä itseohjautuvuutta, minkä vuoksi luotettavuuden, asiantuntijuuden ja vastuunkannon lisäksi ammattilaisten rekrytoinneissa usein painotetaan itsensä johtamiseen, itsenäisyyteen ja yhteistyötaitoihin liittyvää yksilöllistä osaamista (Kokko ym. 2003). Koska hajautettu organisaatio yleensä koostuu korkeasti koulutetuista asiantuntijoista, edellyttää se myös johtamiselta selkeää vastuunjakoa, tehokasta koordinointia ja kommunikointia (Kokko ym. 2003) sekä työntekijälähtöistä ja yhteistyötä tukevaa johtamistapaa (Köykkä ym. 2023).

Koulutuksen järjestäjäkohtaisen ja yhteisöllisen opiskeluhuollon johtaminen

Koulutuksen järjestäjä ja sen nimeämä monialainen opiskeluhuollon ohjausryhmä vastaavat opetussuunnitelman mukaisen opiskeluhuoltosuunnitelman toteutumisesta sekä koulutuksen järjestäjäkohtaisen opiskeluhuollon suunnittelusta, kehittämisestä, ohjauksesta ja arvioinnista (OHL 14 § 1 mom.). Opetus- ja kulttuuriministeriön (myöh. OKM) toukokuussa 2024 opiskeluhuollon ohjausryhmille suunnatun kyselyn mukaan ryhmään kuuluvat yleisimmin rehtori, kuraattori, terveydenhoitaja sekä opiskeluhuollosta vastaavia johtajia ja päälliköitä (Mannerkoski & Ekroth 2024, 10). Valtaosa kyselyyn vastanneista piti opiskeluhuollon johtamisessa tehtävää yhteistyötä koulutuksen järjestäjän ja hyvinvointialueen opiskeluhuoltopalveluiden johdon välillä hyvänä. Esimerkiksi asioiden valmistelu yhdessä, avoin dialogi sekä jaetun johtamisen kehittäminen nähtiin toimivina yhteistyötapoina. Johtotason yhteistyön haasteina puolestaan nähtiin muun muassa kiire ja yhteistyön yksipuolisuus. (Mannerkoski & Ekroth 2024, 14–16.)

Oppilaitoksen opiskeluhuollon suunnittelusta, kehittämisestä, toteuttamisesta ja arvioinnista vastaa monialainen oppilaitoskohtainen opiskeluhuoltoryhmä, jota oppilaitoksen sisällä toteutettavan yhteisöllisen opiskeluhuollon ohella johtaa koulutuksen järjestäjän nimeämä edustaja (OHL 14 § 2 mom.). Söderekin ja kumppaneiden (2025) tekemän selvityksen mukaan tämä johtaja on tavallisimmin rehtori[2], joka ei kuitenkaan ole kuraattoreiden esihenkilö. Kuraattori kuuluu yleensä muiden opiskeluhuoltopalveluita edustavien asiantuntijoiden sekä oppilaitoksen henkilöstöä edustavien ammattilaisten lisäksi oppilaitoskohtaisen opiskeluhuoltoryhmän kokoonpanoon. Ryhmässä voi olla mukana myös ulkopuolisia yhteistyötahoja, kuten esimerkiksi varhaiskasvatuksen edustajia. Myös opiskelijoiden ja huoltajien edustajien on tärkeää kuulua ryhmään. (Hietanen-Peltola ym. 2018, Hietanen-Peltola ym. 2019; Söderek ym. 2025; TEAviisari 2023/2024.) Rehtorit, opettajat ja opiskeluhuoltopalveluiden työntekijät ovat tuoneet esiin joitain ei-toivottuja muutoksia erityisesti

yhteisöllistä opiskeluhuoltoa koskevan yhteistyön sujuvuudessa hyvinvointialueiden aloitettua toimintansa – alueelliset vaihtelut tosin ovat suuria (Söderek ym., 2025, 19, 23, 47, 50, kts. myös Jalonen ym. 2024b; Pernaa ym. 2023 vrt. myös Summanen ym. 2018, 376–377).

Opetushenkilöstön ja opiskeluhuoltopalvelujen ammattilaisten lisäksi oppilaitoksissa työskentelee myös muita, esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon tai nuorisotyön koulutuksen omaavia, opetukseen sitomattomia työntekijöitä (kts. esim. kouluvalmentaja, OPH 2025), jotka eivät kuulu oppilas- ja opiskelijahuoltolain mukaiseen opiskeluhuoltopalvelujen henkilöstöön. He voivat olla esimerkiksi oppilaitoksen tai koulutuksen järjestäjän palkkaamia, ja käytämme heistä tässä artikkelissa nimitystä *hyvinvointityöntekijä*. Näiden hyvinvointityöntekijöiden tehtävä on tehdä pääosin yhteisöllistä opiskeluhuoltotyötä eli tukea opiskelijoita ja heidän hyvinvointiaan yhteisöllisin keinoin. Joissakin oppilaitoksissa toimii lisäksi hyvinvointialueen sosiaali- ja terveyspalveluista jalkautuvia työntekijöitä, kuten psykiatrisia sairaanhoitajia sekä hankkeiden palkkaamia työntekijöitä (Hietanen-Peltola ym. 2024a, 100; Puustinen-Korhonen 2025), jotka eivät kuitenkaan toteuta lakisääteistä opiskeluhuoltopalvelua, eivätkä siten myöskään kuulu opiskeluhuoltopalveluiden henkilöstöön. Hyvinvointityöntekijöiden johtaminen vaihtelee taustaorganisaation mukaan.

Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa on käytetty kahta toisistaan riippumatonta, opiskeluhuollon kuraattoreilta kerättyä aineistoa, joten on todennäköistä, että ainakin jotkut osallistujat ovat mukana molemmissa tiedonkeruissa. Määrällinen aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella, joka lähetettiin tutkimukseen ilmoittautuneille (ks. Hietanen-Peltola ym. 2024a). Laadullinen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla avoimeen tutkimuskutsuun vastanneilta, jotka täyttivät ennen yhteystietojensa antamista tietoon perustuvan suostumuslomakkeen (TENK 2019, 7–8) vapaaehtoisesta tutkimukseen osallistumisesta (ks. Laitinen 2026b).

Triangulaatiolla pyritään moniulotteiseen ja kokonaisvaltaiseen opiskeluhuollon johtamisen ja siihen liittyvän yhteistyöverkoston kuvailuun aineistojen epäsymmetriasta johtuva vertailuvaikeus huomioiden. Aineistot on kerätty ja analysoitu toisistaan erillisinä ja eri tutkijoiden toimesta. Synteesin muodostusvaihe on ollut tutkijoille yhteinen ja siinä kumpikin aineisto muodostaa yhtä tärkeän osan kokonaiskuvaa. (vrt. Grønmo 2024, 132, 302–303, 305, 307.) Tutkimuksen määrällinen aineisto muodostuu kyselylomakevastauksista, jotka kerättiin hyvinvointialueilla työskenteleviltä, perusopetuksessa ja toisella asteella asiakastyötä tekeviltä kuraattoreilta ajanjaksolla 8.4.–5.5.2024. Tiedonkeruun toteuttamiseksi jokaiselta Manner-Suomen hyvinvointialueelta sekä Helsingistä sovittiin vähintään yksi yhdyshenkilö, joka välitti oman alueensa opiskeluhuoltopalvelujen ammattilaisille tiedotteen ja ohjeet vastaajaksi ilmoittautumisesta. Vastaava informaatio pyydettiin välittämään myös tiedossa oleville yksityisten opetuksen ja koulutuksen järjestäjien organisaatioissa työskenteleville. Osallistujat ilmoittautuivat vastaajiksi verkkolomakkeella aikavälillä 25.2.2024–16.3.2024, ja saivat tiedonkeruun alkaessa sähköpostiinsa saatekirjeen ja linkin vastauslomakkeeseen sekä henkilökohtaisen käyttäjätunnuksen ja salasanan. Koska hyvinvointialueilta ei ollut kattavasti saatavissa tietoa opiskeluhuoltopalveluiden eri ammattilaisten kokonaismääristä, kyselyn vastausprosentti laskettiin vastaajiksi ilmoittautuneista. Vastaajiksi ilmoittautui 886 kuraattoria, joista kyselyyn vastasi 683 (77 %). Noin puolella (53 %) kuraattoreista oli sosionomi AMK-koulutus. Runsaan neljäsosan (27 %) koulutus oli sosionomi YAMK ja noin kymmenesosa (11 %) oli koulutukseltaan sosiaalityöntekijä. Vastaajista 9 % ilmoitti muun taustakoulutuksen tehtävään. Vastaavia kuraattoreita oli aineistossa 53 (8 % vastanneista). Tiedossa on, että valtakunnallisesti opiskeluhuoltopalveluissa työskentelevien kuraattoreiden määrä on vastaajiksi ilmoittautuneiden määrää suurempi. Vastaajajoukkoa voidaan kuitenkin pitää melko edustavana otoksena kaikista opiskeluhuoltopalveluissa työskentelevistä ammattilaisista.

