



# Opiskeluhuollon verkostot ja yhdyspinnat tulevaisuuden kunnassa

# Sisältö

Tiivistelmä	3
Oppilas- ja opiskeluhoolto osana nuorten palveluja	5
Kuntien aseman ja tehtävien muuttuminen	6
Verkostoituminen ja rajapinnat	8
Liikkumavaraa rajapinnoille	14
Nuorten ohjaamo opiskeluhoollon verkostojen ja tiimien tukena	16
Monialaisten tiimien ja verkostojen kehittäminen opiskeluhoollossa	19
Lähteet	21

## **Kirjoittajat:**

Tarja Saarelainen  
Markku Kiviniemi

**Kansikuva:** Heli Sorjonen

ISBN 978-952-293-494-9 (pdf)  
© Suomen Kuntaliitto  
Helsinki 2017

Suomen Kuntaliitto  
Toinen linja 14, 00530 Helsinki  
Puhelin 09 7711  
etunimi.sukunimi@kuntaliitto.fi  
www.kuntaliitto.fi



---

# Tiivistelmä

Tässä kehittämisaloitteessa tutkimme opiskelu- huollon toteuttamismahdollisuuksia maakunta- sekä sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa. Hallituksen esitykseen sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä on sisäänkirjoitettu tavoite, että opiskeluhuollon nykykäytäntö monialaisesta, moniammatillisesta ja monitoimijaisesta verkostoyhteistyöstä tehostuu uudistusten myötä.

Yhteistyön onnistumiseen yksittäisen opiskelijan sekä opiskeluyhteisön näkökulmasta vaikuttavat monet seikat. Tarkastelemme ensiksi kunnan aseman ja tehtävien muutosta valmisteilla olevien lainsäädännön uudistusten kontekstissa. Tämän jälkeen selvitämme uudistusten yhteydessä tapahtuvia opiskeluhuollon toimijoiden välisten raja- tai yhdyspintojen muutoksia. Hahmotamme erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa opiskeluhoito kiinnittämällä erityisesti huomiota rajapintojen ylittämiseen ja asiakaslähtöisen yhteistyön edistämiseen. Opiskeluhoito on nykyisin kuntien ja koulujen monialainen ja -toimijainen tehtävä ja merkittävä osa uuden kunnan hyvinvointitehtävää.

Oppilas- ja opiskeluhuollon ammattilaisille lähetettiin kysely, jonka vastaukset käsiteltiin yhteisessä haastattelu- ja tulkintatilaisuudessa. Tätä aineistoa peilattiin Helsingin Sanomien lukijapalstalla olleisiin asiantuntijoiden mielipidekirjoituksiin sekä THL:n asiantuntijan blogikirjoitukseen ja siihen tulleisiin kommentteihin.

Kyselyn teemat kohdentuivat erityisesti opiskelu- huollon toiminnan määrittelyyn, organisointiin ja ammatillisiin menettelyihin, joihin ryhmien osanottajilla on omaa kokemustaustaa. Tärkeäksi koettiin tunnistaa nykyisen opiskeluhuollon vahvuuksia ja kehittymismahdollisuuksia sekä toiminnan ongelmakohtia ja peilata näitä tulevaan maakunta- ja sote-uudistukseen.

Opiskeluhuollon ammattilaisille osoitettiin 11 kysymystä koskien opiskeluhuollon järjestämistä nykytilanteessa. Saadut vastaukset käsiteltiin yhteisessä tilaisuudessa, johon osallistui 15 henkilöä, lähinnä kuraattoreita, psykologeja ja opiskeluterveydenhoidon ammattilaisia.

1. Mitkä ovat keskeiset rakenteelliset ja sisällölliset oppilas- ja opiskeluhuollon muutostarpeet?
2. Millaista tietoa ja osaamista oppilas- ja opiskeluhuollossa tarvitaan?
3. Miten nopeasti tiimisi pystyy reagoimaan yksilökohtaisen huolen ratkaisemiseen?
4. Miten tiimisi ja verkostosi yhteistyötä voidaan edistää ja kehittää? Kerro lyhyesti tiimistäsi.
5. Mitkä ovat mielestäsi yhteisöllisen oppilas- ja opiskeluhuollon tärkeimmät keinot ja menetelmät?
6. Mitkä yhteistyösuhteet ulospäin ovat tärkeitä ja miksi? (rajapinnat organisaatioiden välillä)
7. Miten varmistetaan toiminnan avoimuus, julkisuus ja viestintä? (rajapintojen yli)

8. Miten maakuntauudistuksessa varmistetaan yksilökohtainen ja yhteisöllinen oppilas- ja opiskeluhuolto?
9. Miten toteutetaan asiakkaan valinnan vapaus? Miten moninaisten raja- ja yhdyspintojen kokonaisuus hallitaan, kun asiakas valitsee?
10. Kenelle kuuluu oppilas- ja opiskeluhuollon koordinointi-/järjestäminen-/tuottaminen ja kokonaisuuden hahmottaminen?
11. Millaisena näet nuorten ohjaamon roolin?