Kyselylomakkeessa vastaajilta kysyttiin heidän näkemyksiään työn muutoksista sote-uudistuksen jälkeen. Heitä pyydettiin arvioimaan yhteistyötä rehtorin tai toimipisteen johtajan

ja opetushenkilöstön kanssa sekä opiskeluhuoltopalvelujen työn alueellisen yhtenäistämisen etenemistä (kokonaisuuden muodostuminen ja oman ammattiryhmän työ ja toimintatavat). Lisäksi heiltä kysyttiin, miten opiskeluhuoltopalvelut ovat organisoituneet (onko palveluilla yksi yhteinen johtaja ja onko lähiesihenkilö oman ammattiryhmän edustaja). Vastaavilta kuraattoreilta kysyttiin heidän toimenkuvansa sisältöä (ammatillinen tuki muille kuraattoreille, ammatillinen konsultaatio ja tuki muille oppilaitoksen ammattilaisille, asiantuntijatehtävät, tiiminvetäjän tehtävät, esihenkilötehtävät). Vastaajia pyydettiin myös valitsemaan nimetyistä vaihtoehdoista (rehtori/apulaisrehtori, luokanopettaja/-valvoja/ryhmänohjaaja, erityisopettaja, oppilaanohjaaja/opinto-ohjaaja, muut opettajat, terveydenhoitaja, lääkäri, psykologi sekä avustajat, ohjaajat tms.) viisi tärkeintä ammattilaista, joiden kanssa he olivat tehneet useimmin yhteistyötä yksilökohtaisessa opiskeluhuollossa lukuvuoden aikana. Oppilaitoksessa työskentelevien hyvinvointityöntekijöiden osalta kysyttiin, kuinka tiivistä yhteistyötä vastaajilla on heidän kanssaan yksittäisten opiskelijoiden asioissa ja tehdäänkö yhteisöllistä opiskeluhuoltotyötä yhdessä. Lomakkeeseen valmiiksi nimettyjä hyvinvointityöntekijöitä olivat psykiatrinen sairaanhoitaja hyvinvointialueen organisaatiosta tai oppilaitoksen taikka opetustoimen organisaatiosta, muu terveydenhuollon tai sosiaalihuollon ammattihenkilö oppilaitoksen taikka opetustoimen organisaatiosta, yhteisöpedagogi, nuorisotyöntekijä tai muu ammattilainen.

Tutkimuksen laadullinen aineisto kerättiin aikavälillä 25.3.–15.5.2024 haastattelemalla puolistrukturoidulla teemahaastattelulla 44 opiskeluhuollon kuraattoria. Haastatellut kutsuttiin mukaan sosiaalisen median eri alustoilla sekä kuraattoreiden ammattiyhdistyksen jäsenkirjeen mukana lähetetyllä tutkimuskutsulla. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin (Zoom-videoyhteys sekä puhelimitse) yksilöhaastatteluina. Haastatteluihin osallistuneista 21 (48 %) oli koulutukseltaan laillistettuja sosiaalityöntekijöitä (YTM, VTM), muut ylemmän korkeakoulututkinnon (YAMK) suorittaneita sosionomeja (n = 11/25 %), AMK-sosionomeja (n = 10/23 %) sekä muun soveltuvan koulutuksen omaavia (n = 2/5 %). Kaikki haastatellut olivat haastatteluhetkellä tai vähintään viimeksi kuluneiden kahden vuoden aikana toimineet opiskeluhuollon kuraattoreina, ja heillä oli kokemusta kuraattorityöstä keskimäärin 9,8 vuotta. Haastattelujen yhteiskesto oli noin 53 tuntia. Litteroitu aineisto käsittää 669 sivua (A4, Times New Roman pt. 12, riviväli 1).

Laadullisessa aineistonkeruussa haastateltuja ohjeistettiin tarkastelemaan opiskeluhuollon ammattilaisten välistä yhteistyötä erottelematta sitä yksilökohtaiseen tai yhteisölliseen opiskeluhuoltotyöhön. Haastatteluteemoista yksi käsitteli opiskeluhuollon kuraattoreiden mahdollisuuksia ilmentää omaa asiantuntijuuttaan yhteistyössään muiden ammattilaisten kanssa, minkä yhteydessä heitä pyydettiin myös reflektoimaan asiantuntijuuden ilmentämistä rajoittavia tai mahdollistavia tekijöitä. Kahta osallistujaa lukuun ottamatta kaikki (n = 42/95 %) nimesivät johtamisella olevan erityisen suuri merkitys oman työn ja osaamisen välisen tasapainon ylläpitämisessä ja asiantuntijuuden esiin tuomisessa. (Laitinen 2026a.) Tässä yhteydessä haastateltuja pyydettiin kuvailemaan tarkemmin, millaisena johtaminen haastatellun omasta näkökulmasta näyttäytyy. Tämän tutkimuksen analyysiin otettiin näiden kuvailujen lisäksi kaikki muut sellaiset aineistokatkelmat, joissa haastateltava puhui opiskeluhuollon johtamisesta. Lisäksi analysoitiin haastateltujen puheessa rakentuvan symbolisen organisaation rajoja tarkastelemalla, miten he määrittivät ensisijaisen työyhteisönsä ja siihen kuuluvat ammattilaiset nimiketasolla. Analyysin tuloksia myös kvantifioitiin tulosten vahvuuden kuvaamiseksi ja luotettavuuden vahvistamiseksi (Grønmo 2024, 304, 308, 325–328).

Analyysit

Määrällisen aineiston analyysit tehtiin SPSS-tilasto-ohjelmalla. Tunnuslukuina käytettiin tapausten frekvenssejä ja prosenttiosuuksia. Laadullinen aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä, temaattisella sisällönanalyysilla sekä sisällön erittelyllä (Braun & Clarke 2022) etsimällä siitä aluksi kaikki sellaiset katkelmat, joissa haastateltavat puhuivat johtamisesta tai omasta työyhtei-

söstään. Johtajuutta käsittelevät otteet jaoteltiin ensin sen mukaan, kenestä johtajasta puhuttiin (hallinnollinen tai ammatillinen esihenkilö, rehtori tai muu koulutuksen järjestäjätahon tai hyvinvointialueen johtaja). Tämän jälkeen otteet luokiteltiin alaluokkiin sen mukaan, koettiinko johtajan merkitys työntekijän näkökulmasta kuraattorin asiantuntijuutta edistävänä vai rajoittavana tekijänä. Koska monet haastatellut tähdensivät johtamisen merkityksen riippuvan pitkälti siitä, mitä organisaatiota tarkastellaan, annettiin haastateltavien itse määritellä rajat organisaatiolle, jonka he mieltävät omaksi työskentelyorganisaatiokseen ja josta haastattelussa puhuvat (vrt. symbolinen kehys, Bolman & Deal 2017).