Kerätyn aineiston tulkintaa syvennettiin verkostopohjaisten tiimien ja parvien käsitteillä. Kun opiskeluhoollona tarkastellaan tiimin/tiimien kaltaisena, kontekstina voidaan nähdä verkostot, jotka toimivat ikään kuin tiimien alustana. Karkea yleisluonteinen oletamus on, että hyvin toimivat verkostot pystyvät generoimaan hyvin toimivia tiimejä ja parvia. Tämä sisältää sen oletuksen, että syntyy liikkumavaraa kehittää toimintaa. Rajapintojen ylittäminen koettaisiin hyväksyttäväksi ja hyödylliseksi. Rajoja on olemassa, ne ovat tarpeen, mutta ne eivät rajoita, vaan pikemmin rikastuttavat osapuolten toimintaa ja tarjoavat oppimismahdollisuuksia ”yli rajojen”.

---

# Oppilas- ja opiskeluhoolto osana nuorten palveluja

Tässä kehittämisalioitteessa tutkimme opiskeluhoillon toteuttamismahdollisuuksia maakunta- sekä sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa. Hallituksen esitykseen sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä on sisäänkirjoitettu tavoite, että opiskeluhoillon nykykäytäntö monialaisesta, moniammatillisesta ja monitoimijaisesta verkostoyhteistyöstä tehostuu uudistusten myötä.

Yhteistyön onnistumiseen yksittäisen opiskelijan sekä opiskeluyhteisön näkökulmasta vaikuttavat monet seikat. Ensiksi tarkastelemme kunnan aseman ja tehtävien muutosta valmisteilla olevien lainsäädännön uudistusten kontekstissa. Tämän jälkeen selvitämme uudistusten yhteydessä tapahtuvia opiskeluhoillon toimijoiden välisten raja- tai yhdyspintojen muutoksia. Kerätyn aineiston pohjalta hahmotamme erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa opiskeluhoolto kiinnittämällä

erityisesti huomiota rajapintojen ylittämiseen ja asiakaslähtöisen yhteistyön edistämiseen. Opiskeluhoolto on nykyisin kuntien ja koulujen monialainen ja -toimijainen tehtävä ja merkittävä osa uuden kunnan hyvinvointitehtävää.

Opiskeluhoillon yhteistyön luonnetta ja mahdollisuuksia tarkastellaan muuttuneessa tilanteessa, kun osa yhteistyön osapuolista on kiinnittyneenä maakuntaan ja osa kuntaan. Yhteistyön tutkimisessa rajapinnoilla hyödynnetään verkoston, tiimin ja ekosysteemiajattelusta lainatun parven käsitteitä oppivina toimintamuotoina (Ekosysteemit ja verkostojen parviäly 2014). Rajapinnoilla voi kehittyä uusia prosesseja, joissa toimijoiden tietoa, osaamista ja arvoja voidaan yhdistää ja "jalostaa" lisäarvoksi toiminnassa. Verkostot, tiimit tai parvet voivat olla sopivia toiminnan tapoja myös kokeilutoimintaa kehitettäessä.

Mitkä tekijät edistävät  
asiantuntijoiden verkostoituvan  
yhteistyön onnistumista?

# Kuntien aseman ja tehtävien muuttuminen

Syntymässä oleva maakuntauudistus sekä sosiaali- ja terveystalouden uudistus muuttavat kuntien tehtäviä ja palvelurakenteita. Valmisteluvaiheessa on vielä epäselvää, millä tavalla muutokset konkreettisesti vaikuttavat nykyisiin monialaisiin ja – ammatillisiin verkostoihin ja muihin yhteistyön muotoihin. Opiskeluhuollon kohdalla epätietoisuutta ilmenee esimerkiksi monissa kirjoituksissa Helsingin Sanomien mielipidesivuilla (mm. Kristiina Kunttu, Nuorten syrjäytymisriski on vaarassa lisääntyä 21.6.2016, Tuomas Kurttila, Oppilashuoltoa ei voida tuoda kouluihin ulkopuolelta 27.9.2016, Silja Kosola, Koulujen oppilashuollosta on muokattava toimiva kokonaisuus 1.10.2016).

Hallituksen lakiluonnosten mukaan maakunta järjestää julkisesti rahoitetut sosiaali- ja terveystaloudet. Se tarkoittaa, että maakunta suunnittelee, johtaa ja rahoittaa sosiaali- ja terveystalouden kokonaisuutta alueellaan. Ehdotuksen mukaan palveluja tuottavat maakunta ja sen omistama maakunnan palvelulaitos. Lisäksi palveluja voivat tuottaa julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin toimijat. Maakunta vastaa siitä, että palveluista muodostuu asiakkaille sujuvat kokonaisuudet sekä palvelu- ja hoitoketjut. Kunnat eivät enää järjestä tai rahoita sosiaali- ja terveystaloudet. Kuntien tehtäväksi jää kuitenkin edistää hyvinvointia ja terveyttä.