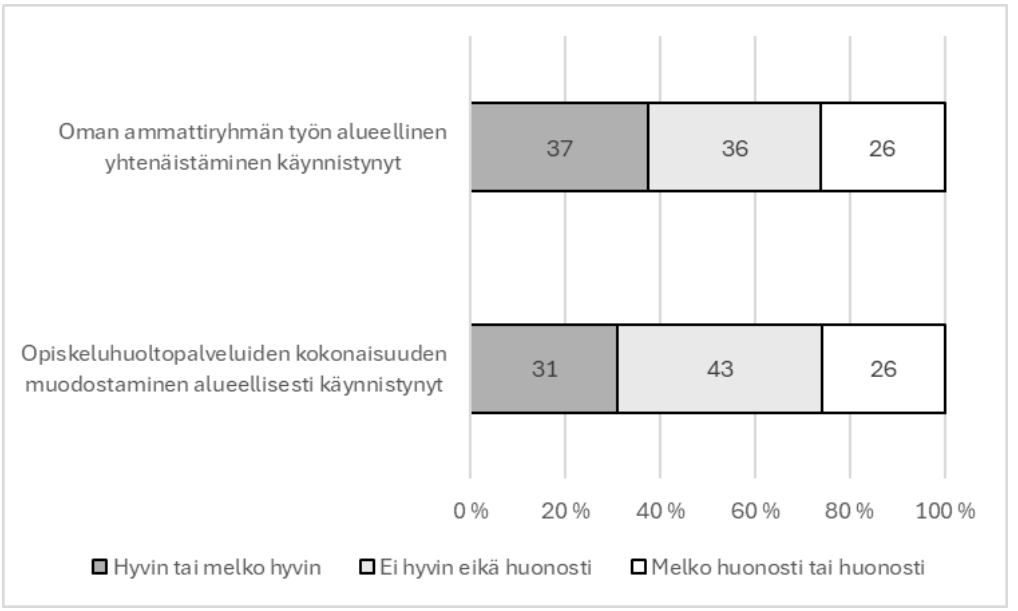
Tulokset

Asetimme empiiristen aineistojemme tulokset pääasiassa symboliseen kehykseen (Bolman & Deal 2017). Määrälliseen aineistoon perustuvat tulokset yhdistyivät myös rakenteelliseen kehykseen ensisijaisesti siksi, että kyselylomake oli laadittu strukturoituna opiskeluhuollon virallisia rakenteita noudatellen. Ensimmäinen alaluku perustuu määrällisen aineiston kuvailevaan analyysiin ja toinen laadullisen aineiston analyysiin. Laadullisen aineiston tulokset edustavat erityisesti symbolista kehystä (Bolman & Deal 2017), jossa organisaatiorajat määrittyvät työntekijöiden puheissa rakentuvien tulkintojen mukaan. Tuomme laadullisen aineiston tulosten esittelyssä esiin erityisesti määrällisen aineiston tuloksista eroavia näkökulmia, minkä tarkoituksena on välttää toistoa. Niiltä osin, kun laadullisen aineiston tulokset ovat yhteneväiset määrällisen kanssa, on asiasta maininta laadullisten tulosten yhteydessä.

Opiskeluhuollon johtaminen ja yhteistyöverkosto määrällisessä aineistossa

Kuraattoreista 60 % ilmoitti, että hyvinvointialueen järjestämät opiskeluhuoltopalvelut (sis. kuraattori- ja psykologipalvelut sekä koulu- ja opiskeluterveydenhuolto), ovat organisoituneet sote-uudistuksen jälkeen siten, että palvelulla on yksi yhteinen johtaja. Vastaajista 72 % ilmoitti, että heidän lähiesihenkilönsä oli oman ammattialan edustaja eli sosiaalihuollon ammattihenkilö. Vastaavista kuraattoreista 12 % raportoi toimivansa esihenkilötehtävissä ja runsas puolet (57 %) tiiminvetäjinä. Suurimman osan toimenkuvaan kuului ammatillisen tuen antaminen muille kuraattoreille (88 %), ammatillinen konsultaatio ja tuen antaminen muille oppilaitoksessa työskenteleville (96 %) sekä asiantuntijatehtävät (90 %).

Kuraattoreista 37 % arvioi, että oman ammattiryhmän työn ja toimintatapojen alueellinen yhtenäistämistyö sote-uudistuksen jälkeen oli käynnistynyt alueella melko hyvin tai hyvin. Runsas neljäsosa (26 %) oli sitä mieltä, että yhtenäistämistyö on käynnistynyt melko huonosti tai huonosti ja 36 % koki, että yhtenäistäminen ei ole käynnistynyt hyvin, eikä huonosti. (Kuvio 1.) Kuraattorit arvioivat myös, miten opiskeluhuoltopalvelujen kokonaisuuden muodostaminen (sis. palvelujen keskinäinen yhteistyö) oli alueellisesti käynnistynyt sote-uudistuksen jälkeen. Heistä 31 % raportoi, että kokonaisuuden muodostaminen oli käynnistynyt melko hyvin tai hyvin, 26 % arvioi kokonaisuuden muodostamisen käynnistyneen melko huonosti tai huonosti, ja 43 %, ettei hyvin eikä huonosti. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Opiskeluhuollon alueellisen yhtenäistämisen käynnistyminen (%)

Yhteistyön osalta vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista vastausvaihtoehdoista viisi keskeisintä yhteistyökumppania, joiden kanssa he olivat tehneet useimmin yhteistyötä oppilaitoksessa yksilökohtaisessa opiskeluhuollossa lukuvuoden 2023–2024 aikana. Kuraattoreista 61 % nimesi rehtorin tai apulaisrehtorin, 93 % erityisopettajan ja 91 % luokanopettajan tai -valvojan, ryhmänohjaajan tms. Valtaosa kuraattoreista arvioi yhteistyön säilyneen ennallaan tai parantuneen sekä rehtorin tai toimipisteen johtajan (72 %) että opetushenkilöstön (75 %) kanssa sote-uudistuksen jälkeen. Yhteistyön heikkenemistä rehtorin ja opetushenkilöstön kanssa raportoi molempien osalta viidesosa vastaajista (20 %), loput vastaajat eivät osanneet arvioida yhteistyössä tapahtuneita muutoksia. Yhteistyö terveydenhoitajan ja psykologin kanssa oli myös tiivistä. Kuraattoreista 90 % ilmoitti terveydenhoitajan ja 71 % psykologin niiden viiden tärkeimmän yhteistyötahon joukkoon, joiden kanssa he tekivät yhteistyötä lukuvuoden aikana yksittäisen opiskelijan asioissa (Taulukko 1).

Taulukko 1. Viiden tärkeimmän yhteistyökumppanin joukkoon nimetyt oppilaitoksen ammattilaiset (%)

Oppilaitoksen ammattilainen (N=683)	**n**	**%**
Erityisopettaja	634	93
Luokanopettaja/-valvoja tai ryhmänohjaaja	624	91
Terveydenhoitaja	613	90
Psykologi	487	71
Rehtori/ apulaisrehtori	417	61

Vastaajilta kysyttiin myös oppilaitoksessa työskentelevien hyvinvointityöntekijöiden kanssa tehdyn yhteistyön määrää yksittäisten opiskelijoiden asioissa (Taulukko 2). Eniten yhteistyötä kuraattorit ilmoittivat tekevänsä oppilaitoksen/opetustoimen organisaatiosta olevan sosiaalihuollon ammattihenkilön kanssa (55 %) tai muun terveydenhuollon ammattihenkilön (52 %) sekä yhteisöpedagogin (50 %) kanssa. Ei lainkaan yhteistyötä ilmoittaneiden osuus oli suurin oppilaitoksen psykiatrisen sairaanhoitajan kanssa (21 %).

Taulukko 2. Kuraattoreiden yhteistyön määrä oppilaitoksessa työskentelevien hyvinvointityöntekijöiden kanssa yksittäisten opiskelijoiden asioissa, osuuksina vastaajista (%)

Ammattilainen	**Yhteistyötä paljon (%)**	**Yhteistyötä vähän (%)**	**Ei yhteistyötä (%)**
Hyvinvointialueen psykiatrinen sairaanhoitaja (N=269)	33	55	12
Oppilaitoksen/opetustoimen psykiatrinen sairaanhoitaja (N=39)	33	46	21
Oppilaitoksen/ opetustoimen muu terveydenhuollon ammattihenkilö (N=83)	52	43	5
Oppilaitoksen/opetustoimen sosiaalihuollon ammattihenkilö (N=107)	55	40	5
Yhteisöpedagogi (N=107)	50	42	8
Nuorisotyöntekijä (N=66)	37	52	11

Vastaajat tekivät myös yhteisöllistä työtä yhteistyössä hyvinvointityöntekijöiden kanssa. Eniten kuraattorit ilmoittivat tekevänsä yhteistyötä nuorisotyöntekijöiden (73 %), oppilaitoksen tai opetustoimen palveluksessa olevien sosiaalihuollon ammattihenkilöiden (55 %) tai muiden terveydenhuollon ammattihenkilöiden (52 %) sekä yhteisöpedagogien kanssa (48 %). Vähemmän yhteisöllistä yhteistyötä vastaajat tekivät psykiatristen sairaanhoitajien kanssa (hyvinvointialueen palkkaama työntekijä 29 %, oppilaitoksen/opetustoimen työntekijä 34 %).