Sosiaali- ja terveystalouden hallinnon ja tuottamisen siirtyminen kunnilta maakunnille tulee joka tapauksessa muuttamaan kuntien toimintaprofiilin uudeltaisiksi. On nähty, että kuntien keskeiseksi toimialaksi nousee muutoksen myötä koulu- ja sivistystoimi (mm. Antti Karjalainen, Sivistykseen panostava kunta on elinvoimainen, Helsingin Sanomat 25.7.2016). Muita tärkeitä kunnan tehtäväalueita tulevat olemaan kunnan elinvoima ja työllisyys, ympäristö ja yhdyskuntakehitys sekä kunnan demokratian, organisaatioiden ja johtamisen kehittäminen. Muutoksessa nähdään tärkeäksi aikaansaada kuntiin kokeilutoimintaa ja liikkumavaraa, jotta muutosten hallinnassa on tarjolla riittävästi alueiden ja kuntien elinvoimaa tukevia keinoja.

Muutoksiin on kaiken aikaa monia eri näkökulmia. Suurten rakennemuutosten ohella on syytä kiinnittää huomiota kehittämisen operatiivisiin mahdollisuuksiin. Jo kunnan sisällä syntyy erilaisia näkökulmia eri toimijoiden, kunnan toimihenkilöiden ja kuntalaisten keskuudessa. Toisaalta on tunnettava valtiollisten toimijoiden näkökulmia ja uusien maakuntien näkökulmia. Useiden tehtäväalueiden hallinnolliset ja toiminnalliset yhteydet jäsenyivät uusilla tavoilla. Valtiollisten, alueellisten ja paikallisten näkökulmien ja tarpeiden koordinaatiota on luotava uusilla tavoilla. Syntyy uusia rajapintoja toimijoiden välillä, ja

---

vanhat rajapinnat muuttuvat. Vakiintuneita toimintatapoja on puntaroitava uudelleen. Muutoksissa nousee esille epävarmuutta muutosten vaikutuksista esimerkiksi kouluterveydenhoidossa ja koulupsykologien työssä (mm. Anna Vuorjoki, Valinnanvapaus ei sovi kouluterveydenhuoltoon, Helsingin Sanomat 2.6.2016, Juha Marila, Valinnanvapautta on nytkin runsaasti, Helsingin Sanomat 13.6.2016, Sari Sarkomaa, Kouluterveydenhuolto on tuotava lähelle lasta, Helsingin Sanomat 8.6.2016).

Valmisteilla olevat muutokset ovat kuntien kanalta niin suuria, että ne vaativat uutta strategista hahmotusta konkreettisten operatiivisten muutosten hallintaa varten. Tarvitaan kunnan voimavarojen ja niiden kehittämisen kattavaa analyysia ja siihen pohjautuvaa priorisointia ja profilointia. Toimintojen tasolla tarvitaan uusin hallintasuhteiden sisäänajoa, monenlaista sopimus pohjaista uudistamista. Tällaisessa tilanteessa on mielekästä hyödyntää kokeilevaa

toimintatapaa, jolloin tarkoituksena on oppimisen avulla löytää tuloksellisia, taloudellisia ja positiivisesti vaikuttavia organisoinnin muotoja ja prosesseja. Opiskeluhoito yhdistettynä esimerkiksi nuorten ohjaamoiden toimintaan tarjoaa mahdollisuuden tarkastella erilaisten organisoitapojen kautta myös yhteistyön uudistamisen tarpeita.

On ilmeistä, että muutosten läpivientiin tulee liittymään runsaasti pitkäkestoisiakin prosesseja. Osa näistä on kuntien ja maakuntien sisäisiä. Kuitenkin on perusteltua olettaa, että monet uudistusten avainprosessit tulevat olemaan monen toimijan yhteistyötä ja ylittämään erilaisia rajapintoja organisaatioiden välillä. Muutoksissa tullaan tarvitsemaan uutta verkostoitumista, mikä voi olla myös mahdollisuus toiminta- ja ajattelutapojen uudistamiseen ja rajapintojen hyödyntämiseen.

Muuttuvatko yhteistyön tekemisen tavat, kun toimijat ovat eri organisaatioiden johdon ja ohjauksen alaisia? Miten monialaista, moniammatillista ja monitoimijaista verkostoyhteistyötä rahoitetaan ja johdetaan, kun toimijat ovat kiinnittyneitä joko kuntaan tai maakuntaan?

# Verkostoituminen ja rajapinnat

Verkostoitumisella tarkoitetaan organisaatioiden rajat ylittävää yhteistoimintaa ja/tai vuorovai-  
kutusta. Tuloksellisuuden ja positiivisten vai-  
kutusten kannalta verkostojen kautta haetaan  
synergiaa, joka hyödyttää verkostoon kuuluvia  
organisaatioita ja niiden asiakkaita. Verkos-  
toituminen voi olla enemmän tai vähemmän  
virallista, ja sitä voi muodostua organisaatioissa  
eri tasoilla, yksiköiden, ryhmien ja yksilöiden  
välisinä verkostoina. Vireillä olevien uudistusten  
yhteydessä voidaan erottaa ainakin kolme yleis-  
tä instituutioiden välisten verkostojen tyyppiä:

- kunnan ja maakunnan väliset yhteydet ja verkostot ja niiden rajapinnat; tämän verkostotyyppin taustalla ovat myös maakunnan ja valtion väliset suhteet ja verkostoyhteydet
- kuntien väliset yhteydet ja verkostot, kuten kuntien organisoitunut yhteistoiminta
- kuntien ja maakuntien yhteydet ja verkostot yksityisten toimijoiden kanssa.

Verkostojen toimivuutta ja sen edellytyksiä on jo tutkittu aika monessa yhteydessä (esim. Kiviniemi ja Saarelainen 2009, Haveri ja Pehk 2007). On muodostunut kuvaa hyvin toimivan verkoston edellytyksistä kiinnittäen huomiota muun muassa verkoston syntymisen ja kehittymisen prosesseihin sekä yhteisten intressien hahmot-

tamiseen. Toisaalta tiedetään, että verkostot eivät läheskään aina toteudu tavoitellulla tavalla. On myös tunnistettu tekijöitä, jotka ehkäisevät verkostojen toimivuutta. Viime aikoina on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota erilaisiin rajapintoihin verkoston tai tiimin toimivuuteen vaikuttavana tekijänä (Toivanen, Janhonen, Järvensivu ja Vesa 2014).

Maakunta- ja sote-uudistuksessa on nostettu esille kysymys siitä, toimivatko opiskeluhuollon monialaiset tiimit maakunnan järjestämänä vai sekä maakunnan että kunnan järjestämänä, jolloin tiimit ylittävät organisaatorajat (Marke Hietanen-Peltola, Opiskeluhoolto tarvitsee oman pikku sotensa, THL:n blogi 29.11.2016, <https://blogi.thl.fi/blogin-nayttosivu/-/blogs/opiskeluhoolto-tarvitsee-oman-pikku-sotensa>). THL:n ylilääkäri Marke Hietanen-Peltola esittää blogissaan, että opiskeluhuollon lääkäri, terveydenhoitaja, kuraattori ja psykologi voisivat toimia yhtenä monialaisena tiiminä ja niin, että palvelut

Yhteistyön toimivuuden kannalta huomio kiinnittyy erilaisiin raja- tai yhdyspintoihin.



---

tarjottaisiin yhdeltä luukulta. Tällöin se, joka ensimmäisenä kohtaa oppilaan huolen tai ongelman, ryhtyisi viemään asiaa eteenpäin oppilaan tarpeen mukaan muiden tiimin jäsenten kanssa. Kirjoituksen kommentteissa on pidetty tärkeänä opiskeluhuollon tiimien työnjohdon säilymistä kunnilla. Tällöin tiimin rooli nähdään maakunnan ja kunnan yhdyspinnan rakentajana.

*Opiskeluhuollon ammattilaisten ryhmähaastattelun tulkinta: Opiskeluhuolto on osa koulun arkipäivän rakenteita. Kuraattorien ja psykologien näkemyksen mukaan varsinkin yhteisöllinen oppilashuoltotyö ei onnistu, elleivät he ole osa koulu yhteisöä. Aitoa yhteisöllistä työtä ei voi tehdä käypäläisenä/konsultoivana työntekijänä.*

*Oppilas- ja opiskeluhuollon ammattilaisten vastauksissa painottui yhteisöllisen huollon kehittämisen tarve. Työn painopistettä halutaan siirtää yksilöllisestä yhteisölliseen ja ennaltaehkäisevään, mutta yhteisöllisen työn menetelmiä ei ole suunnitelmallisesti vielä toteutettu. Kyselyn vastausten yhteisessä tulkintatilaisuudessa tuotiin esille, että yhteistyön lisäämiselle on tarvetta ja esimerkiksi koululääkärit tulisi saada mukaan yhteisölliseen työhön. Yhteisöllinen opiskeluhuolto halutaan liittää kouluun ja jokaisen koulussa työskentelevän koulutyöhön.*

*Koulukuraattoreiden ja -psykologien vastauksissa kerrottiin, että he tekevät yksilökohtaista asiakastyötä lähes poikkeuksessa yksin niin kauan, kunnes tunnetaan tarvetta asiakkaan suostumuksella kutsua koolle moniammatillinen tiimi tai verkosto asiakkaan asiaa ratkaisemaan.*

Oleellista on, miten asiantuntijoiden, heidän

verkostonsa ja tiimiensä vahvuustekijät saadaan parhaiten kanavoitua oppilaiden ja opiskelijoiden hyödyksi. Tutkimuksissa on tunnistettu useita ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat tiimin toimivuuteen. Ne ovat paljolti samankaltaisia kuin toimivan verkoston ominaispiirteet.