Opiskeluhuollon johtaminen ja yhteistyöverkosto laadullisessa aineistossa

Laadulliseen tutkimukseen osallistuneet haastateltavat rakensivat puheessaan symbolisen organisaation, joka koostui pääasiassa oppilaitoksen sisällä toimivista ammattilaisista. Heidän muodostamaansa organisaatioon kuuluivat siten koulun opettajien ja ohjaavan henkilöstön lisäksi myös ne opiskeluhuoltopalvelujen ammattilaiset, jotka työskentelevät arkisin samassa yksikössä. Kuraattori toimii usein ainoana oman ammattikuntansa edustajana oppilaitoksessa ja ammatilliset kollegat saattavat olla kymmenien kilometrien päässä. Yhteyttä muihin kuraattoreihin pidetään pääasiassa puhelimitse ja Teamsin välityksellä, joten heidän kohdallaan voidaan puhua hajautetusta organisaatiosta.

Tärkeimmiksi yhteistyökumppaneiksi haastatellut nimesivät samoja ammattilaisia kuin määrällisessäkin aineistossa. Enemmistö vastaajista kertoi kuitenkin kuuluvansa kahteen eri työyhteisöön: toisaalta omaan rakenteellisen organisaationsa työyhteisöön eli joko kuraattoreiden ammatilliseen tiimiin tai opiskeluhuoltopalveluiden moniammatilliseen tiimiin, toisaalta oman ensisijaisen koulunsa työyhteisöön ja siellä toimivaan opiskeluhuollon moniammatilliseen tiimiin. Vain muutama pystyi selkeästi nimeämään, kumpi näistä yhteisöistä on omalle työhyvinvoinnille merkityksellisempi. Haastatellut eivät puheessaan erotelleet opiskeluhuoltoa ja opiskeluhuoltopalveluita käsitteinä toisistaan, vaan puhuivat opiskeluhuollon asiantuntijoista tai ammattilaisista silloin, kun puhuivat kuraattoreista, terveydenhoitajista tai psykologeista. Oppilaitoksessa toimivaan opiskeluhuollon moniammatilliseen tiimiin sisällytettiin usein kuraattorin, psykologin sekä terveydenhoitajan lisäksi myös erityisopettaja tai oppilaanohjaaja sekä oppilaitoksessa yhteisöllisestä opiskeluhuollosta vastaava henkilö, joka useimmin oli rehtori tai apulaisrehtori. Vaikutti siltä, että opiskeluhuollon tiiminä puhuttiin siitä kokoonpanosta, joka myös muodostaa oppilaitoskohtaisen opiskeluhuoltoryhmän. Hyvinvointialueella työskentelevät ja koulutuksen järjestäjän palkkaamat työntekijät eivät siten näyttäytyneet toisistaan irrallaan toimivina tahoina, vaan sulautuivat puheessa opiskeluhuollon toimijoiksi työnantajasta riippumatta.

Haastatellut nostivat johtamisen esiin kaikkiaan 245 kertaa, erityisesti pohtiessaan oman asiantuntijuutensa hyödyntämisen mahdollisuuksia työssään. Johtamisesta puhuessaan osallistujat

reflektoivat eniten rehtorin toimintaa (n = 28/64 %, yhteensä 66 kertaa) ja toiseksi eniten oman lähiesihenkilönsä toimintaa (n = 28/64 %, yhteensä 51 kertaa). Lisäksi puhuttiin opetustoimen päälliköistä, jotka olivat toimineet useiden haastateltujen lähiesihenkilöinä ennen siirtymää hyvinvointialueille. Myös johtamisrakenteet, joilla koettiin olevan vahva merkitys oman työn sujumisen näkökulmasta, nousivat haastateltujen puheessa esiin, joten näiltä osin myös laadulliset tulokset ovat kytköksissä rakenteelliseen kehykseen.

Osallistujat kuvasivat erityisesti rehtorin olevan johtaja, jonka ymmärrys opiskeluhuoltoa kohtaan asettaa puitteet kuraattorin toimintamahdollisuuksille oppilaitosyhteisössä. Rehtorin kanssa tehtävää yhteistyötä pidettiin välttämättömänä edellytyksenä moniammatillisen opiskeluhuoltotyön toteuttamiseksi. Rehtoreita kuvattiin omien yksiköidensä johtajina, verkoston jäseninä ja kuraattorin työpareina, joiden kanssa pystyi käymään intensiivistä vuoropuhelua koulun toimintakulttuurin ja yhteisöllisen opiskeluhuollon kehittämisestä. Puolet (n = 22) haastatelluista toi esiin rehtorin positiivisen merkityksen muutostyön vauhdittajana sekä kuraattorityön näkyväksi tuojana. Rehtorin myönteinen suhtautuminen kuraattorin tekemään yhteisölliseen työhön sekä kannustava puhe opettajien suuntaan esimerkiksi kuraattorin kutsumiseksi luokkaan työpariksi auttoi haastateltujen mukaan oman työn tekemisessä oleellisesti. Jos rehtori huomioi kuraattorin osaamisen toimintakulttuurin kehittämisessä ja kuunteli muutostarpeiden suhteen, koettiin oman osaamisen hyödyntäminen haastateltujen näkemyksen mukaan suhteellisen helpoksi. Eräs haastateltava kuvasi asiaa näin:

> *"[koulun] johto tuki sitä työskentelyä hirveän hyvin. Ja sitten joskus sanoinkin, kun olin niitä sosiaalityön artikkeleita aikoinaan lukenut, että sanoikin sitten sille rehtorille, et tiiätkö että kun tää oli tutkimuksissakin, että koulun sosiaalityö tarvitsee sen johtajien tuen taakseen, että se voi olla vaikuttavaa, että täällä on hedelmällinen maaperä sille. Että se tuki on olemassa."* (H4)

Toisaalta edellä esitettyä useampi (n = 25/57 %) haastateltava kuvasi rehtorin toiminnan hankaloittavan tai rajoittavan koulussa tehtävää opiskeluhuoltotyötä. Haastatelluilla oli kokemusta rehtoreista, joiden johtamistyylin vuoksi koko kouluyhteisö oli sekaisin, mikä lisäsi kuraattorin työmäärää ja kasvatti sekä yksilökohtaisen että yhteisöllisen työn tarvetta. Rehtori saattoi myös pyrkiä määrittelemään, mitä kuraattorin tehtäviin kuuluu tai ei kuulu, vaikkei hänellä ole esihenkilövaltaa kuraattoreihin. Joissakin tapauksissa rehtori oli esimerkiksi pyrkinyt kieltämään lastensuojeluilmoituksen tekemisen perustellen sen muun muassa odotettavissa olevan konfliktin välttämisellä. Tällaisissa tilanteissa haastatellut kuvailivat joutuvansa pohtimaan, kuinka paljon omia voimavaroja tilanteen muutosyritykseen kannattaa sijoittaa. Muutamat olivat pyytäneet tilanteessa oman lähiesihenkilönsä tukea, mutta kokeneet sen jääneen ohueksi.

Haastatellut kuvasivat odottaneensa sosiaalityön ammatillisen johtamisen vahvistumista hyvinvointialueuudistuksen jälkeen. Lähes kaikilla haastatelluilla lähin esihenkilö olikin laillistettu sosiaalityöntekijä, mutta tämän esihenkilö saattoi olla hallinnollisena esihenkilönä toimiva psykologi. Sosiaalityön ammatillinen osaaminen katkesi siten oman lähiesihenkilön yläpuolelle. Johtamisen haasteena nähtiin myös hyvinvointialueen ja oppilaitoksen esihenkilöiden epäsymmetrinen asema suhteessa toisiinsa: rehtoreilla kuvattiin olevan enemmän päätös- ja vaikutusvaltaa kuin kuraattoreiden lähiesihenkilöillä, mikä haastaa kuraattorin toimintaa moniammatillisessa yhteistyössä. Epäsymmetria ilmeni erityisesti yhteisöllistä opiskeluhuoltoa koskevissa linjauksissa, joista rehtori vastaa omassa oppilaitoksessaan. Lisäksi rajanveto yksilökohtaisen ja yhteisöllisen opiskeluhuollon välillä nähtiin epäselväksi tilanteissa, joissa yksilökohtaisen opiskeluhuoltopalvelun piirissä oleva oppilas hyötyi kuraattorin arvion mukaan ensisijaisesti ryhmä- tai luokkamuotoisesta tuesta[3] yksilökohtaisten keskustelutapaamisten sijaan tai niiden rinnalla. Koska yhteisöllisen opiskeluhuollon johtaja on koulutuksen järjestäjän nimeämä taho, on tarkoituksenmukaisen intervention muodosta neuvoteltava koulutuksen järjestäjän kanssa aina, kun se edellyttää luokkaryhmien tai koko kouluyhteisön mukaan ottamista, vaikka kyse olisi yksilökohtaisesta opiskeluhuoltotyöstä.