Jo varsin pitkään on havaittu, että organisaatiot voivat olla toimijoina enemmän tai vähemmän avoimia (esim. Scott 1981). On suhteellisen avoimia ja suhteellisen suljettuja organisaatioita. Nykyaikaisten organisaatioiden on oletettu kehittyvän avoimempaan suuntaan. Tämä liittyy rajapintojen tarkasteluun: avoimen organisaation rajapinnat ovat ainakin suhteellisen avoimia. Rajapinnat voivat kuitenkin olla avoimuudeltaan epätasaisia: samassa organisaatiossa voi olla avoimia ja suljettuja rajapintoja.

Voidaan pohtia tarkemmin, mistä rajapintojen avoimuus tai sulkeutuneisuus johtuu. Viralliset säännöt ja epäviralliset sosiaaliset normit voivat luoda avoimuutta tai sulkeutuneisuutta rajapinnoille. Monesti organisaatiokulttuuri ja siihen muotoutuneet toiminnan käytännöt synnyttävät ”rajakulttuureita”, jotka edistävät tai ehkäisevät yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta ”rajaseudulla”. On avoimia ovia ja on suljettuja ovia. On avoimesti saatavaa tietoa ja vaikeasti saatavaa, jopa salattavaa tietoa. Organisaatioiden tietojärjestelmät voivat olla avoimia tai suljettuja. Kynnykset organisaation rajoilla voivat olla korkeita tai matalia. Ammattien ja asiantuntemusalojen toimintatavat ja -kulttuurit voivat olla avoimia tai sulkeutuneita. Digitalisaation katsotaan yleisesti edistävän avoimuutta, myös rajapinnoilla. Näin ei kuitenkaan aina ole. Kaikki digitaaliset järjestelmät eivät lisää avoimuutta rajapintojen yli.

Ratkaisun etsiminen asiakkaan asiaan määrittää yhteistyön tarpeen ja yhteistyökumppanit. Voisi ajatella, ettei sillä seikalla ole merkitystä, mihin organisaatioon asiakkaan asian ratkaisuun tarvittava henkilö kuuluu. Verkoston, tiimin tai minkä tahansa yhteistyömuodon, kuten parven, tulee toimia niin, että asiakkaan asia ratkeaa mahdollisimman tuloksellisella tavalla yksilön, organisaation ja yhteistyömuodon näkökulmasta.

Asiantuntijoiden kyselystä ja haastattelusta on voitu tunnistaa vahvuustekijöitä ja ongelmallisia seikkoja, jotka vaikuttavat opiskeluhuollon tuloksellisuuteen.

*Opiskeluhuollon ammattilaisten ryhmähaastattelun tulkinta: Sote-uudistuksen uhka opiskeluhuollolle näyttäytyy mahdollisena byrokratian lisääntymisenä ja etäännyttämisenä koulujen arjesta. Blogikirjoituksen kommentteissa korostetaan oppilas- ja opiskeluhuollon erityistä luonnetta yhteisöllisenä palveluna, joka pyrkii vaikuttamaan myös kouluorganisaatioiden rakenteisiin ja kouluissa toimivien aikuisten toimintaan. Maakunta- ja sote-uudistuksen pelätään vaikeuttavan yhteisöllistä työtä.*

Rajapintoja on tarpeellista tutkia juuri asiakkaiden ja kuntalaisten näkökulmista institutionaalisten makroverkostojen ohella. Opiskeluhuolto on sekä yksilökohtaista että yhteisöllistä. Yksilökoh- taisella opiskeluhuollolla tarkoitetaan yksittäiselle opiskelijalle annettavia koulu- ja opiskelu- terveydenhuollon palveluja, opiskeluhuollon psykologi- ja kuraattoripalveluja sekä monialaista yksilökohtaista opiskeluhoitoa. (THL, Opas 36, 2015, 92.) Yhteisöllistä opiskeluhoitoa toteutetaan instituutioiden tasolla. Opiskeluhoitolain

## Asiakkuus ja asiakkaiden tarpeet määrittävät, miten paljon ja millaisella intensiteetillä yhteistyötä tehdään muiden organisaatioiden kanssa.

keskeisenä tarkoituksena on vahvistaa yhteisöllistä opiskeluhoitoa siten, että siitä kehittyisi ensisijainen tapa toteuttaa opiskeluhoitoa. Yhteisöllinen opiskeluhoito vahvistaa sellaista toimintatapaa, joka edistää opiskelijoiden oppimista, terveyttä ja hyvinvointia sekä sosiaalista vastuullisuutta, vuorovaikutusta ja osallisuutta. (THL, Opas 36, 2015, 78.)

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän Eksoten kehitysjohtaja Merja Tepposen mukaan kaikki kuntayhtymän kunnat ovat siirtäneet oppilashuollon palvelut Eksoten järjestettäväksi. Tällainen maakunnallinen toimintamalli ei ole etäännyttänyt opiskeluhoollon ammattilaisia koulun arjesta ja koulu yhteisöstä tai vaikeuttanut yhteisöllisen oppilashuollon käytännön järjestämistä (Luukkonen, Majoinen, Kuopila 2016, 27). Tällaisten kokemusten yleisyyttä olisi tärkeää tutkia tarkemmin eri näkökulmista ja eri maakuntien alueilla.

Kuntaliiton kehittämisaloitteessa ”Rajapinnoilta yhdyspintoihin” todetaan, että yksilökohtaisen opiskeluhoollon palvelut ovat sosiaali- ja terveys- toimen ammattihenkilöstön toteuttamia palveluja. Yhteisöllinen opiskeluhoito sen sijaan kuuluu koulutuksen järjestäjälle. (Luukkonen, Majoinen, Kuopila 2016, 26.)

*Opiskeluhuollon ammattilaisten ryhmähaastattelun tulkinta: Yhteisöllisessä opiskeluhollossa tulisi selvittää ne ilmiöt ja asiat, joihin tulee päästä kiinni, jotta tiedolla johtaminen ja ennaltaehkäisy onnistuvat.*

Opiskeluhuollon toteuttamisvaihtoehtoihin voi vaikuttaa muun muassa se, millaisen roolin nuorten ohjaamot saavat tulevaisuuden kunnassa ja maakunnassa. Nykytilanteessa nuorten ohjaamot koodinoivat laajan palveluverkoston palveluja sekä nuorelle että viranomaiselle. Ohjaamo on käyttöliittymä kaikkiin nuoren tarvitsemiin palveluihin, ja ohjaamo myös tehostaa julkisen palvelun toimintaa yhteisen asiakastiedon hallinnan kautta. Tätä kirjoitettaessa hallituksen esityksessä eduskunnalle laiksi alueiden kehittämisestä ja kasvupalveluista todetaan, että maakunta järjestää työllisyys- ja elinkeinopalveluja (kasvupalvelut), mutta se ei voi itse niitä tuottaa muuten kuin markkinapuutetilanteessa. Ohjaamo-toimintaa tullaan tuottamaan kuntien, yksityisten yritysten ja järjestöjen kautta. Nimenomaan yhteisöllinen opiskeluhoito voitaisiin sisällyttää sulavasti nuorten palvelukokonaisuuteen ohjaamojen toteuttaman kehittämistyön kautta, tapahtuipa ohjaamojen toiminnan koordinaatio sitten maakunnan tai kuntien toimesta.

Yhteisöllisen työn osuuden lisääminen edellyttää opiskelu- tai koulu-yhteisön huomioon ottamista opiskeluhollossa suunniteltaessa ja henkilöstövoimavaroja suunniteltaessa. Yhteisöllinen opiskeluhoito ulottuu myös oppiaineisiin, joissa voidaan erilaisilla pedagogisilla ratkaisuilla tukea yhteisöllisen opiskeluhollossa tavoitteita. Keskeistä on, miten yhteistyötä konkreettisesti toteutetaan yksilökohtaisen ja yhteisöllisen opis-

keluhollossa ja miten yhteistyökäytäntöjä kehitetään yhdessä kumppaneiden kanssa sekä miten yhteistyön toimivuutta arvioidaan ja mitä arvioinnin perusteella voidaan oppia.

*Opiskeluhollossa ammattilaisten ryhmähaastattelun tulkinta: Oppilas- ja opiskeluhoito on yhteisöllisesti kaikkien oppilaitoksessa työskentelevien yhteinen asia. Tieto siitä, miten lapset ja nuoret voivat tulla yhteen, seurata ja arvioida miten kaikki pidetään matkassa mukana.*

Avoimuus on yhteistyön tekemisen edellytys. Avoimuus tuo tietoisuutta muiden ammattilaisten ja organisaatioiden tarkoituksista, tavoitteista ja tehtävistä. Tiimeissä ja verkostoissa tavoitteita ja tehtäviä voidaan selkiyttää, tehdä tarkoituksenmukaista työnjakoa ja suunnitella toimintaa kokonaisuuden ja asiakkaan kannalta mahdollisimman tuloksellisella tavalla. Rajapintojen tehtävä on varmistaa avoimuuden toteutumista ja tehdä rajapinnoista yhdyspintoja.