Erityisesti sosiaalityöntekijätaustaiset kuraattorit kuvasivat toimintamahdollisuutensa rajallisiksi myös tilanteissa, joissa he havaitsivat koulutuksen järjestäjän toiminnassa rakenteellista sosiaalityötä edellyttäviä muutostarpeita.

Haastattelujen perusteella kuraattorin ammatillisella esihenkilöllä on rajalliset mahdollisuudet päästä mukaan kuraattorin arjessaan kohtaamiin ongelmatilanteisiin ja niiden akuuttiin käsittelyyn, koska hän ei ole fyysisesti paikalla oppilaitosten arjessa. Kuraattori ratkoo siten kohtaamansa tilanteet ensisijaisesti vuoropuhelussa oppilaitoksen moniammatillisen tiimin kanssa ja käsittelee niitä omassa ammatillisessa tiimissään korkeintaan yleisellä tasolla. Tämä puolestaan saattoi tapahtua vasta päivien tai jopa viikkojen päästä siitä, kun tilanne on ollut akuutti. Jotkut kuvasivat ammatillisten tiimien tapaamisia myös "johtajan tiedotustilaisuuksina", joissa kyllä muodollisesti kysyttiin kuulumisia, mutta aikataulu- ja etäyhteyssyistä mahdollisia eettisiä pohdintoja tai kompleksisia arjen tilanteita ei ollut mahdollista jakaa. Tästä syystä ammatillisen johtajan tuki nähtiin ohuena. Kasvotusten järjestetyt ammatilliset tapaamiset muiden kuraattoreiden kanssa nähtiin toivottavina, joskin haja-asutusalueilla työskentelevät kuraattorit harmittelivat lähikokouksiin matkustamiseen kuluvan runsaasti aikaa.

Hyvinvointityöntekijöiden toiminta ja heidän työnsä johtaminen oppilaitoksen sisällä näyttäytyi haastatteluissa jossain määrin epäselvänä. Noin puolet (n = 20/45 %) haastatelluista kertoi, että kuraattorin ja hyvinvointityöntekijän välille oli tehty työnjakoa. Lähes kaikilla haastatelluilla oli jonkinlaista kokemusta hyvinvointityöntekijöiden kanssa tehdystä yhteistyöstä ja siitä, miten heillä hyvin usein oli oma esihenkilönsä koulun ulkopuolella, esimerkiksi nuorisopalveluissa. Osa hyvinvointityöntekijöistä oli haastateltujen mukaan myös suoraan rehtorin alaisuudessa toimivia ammattilaisia. Tästä rajapinnasta ja siihen liittyvistä hyvistä, mutta toisaalta jäsentymättömistä käytännöistä puhuivat lähes kaikki haastateltavat. Eräs heistä kuvasi asiaa seuraavasti:

> *"...kyllä se pitää tulla jostain sellaisesta selkeästi rakenteesta myös, koska heillä on sitten taas vaikka esihenkilöt, jotka on täysin oppilaitoskontekstin ulkopuolella. Jos ajatellaan, että vaikka jotain vaikka nyt nuorisotyön puolta, niin heillähän on siis ihan eri puolella sitten se heidän johtonsa. Niin sitten tietysti jotenkin sitä ei voi myöskään tällaisista hallinnollisista syistä ihan nyt näin vaan tehdä, että minä voisin ikään kuin jotenkin ohjata tai johtaa sitä heidän työtä. Mutta kyllä näen, että se on erityisen tärkeää, kun tuodaan uusia ammattiryhmiä, ja pyritään miettimään niitä ratkaisuja, että mitä kaikkia tukitahoja koulussa jotenkin olisi, tai kouluissa olisi, niin se, että se olisi hallittua, ja että se oikeasti olisi jonkinlainen palveluverkko tai verkosto, niin se vaatii aika tiukkaa suunnittelua ja jotenkin organisointia, ei vain sitä, että tuodaan ammattilaisia.*" (H26)

Vaikuttaa siis siltä, että siinä symbolisessa organisaatiossa, joka haastatteluissa rakentuu, on etenkin yhteisöllisen opiskeluhuollon johtaminen hajautunutta ja siihen kytkeytyvät vahvasti rehtorin tai muiden oppilaitoksen sisällä opiskeluhuoltoa johtavien toimijoiden lisäksi ainakin nuorisotyön johto (kunnissa) sekä opiskeluhuoltopalvelujen johto (hyvinvointialueilla). Aineistossa ei mainittu opiskeluhuoltosuunnitelmia, opiskeluhuollon ohjausryhmiä tai alueellisia opiskeluhuollon yhteistyöryhmiä lainkaan, vaikka ne on lainsäädännössä määritelty yhteistyötä ohjaaviksi asiakirjoiksi. Niiden merkitys oppilaitoksen arkea ohjaavina dokumentteina jäi siten epäselväksi.

Pohdinta

Tutkimuksessa kuvataan opiskeluhuollon johtamista kysymällä, millaisena opiskeluhuollon johtaminen ja siihen liittyvä yhteistyöverkosto näyttäytyivät kuraattoreille runsas vuosi sote-uudistuksen jälkeen, keväällä 2024. Rakenteellisessa kehyksessä eli lainsäädännössä ja organisaatiokaavioissa opiskeluhuollon johtaminen näyttäytyy selkeämpänä kuin symbolisessa. Myös merkittävä osa määrälliseen kyselyyn vastanneista kuraattoreista ilmoitti, että opiskeluhuoltopalveluissa on yksi

yhteinen johtaja, mikä mahdollistaa opiskeluhuoltopalvelujen kehittämisen yhtenä toiminnallisena kokonaisuutena, osana muuta sote-palvelujärjestelmää ja sen tarjoamaa taustatukea. Valtaosalla kuraattoreista lähiesihenkilönä toimi oman ammattialan edustaja, joka antoi myös ammatillista tukea kuraattorin työhön. Tuloksista ei kuitenkaan käy ilmi, toimiko lähiesihenkilö samanaikaisesti sekä ammatillisena että hallinnollisena esihenkilönä, joten tässä voi olla vaihtelua eri hyvinvointialueiden kesken. Symbolisessa kehyksessä johtaminen näyttäytyi rakenteellista kehystä moniulotteisempana ja -tulkintaisempana ilmiönä ja toi näkyväksi epäsymmetriaa kahdessa virallisessa organisaatiossa (hyvinvointialue ja koulutuksen järjestäjä) toimivien johtajien välisessä päätösvallassa (vrt. esim. Jalonen ym. 2024a). On todettu, että johtamisjärjestelmän muuttuessa sekä työntekijöillä että johtajilla on epäselvyyksiä siitä, mistä johtaja voi päättää, mikä saattaa aiheuttaa epäjohdonmukaisuutta toimintamalleihin ja horjuttaa luottamusta eri toimijoiden välillä (Zittig ym. 2020). Toisaalta organisaatiorakenteista johtuvien tekijöiden on todettu olevan yhteydessä myös sosiaalihuollon johtajien kokemaan työpaineeseen (Kannasoja ym. 2025), mitä ei myöskään kuraattoreiden esihenkilöiden kohdalla voida tämän tutkimuksen perusteella sulkea pois. Laadullisissa, symboliseen kehykseen sijoittuvissa tuloksissa on kuitenkin nähtävissä selkeä yhtymäkohta rakenteelliseen kehykseen, sillä haastatteluissa valtaosa kuraattoreista ilmoitti oman lähiesihenkilönsä olevan laillistettu sosiaalityöntekijä, joka vastaa kuraattorityön ammatillisesta johtamisesta.

Koska sosiaalityöntekijän kelpoisuutta edellyttävää vastaavan kuraattorin asemaa organisaatiossa ei ole lainsäädännössä määritelty, voivat hyvinvointialueet itse määritellä sen paikallisesti omien tarpeidensa ja resurssiensa mukaisesti (STM 2015). Vain pieni osa määrälliseen kyselyyn vastanneista vastaavista kuraattoreista toimi esihenkilöasemassa. Heidän tehtäviinsä kuului kuitenkin vahvasti sosiaalityön asiantuntijatehtävät sekä erityisosaamiseen liittyvän ammatillisen tuen antaminen kuraattoreille ja muille oppilaitoksessa työskenteleville.

Kuraattorit nimesivät määrällisessä aineistossa rehtorit tärkeimpien yhteistyökumppaneiden joukkoon. Valtaosa koki myös, että yhteistyö rehtorin kanssa säilyi ennallaan tai parantui sote-uudistuksen jälkeen. Laadullisissa tuloksissakin rehtorit näyttäytyvät merkittävinä yhteistyökumppaneina, mutta heistä puhuttiin usein myös johtajina – jopa useammin kuin kuraattoripalveluiden esihenkilöistä. Rehtorin merkitys korostui erityisesti niissä tilanteissa, joissa kuraattorit arvioivat, että yhteisöllisen ja ryhmämuotoisen tuen periaattein toteutettavat tukimuodot vastaisivat oppilaan tuen tarpeisiin yksilökohtaisia tukitapaamisia paremmin (vrt. Sainio ym.2026). Moni kuraattoreista koki omaavansa myös itse erityisosaamista yhteisöllisen työn johtamiseen ja sen hyödyntämiseen oppilaan tukiprosessissa (Laitinen 2026b, vrt. Elswick ym. 2019).

Kiinteä yhteistyö myös muiden opiskeluhuoltopalvelujen ammattilaisten ja opettajien kanssa nousi esiin molemmissa aineistoissa. Opiskeluhuollon tiimiksi miellettiin laadullisessa aineistossa koko oppilaitoskohtainen opiskeluhuoltoryhmä, johon kuuluu opiskeluhuoltopalveluiden henkilöstön lisäksi myös muita oppilaitoksessa toimivia ammattilaisia. Kuraattori on opiskeluhuoltopalveluissa ainoa lakisääteinen sosiaalialan ammattilainen, joten oman ammattiryhmän ja ammatillisen johtajan tuki ovat erityisen tärkeitä. Sote-uudistuksessa osa kuraattoreista sai ensimmäistä kertaa oppilaitosten ulkopuolisen ammatillisen tiimin ja samaa ammattikuntaa edustavien kollegoiden joukko laajeni. Tämä antaa mahdollisuuden yhtenäistää, kehittää ja jakaa kuraattorityön sisältöjä, toimintatapoja ja käytäntöjä. Oman ammattiryhmän työn ja toimintatapojen alueellinen yhtenäistämistyö olikin määrällisten tulosten mukaan käynnistynyt, mutta työ oli vielä kesken.

Johtaminen, yhteistyö ja työnjako koulussa ja oppilaitoksessa työskentelevien, opetukseen sitomattomien hyvinvointityöntekijöiden kanssa näyttäytyi haastatteluissa jossain määrin epäselvänä, vaikka osa kuraattoreista olikin tehnyt yksittäisissä tapauksissa oppilaitoksen sisäistä jakoa kuraattorin ja hyvinvointityöntekijän tehtävien välille. Määrällisessä kyselyssä kuraattorit raportoivat yhteistyöstä hyvinvointityöntekijöiden kanssa sekä yksilökohtaisessa että yhteisöllisessä työssä. Hyvinvointityöntekijöiden johtaminen vaihtelee taustaorganisaation mukaan, mikä osaltaan haastoi

vasta muodostumassa olevia yhteistyörakenteita hyvinvointialueiden ja koulutuksen järjestäjien välillä. Hyvinvointityöntekijöitä erilaisilla nimikkeillä palkattaessa onkin tärkeää sopia heidän ja opiskeluhuoltopalvelujen ammattilaisten välisestä työnjaosta ja opiskeluhuoltopalveluihin ohjauksesta (Hietanen-Peltola ym. 2024a, 107; Laitinen 2026b; Puustinen-Korhonen 2025).

Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitteet

Tämän kuvailevan tutkimuksen vahvuutena on sekä määrällisen että laadullisen aineiston hyödyntäminen, mikä antaa monipuolisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Molemmissa aineistoissa tarkasteltiin samankaltaisia, tutkimuksen tavoitteen kannalta keskeisiä teemoja. Aineistot on kerätty kuraattoreilta lähes samanaikaisesti, mikä tekee niiden rinnakkain tarkastelusta tarkoituksenmukaista ja vahvistaa tulosten luotettavuutta. On kuitenkin huomioitava, että molemmat aineistot on kerätty vain runsas vuosi sote-uudistuksen jälkeen, keväällä 2024, ja ovat siten aikansa tilannekuva. Opiskeluhuollon monialaisten johtamisrakenteiden ja yhteistyön rakentaminen vie aina oman aikansa ja tilanne voi tällä hetkellä olla erilainen.

Aineistoihin liittyy joitakin rajoitteita, jotka on pyritty huomioimaan tutkimusasetelmaa rakennettaessa. Eräs niistä liittyy kysymyksenasetteluun, jota ei näiden kahden tiedonkeruun osalta oltu ennakkoon synkronoitu. Kysymykset eivät olleet samalla tavalla muotoiltuja, eikä samalla tavalla suunniteltuja, sillä laadullisen aineiston johtamisreflektiot ovat merkittäviltä osin vastauksia haastattelijan tekemiin, asiantuntijuusteemaa täydentäviin kysymyksiin. Määrällisessä aineistonkeruussa tietoa kerättiin strukturoidun kyselylomakkeen avulla laajemmin koko opiskeluhuoltopalvelujen järjestämisestä, työn sisällöistä ja toteuttamistavoista sekä yhteistyöstä. Lomake sisälsi kysymyksiä sote-uudistukseen liittyvään muutostilanteeseen liittyvistä kokemuksista, muun muassa muutoksista palvelujen organisoitumisessa, mukaan lukien johtaminen ja yhteistyö oppilaitoksen henkilöstön kanssa sekä opiskeluhuoltopalvelujen alueellisen yhtenäistymisen etenemisestä. Lomakkeella kerättävästä aineistosta ei ole mahdollista tehdä täydentäviä kysymyksiä, eikä varmistua siitä, että vastaaja on ymmärtänyt tai tulkinnut kysymyksiä samalla tavoin, kuin tutkija on ne tarkoittanut. Kyselylomakkeen lopussa oli vapaa sana, mihin jotkut vastaajat olivat täydentäneet vastauksiaan tai laittaneet yksittäisen kysymyksen tulkintaan tai vastaamiseen liittyvää lisätietoa. Nämä avoimet vastaukset eivät kuitenkaan ole mukana tämän tutkimuksen analyysissa.

Tiedonkeruut toteutettiin toisistaan riippumattomina, mikä osaltaan lisää samansuuntaisten tulosten luotettavuutta, mutta samalla tekee erityyppisten tulosten vertailun haasteelliseksi. Ne kuitenkin rikastavat tuloksia tuoden esiin erilaisia näkökulmia opiskeluhuollon johtamiseen: osa perustuu rakenteellisen kehyksen mukaiseen organisaatiolähtöiseen tarkasteluun, osa kokemusperäiseen, symbolisesta organisaatiosta käsin tapahtuneeseen tarkasteluun. Symbolisen kehyksen vuoksi tutkimus on konstruktionistinen ja jättää siten huomiotta vaihtelut opiskeluhuoltopalveluiden järjestämisen tavoissa sekä opintoasteittaisissa ja hyvinvointialuekohtaisissa määrällisissä tuloksissa. Tutkimus ei myöskään huomioi eri alueiden välistä variaatiota hyvinvointialueille lähtötilanteissa. (vrt. esim. Hietanen-Peltola ym. 2024a; Hietanen-Peltola ym. 2025.) Myös viitekehys ja sen kaksi toisistaan poikkeavaa näkökulmaa saattavat itsessään luoda mielikuvaa mustavalkoisesta todellisuudesta. Aineistoista nostetut havainnot ovat kuitenkin toisiinsa limittyviä ja toisiaan täydentäviä. Pidämme tätä osoituksena teorioiden kumuloitumisesta, johon myös Harisalo (2021) on tarkastelussaan kiinnittänyt huomiota.

Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää myös laadullisen aineiston vinoumaa, sillä haastatteluihin osallistuneista opiskeluhuollon kuraattoreista lähes puolet (48 %) oli taustakoulutukseltaan laillistettuja sosiaalityöntekijöitä, kun määrällisessä aineistossa heitä oli vain 11 %. He olivat siten haastatteluaineistossa yliedustettuna, sillä on arvioitu, että valtakunnallisesti kaikista kuraattoreista (N = 1146; HE 165/2021) vain noin 10 %:lla on maisteritutkinto sosiaalityöstä. Lisäksi on mahdollista, että avoimen kutsun pohjalta laadulliseen aineistonkeruuseen osallistuneilla

kuraattoreilla on ollut määrällisestä tiedonkeruusta eroava motiivi osallistua tutkimukseen. Tämä on voinut suunnata vastauksia sellaisiin näkökulmiin, joita määrällinen kysely ei ole tavoittanut.

Lopuksi

Tutkimuksemme perusteella voidaan todeta, että kuraattorit tunnistavat hyvin opiskeluhuoltoa koskevan normiston ja viralliset rakenteet sekä eri osa-alueiden johtamisen jakautumisen kahden eri organisaation välille. Normeissa mainitut lakisääteiset asiakirjat sen sijaan eivät vaikuta ohjaavan yhteistyötä tai johtamista ainakaan haastateltujen kuraattoreiden puheissa. Tulokset ovat yhdensuuntaisia myös muiden keväällä 2024 toteutettujen tiedonkeruiden pohjalta julkaistujen tulosten kanssa (esim. Mannerkoski & Ekroth 2024; Söderek ym. 2025). Haasteita kohdataan erityisesti niissä tilanteissa, kun kouluissa ja oppilaitoksissa työskentelevien ammattilaisten kesken ei ole sovittu siitä, milloin on kyse yhteisöllisestä opiskeluhuollosta, yksilökohtaisesta opiskeluhuollosta tai jostain muusta hyvinvoinnin edistämistyöstä ja kuka näitä toimintoja milloinkin johtaa (vrt. esim. Lilja ym. 2025). Tällöin tarvitaan myös johtajilta verkostomaista työotetta sekä yhteensovittavaa johtamista (Hujala ym. 2020; Järvensivu 2019; Zitting ym. 2019).

Opiskeluhuollon johtaminen on keskeinen tekijä, jolla varmistetaan edellytykset opiskeluhuollon tavoitteiden toteutumiselle siten, että kaikilla opiskeluhuollossa toimivilla on mahdollisuus edistää ja tukea lasten, nuorten ja aikuisopiskelijoiden kasvua ja kehitystä, hyvinvointia ja oppimista. Laissa on säädetty opiskeluhuollon monialaiset rakenteet suunnitelmineen ja ryhmineen. (Perälä ym. 2015.) Hyvin toimivien rakenteiden lisäksi opiskeluhuollon johtamiselta edellytetään myös yhteistyöhön kannustavaa otetta sekä toimijoiden arjen ymmärrystä (Laitinen 2026a; Sainio ym. 2025), mitkä johtamisen ulottuvuuksina korostuvat silloin, kun puhutaan hajautetun organisaation johtamisesta (Köykkä ym. 2023; ks. myös hajautetun organisaation etäjohtamisesta: Koponen & Salin 2025). Myös moniammatillisen yhteistyöverkoston eri asiantuntijoiden työn yhteensovittaminen edellyttää tasapainoilua keskusjohtoisen kontrollin ja vapaaehtoisuuteen perustuvan yhteistyön koordinoinnin välillä (vrt. Lehtonen 2023). Tällaisen johtamistyön lähestymistavaksi on ehdotettu esimerkiksi systeemistä yhdyspintajohtamista (Jalonen ym. 2025, 237–238). Jatkotutkimuksen keinoin olisi hyvä tarkastella, millaiset kansainväliset johtamisteoriat (Peters 2018) kuvaavat monialaista opiskeluhuoltotyön johtamista ja onko eri organisaatioiden välisessä johtamistavassa teorioihin kytkeytyvää vaihtelua. Opiskeluhuollon kuraattorityö on sosiaalihuollon erityisala, jonka johtamisen tutkimiseen (vrt. esim. Kannasoja ym. 2025) tarvitaan jatkossa myös omaa, erityisesti siihen fokusoitua näkökulmaa.

Kiitokset

Kiitämme molempiin tiedonkeruisiin osallistuneita opiskeluhuollon kuraattoreita arvokkaista näkemyksistänne.

Lähteet

Akyürek, M. İ., Aypay, A., Karaferye, F., & Özdemir, M. (2025). Interrelationships within the four-frame leadership model in educational settings: A meta-analytical study. *International journal of educational management* 39(4), 837–862. https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2024-0547

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership.* 6th ed., San Francisco: Jossey-Bass.

Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. London: SAGE Publications.

Elswick, S. E., Cuellar, M. J. & Mason, S. E. (2019). Leadership and School Social Work in the USA: A Qualitative Assessment. *School mental health*, 11(3), 535-548. https://doi.org/10.1007/s12310-018-9298-8

Gråsten-Salonen, H. (2023). *Koulukuraattorin kelpoisuuden määrittelyä hallinnollisissa asiakirjoissa ja lainsäädännössä 1960–luvulta oppilas- ja opiskelijahuoltolain muutokseen vuonna 2021.* Ammatillinen lisensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto. https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202305266188

Grønmo, S. (2024). *Social research methods. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches.* 2nd edition. London: SAGE.

Hallituksen esitys 165/2021 eduskunnalle laiksi oppilas- ja opiskelijahuoltolain muuttamisesta. https://www.finlex.fi/fi/hallituksen-esitykset/2021/165

Hallituksen esitys 19/2022 eduskunnalle laiksi oppilas- ja opiskelijahuoltolain muuttamisesta sekä eräiksi siihen liittyviksi laeksi. https://www.finlex.fi/fi/hallituksen-esitykset/2022/19

Harisalo, R. (2021). Organisaatioteoriat. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma.

Hietanen-Peltola, M., Laitinen, K., Autio, E. & Palmqvist, R. (2018). *Yhteisestä työstä hyvinvointia – opiskeluhuoltoryhmä perusopetuksessa.* Ohjaus 9/2018. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-137-9

Hietanen-Peltola, M., Laitinen, K., Järvinen, J. & Fagerlund-Jalokinos, S. (2019). *Toisella asteella toimien: opas oppilaitoksen opiskeluhuoltoryhmälle.* Ohjaus 10/2019. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. http://urn.fi/URN:ISBN

Hietanen-Peltola, M., Huurre, T., Jahnukainen, J., Lahdenkari, M. & Vaara, S. (2024a). *Yhteinen työ opiskelijoiden tueksi jatkuu hyvinvointialueilla. Opiskeluhuoltopalvelujen seuranta OPA 2024.* Raportti 8/2024. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-425-3

Hietanen-Peltola, M., Jahnukainen, J., Huurre, T. & Vaara S. (2024b). *Opiskeluhuoltopalvelujen selvitys 2024*. Työpaperi 46/2024. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-345-4

Hietanen-Peltola, M., Jahnukainen, J., Huurre, T. & Vaara, S. (2025). *Hyvinvointialuekohtaisia tuloksia opiskeluhuoltopalvelujen OPA 2024 -seurannasta.* Työpaperi 27/2025. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-530-4

Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S. & Taskinen, H. (2020). Integroiva johtaminen. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere University Press, 131–149. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9

Jalonen, H., Laasanen, M. & Salminen, J. (2024a). Moniammatillisen yhteistyön johtaminen. *Työn tuuli* (33)1, 91–95. Haettu: https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2024/tyon-tuuli-12024.html, 20.6.2025. Saatavilla: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012024_hr.pdf

Jalonen, H., Salminen, J. & Laasanen, M. (2024b). Moniammatillinen yhteistyö opiskeluhuollossa – tasapainoilua jännitteiden välillä. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti* 61(2), 306–322. https://doi.org/10.23990/sa.128756

Jalonen, H., Laasanen, M., Rantamäki, A. & Salminen, J. (2025). Johtopäätökset. Teoksessa H. Jalonen, M. Laasanen, A. Rantamäki & J. Salminen (toim.) *Kuntien ja hyvinvointialueiden yhdyspinnat – palveluita yhteistyössä kansalaisten parhaaksi*. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimussarjan julkaisu nro 127. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö, 235–238. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2026/01/tutkimusjulkaisu-127_nettiin20012026.pdf

Johnsson, N.N. (2026). Applying Bolman and Deal's Four-Frame Model: A Practical Guide for Instructional Leadership in School Improvement. Teoksessa M. K. Malahlela & M.C. Sadiki (toim.) *Breaking Structural Inequality and Enhancing Social Justice in Higher Education*. Pennsylvania: IGI Global Scientific Publishing, 93–124. https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3236-9.ch004

Järvensivu, T. (2019). *Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä*. BoD - Books on Demand.