Kunnan uudessa roolissa maakunta- ja sote-uudistuksen jälkeen on vähemmän kunnan sisäisiä rajapintoja. Ovatko jäljelle jäävät rajapinnat kuitenkaan entistä matalampia? Tähän vaikuttaa se, miten jäljelle jäävät tehtävät organisoidaan. Pienet kunnat voivat yhdistyä joko keskenään tai suurempiin kuntiin. Osa kunnista tulee yhtiöittämään toimintojaan tai lisäämään ostopalveluja, osa kunnista taas haluaa lisää tehtäviä esimerkiksi työllisyyden ja yrittäjyyden edistämiseen liittyen. Näihin ratkaisuihin tulisi vaikuttaa sen, miten yksilö- ja yhteisökohtaisesti saavutetaan parhaimpia tuloksia rajapinnoista riippumatta. Rajapinnat eivät saisi rajoittaa toimintojen tuloksellisuutta.

Käytännössä rajapinnat voivat kuitenkin vaikeuttaa yhteistoimintaa. Vaikeat ammatilliset ja poliittiset henkilösuhteet voivat pönkittää rajapintoja ja johtaa tuloksellisuutta huonontaviin valtapeleihin. Tästä esimerkkinä voidaan mainita Eksoten sote-palvelujen järjestäminen mielenterveys- ja päihdetoiminnan alueella, mistä Minna Koskinen ja Aurora Rämö ovat kirjoittaneet artikkelin Suomen Kuvalehdessä (7/2017, 23–27). Kirjoitus perustuu Eksoten johtaja Timo Salmisaa-  
ren antamaan haastatteluun.

Minkälainen avoimuus on tuloksellista avoimuutta? Tällaisiin kysymyksiin vastaaminen edellyttää paneutumista toimintaa ohjaaviin sääntöihin ja normeihin, mutta myös erityisesti vallitseviin toimintakäytäntöihin koskien rajapintoja, kuten asiakkaiden vastaanottoa palveluihin, asiointiprosessien kulkua ja asioiden käsittelyn sujuvuutta ja selkeyttä. Rajapinnan avoimuus tai sulkeutuneisuus näkyy kaikessa tiedon kulkemisessa ja viestinnässä, tai viestinnän puutteessa. Se näkyy myös toimitiloissa, niiden järjestelyissä ja suhteessa julkisuuteen. Mitä ja minkälaisia ovat ne kanavat, joiden kautta rajapintoja ylitetään? Minkälaisia viestejä tulee rajapinnan kautta organisaatioon ja minkälaisia viestejä lähtee organisaatiosta ulospäin yli rajapinnan? Ketkä ovat keskeisiä ”rajanvartijoita”, eli miten viestintää rajapinnalla hallitaan?

Yleisesti ajatellen organisaation avoimuus edistää verkostoitumisen mahdollisuuksia. Sulkeutuneisuus rajoittaa ja vaikeuttaa verkostoitumista eri toimijoiden kesken. Voidaan kysyä, minkälainen avoimuus on sopivaa verkostoitumisen kannalta ja tukee tuloksellista verkostoitumista.

## Yhdistyneenä verkostoitumiseen luottamus pohjainen toimintakulttuuri mahdollistaa uusia kokeiluja ja innovaatioiden syntymistä.

Onko kunnan sisällä sulkeutuneita rajapintoja? Heijastuuko kunnan sisäinen avoimuus/sulkeutuneisuus ulkoihin rajapintoihin? Vastauksia näihin kysymyksiin voidaan etsiä organisaation viestintäkulttuurin ja -tapojen suunnalta. Osa organisaation viestinnästä yleensä edistää organisaation tuloksellisuutta. Toisaalta voi olla tuloksia haittaavaa viestintää, joka kuormittaa toimintoja, vie voimavaroja ydintoiminnoilta. Esimerkkinä voi olla negatiivinen julkisuus tai negatiivinen ilmapiiri, joka voi vinouttaa toimintoja ja lisätä taipumuksia sulkeutuneisuuteen.

Toimijoiden välinen luottamus lisää yleensä avoimuutta viestinnässä ja yhteistoiminnassa. Luottamusta onkin pidetty yhtenä organisaation tärkeänä voimavarana. Luottamusta on pidetty myös onnistuvan verkostoitumisen edellytyksenä (Kiviniemi ja Saarelainen 2009, 2011). Epäluottamus puolestaan rajoittaa avoimuutta ja verkostojen kehittymistä. Luottamukseen perustuva viestintäkulttuuri voi olla hyvä voimavara rajapintojen hallinnassa. Yhdistyneenä verkostoitumiseen luottamus pohjainen toimintakulttuuri mahdollistaa uusia kokeiluja ja innovaatioiden syntymistä. Rajapintoja ylittävinä luomuksina verkostot omalta osaltaan testaavat rajapintojen luonnetta.