Kannasoja, S., Miettinen, J., Vornanen, R., Lammintakanen, J., Närhi, K. & Laulainen, S. (2025). Organizational and individual factors explaining pressure experienced by social welfare managers: A Finnish perspective. *British Journal of Social Work*, 55(8), 4054–4076. https://doi.org/10.1093/bjsw/bcaf201

Kokko, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2003). Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus*, 23(4), 269–282. https://doi.org/10.33336/aik.93509

Koponen, J. & Salin, L. (2025). Ylimmän johdon näkemyksiä etäjohtamisen mahdollisuuksista ja haasteista IT-palveluyrityksissä. *Hallinnon tutkimus* 44(2). https://doi.org/10.37450/ht.143644

Köykkä, K., Vähäsantanen, K. & Lemmetty, S. (2023). Esihenkilöiden tarinoita ammatillisen osaamisen johtamisesta hajautetuissa organisaatioissa: Intuitiolla mennään ja verkostoissa johdetaan. *Aikuiskasvatus* 43(1–2), 26–41. https://doi.org/10.33336/aik.126075

Laitinen, T. (2026a). "Mulla on vähän enemmänkin annettavaa kuin teepussi": Opiskeluhuollon kuraattoreiden näkemyksiä asiantuntijarooleistaan moniammatillisessa yhteistyössä. Kasvatus 57(1), 60–75. https://doi.org/10.33348/kvt.156673

Laitinen, T. (2026b). Opiskeluhuollon kuraattorin asiantuntijuus ja positiot moniammatillisessa yhteistyössä. Akateeminen väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-86-1405-0.

Lehtonen, O-P., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. (2023). *Johtaminen hyvinvointialueella: Miten ratkaista henkilöstöpula?* Helsinki: Alma Talent.

Lilja, T., Kykyri, V-L., Pukkila, P., Helander, J. & Rantanen, J. (2025). Mitä ihmettä tälläkin taas tarkoitetaan! – Monialainen yhteistyö kasvatus- ja opetus- sekä sosiaali- ja terveysalan asiantuntijoiden vaihtelevissa diskursseissa. *Hallinnon tutkimus* 44(2). https://doi.org/10.37450/ht.148451

Mannerkoski, M. & Ekroth, A. (2024). *Kysely yhteisöllisen opiskeluhuollon toteutumisesta opiskeluhuollon ohjausryhmille 2024.* Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-415-046-0

Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi, T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörteissä – Hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus*, 16(4), 236–250.

Opetushallitus. (2025). *Opetukseen sitomattomat työntekijät*. Haettu: https://www.oph.fi/fi/teemat-ja-kehittaminen/opetukseen-sitomattomat-tyontekijat, 20.6.2025.

Pernaa, H-K., Salminen, J., Tuominen, M., Lindell, J., Kallio, H. & Rantamäki, A. (2023). Opiskeluhuollon uudelleenjärjestämisen vaaranpaikat. *Hallinnon tutkimus* 42(3), 376–381. https://doi.org/10.37450/ht.129056

Perälä, M-L., Hietanen-Peltola, M., Halme, N., Kanste, O., Pelkonen, M., Peltonen, H., Huurre, T., Pihkala, J. & Heiliö, P-L. (2015). *Monialainen opiskeluhuolto ja sen johtaminen*. Helsinki: terveyden ja hyvinvoinnin laitos. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-292-8

Peters, S. C. (2018). Defining social work leadership: a theoretical and conceptual review and analysis. *Journal of Social Work Practice*, *32*(1), 31–44. https://doi.org/10.1080/02650533.2017.1300877

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective.* New York: Harper & Row.

Puustinen-Korhonen, A. (2025). *Hyvinvointialueiden velvoitteet opiskeluhuollon*
järjestämisessä ja hyvinvointialuekyselyn tulokset. Helsinki: Hyvinvointialueyhtiö Hyvil Oy. https://www.hyvil.fi/wp-content/uploads/2025/04/Hyvil-muistio-opiskeluhuollon-velvoitteista-ja-ei-lakisaateisesta-henkilostosta.pdf

Sainio, M., Eskelinen, S., Aro, T. & Hämeenaho, P. (2025). Monialaista yhteistyötä edistävät ja vaikeuttavat tekijät oppilaitoksissa hyvinvointityön kontekstissa. *Kasvatus* 56(3), 271–287. https://doi.org/10.33348/kvt.162443

Sosiaali- ja terveysministeriö (2015). *Kuntainfo* 13a. Haettu osoitteesta https://stm.fi/-/uusi-soveltamisohje-oppilas-ja-opiskelijahuoltolainsaadannon-toteuttamisen-tuek-1, 24.5.2025.

Sainio, M., Laitinen, T., Hartikainen, T. & Eskelinen, S. (2026). Yhteisöllinen hyvinvointityö ja monialainen työskentely. Teoksessa J. Polso, A. Roiha & T. Vehkakoski (toim.) Ryhmäkohtainen tuki. Toimivat käytänteet. Jyväskylä: Santalahti-kustannus, 149–182.

Summanen, A-M., Rumpu, N. & Huhtanen, M. (2018). *Oppilas- ja opiskelijahuoltolain toimeenpanon arviointi esi- ja perusopetuksessa sekä lukiokoulutuksessa*. Kansallisen koulutus- ja arviointikeskuksen (KARVI) julkaisu 4:2018. https://www.karvi.fi/fi/oppilas-ja-opiskelijahuoltolain-toimeenpanon-arviointi-1

Suomen Kuntaliitto ry & Hyvinvointiyhtymä Hyvil Oy (2023). *Kysely opiskeluhuollon yhteistyön toimivuudesta. Ensivaiheen huomioita kuntien ja muiden kuntataustaisten koulutuksen järjestäjien kyselystä.* Joulukuu 2023. Haettu: https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2023/opiskeluhuollon-yhteistyota-rakennettu-aktiivisesti-ensimmaisen-vuoden-aikana 15.5.2025.

Söderek, C., Taipale, K., Vartiainen, M. Vetoniemi, J. & Väänänen, T. (2025). *Selvitys yhteisöllisen opiskeluhuollon nykytilasta.* Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2025:6. Helsinki: Opetushallitus. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Selvitys_yhteisollisen_opiskeluhuollon_nykytilasta_0.pdf

Talentia ry – Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö (2022). *Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet*. https://talentia.lukusali.fi/#/reader/e9395507-323b-4d10-a25a-27bfbd09cf76

TEAviisari (2023/2024). *Perusopetusta, lukiokoulutusta ja ammatillista koulutusta koskevat tulokset.* Haettu osoitteesta https://teaviisari.fi/teaviisari/fi/tulokset, 26.6.2025.

TEAviisari (2024). *Terveydenedistämisaktiivisuus (TEA) hyvinvointialueilla 2024*. Haettu osoitteesta https://teaviisari.fi/teaviisari/fi/tiedonkeruu/116, 15.5.2025.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan

HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023: Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Vuori, J. (2018). Understanding academic leadership using the four-frame model. Teoksessa E. Pekkola, J. Kivistö, V. Kohtamäki, Y. Cai & A. Lyytinen (toim.) Theoretical and methodological perspectives on higher education management and transformation. An advanced reader for PhD students. Tampere: Tampere University Press, 167–178. https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201906252210

Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V. & Sinervo, T. (2020). Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveyspalveluiden organisaatiomuutoksessa. *Janus* 28(2), 168–184. https://doi.org/10.30668/janus.75187

Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. (2019). Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. *Yhteiskuntapolitiikka* 84(4), 380–392.

Loppuviitteet

1 Ks. myös terveydenhuoltolain (1326/2010) 15a §; lukiolain (714/2018) 32 § sekä ammatillisesta koulutuksesta annetun lain (531/2017) 99 §.

2 Kuraattori tavallisesti kuuluu koulutuksen järjestäjän nimeämän edustajan eli useimmin rehtorin johtamaan oppilaitoskohtaiseen opiskeluhuoltoryhmään, mutta rehtori ei ole kuraattorin ammatillinen tai hallinnollinen esihenkilö.

3 Ks. esim. Sainio ym. 2026