---

Yllä on tarkasteltu verkostoitumista hyvin yleisellä tasolla. On syytä muistaa verkostojen erilaisuus ja moninaisuus. Verkostot kehittävät omia toimintatapojaan, jotka riippuvat kunkin verkoston ominaisista piirteistä. On strategisia verkostoja ja operatiivisia verkostoja. Näillä molemmilla on usein kehittämistehtäviä, jotka ovat kuitenkin eriluonteisia ja vaativat erilaista asiantuntemusta. Keskeisenä jaotteluna on pidetty erottelua vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin. Vertikaalisissa verkostoissa ohjaus ja johtaminen ovat integroivassa asemassa, horisontaalinen verkosto on luottamuspohjaisempi eikä sisällä hierarkiaa (esim. Hyyryläinen 2000). Toki luottamus on voimavara vertikaalisessa verkostossakin. Voidaan puhua myös tiukoista ja

löyhistä verkostoista, jolloin viitataan myös verkostoon kiinnittymisen voimakkuuteen ja roolien muotoutumiseen verkostossa. Tiukoissa verkostoissa on muun muassa tarkempaa roolijakoa ja määriteltyjä pelisääntöjä. Löyhissä verkostoissa toimijoilla on enemmän vapaasti kehittyvää tilaa toimia.

Suurten uudistusten toteutuksessa ja kokeilu-toiminnassa verkostoilla voi olla merkittäviä mahdollisuuksia uudistusten eri prosessien läpiviennissä. Miten saadaan aikaan konstruktivistista rajapintojen hallintaa ja yhteiseen ymmärrykseen pohjautuvia innovaatioiskuja?

Tiimitkään eivät ole onnistumisen patenttiratkaisu. Nopeasti asiakkaan tarpeeseen reagoivilla tiimeillä ja/tai verkostoilla voidaan onnistua vaikuttavien ratkaisujen löytämisessä.

# Liikkumavaraa rajapinnoille

Jo kauan on etsitty keinoja, joilla perinteisten linjaorganisaatioiden toiminnan joustavuutta voidaan lisätä. Tähän on löydetävissä sekä organisaatioiden sisäisiin toimintatapoihin että niiden ulkoisiin suhteisiin liittyviä mahdollisuuksia. Organisaatioiden kehittyessä avoimempaan suuntaan rajapintoja ylittävät järjestelyt ovat alkaneet lisääntyä. Tässä voidaan viitata muutamiin viime vuosikymmenten kehityspiirteisiin.

Varsinkin 1970-luvulta alkaen hierarkkisia linjaorganisaatioita alettiin täydentää projekteilla ja hankkeilla, jotka toisaalta täydensivät säännönmukaista työnjakoa, toisaalta kehittivät uutta toimintaa ja uusia tuotteita (Hallinnon rakenteet 1980). Projekteissa käytettiin myös horisontaalisiin suhteisiin perustuvia työryhmiä, jotka saattoivat olla organisaation sisäisiä tai useasta eri organisaatiosta koottuja. Tuolloin projekteja usein johdettiin ohjausryhmän kautta, ja projektin suunnittelua, aikatauluja ja prosesseja valmisteltiin täsmällisiksi ohjeiksi. Eli tuolloin vallitsevan organisaatiomaailman luonteenomaisia piirteitä tuotiin myös projekteihin ja hankkeisiin. Syntyi myös kirjallisuutta koskien projektien hallintaa, projektityön oppaita ja malleja. Projektissa oli määritelty johtamisvastuu, projektinjohtajan tai projektipäällikön asema. Projektit kohdentuivat tyyppillisesti ennalta valmisteltuun tehtäväksi antoon ja rajattuun tehtävään.

1980-luvulta alkaen nousi esille tiimityö ajattelutapana, joka myöskin viittasi joko organisaation

sisäisiin tiimeihin tai useasta organisaatiosta koottuihin ryhmiin. Tiimit olivat kooltaan pienempiä kuin projektit, ja niillä oli usein tavoitteena toimia yhteisvastuullisesti ja joustavalla sisäisellä työnjaolla. Tiimit olivat ikään kuin soluja suuremmassa kokonaisuudessa. Tiimit lisäsivät joustavuutta organisaation mikrotasolla, ja ne ylittivät organisaation rajapintoja esimerkiksi moniammatillisten tiimien muodossa. Tiimeistä on tehty tutkimusta useilla eri toimialoilla, teollisessa tuotannossa ja palveluissa. Tiimien tieteellinen tutkimus on alkanut sotien jälkeen, ja se pohjautuu osaltaan varhaisiin ryhmäteoreettisiin tutkimuksiin 1940-luvulta alkaen. Tiimejä on tutkittu enimmäkseen organisaatioiden sisäisinä ryhminä. Tutkimusten valossa tiimit eivät ole mikään onnistumisen patenttiratkaisu (Kuittinen ja Kejonen 2012). On hyvin ja vähemmän hyvin toimivia tiimejä. Verkostopohjaisia tiimejä on tutkittu vähemmän, esimerkkinä voi kuitenkin mainita Auli Keskinen väitöskirjan (1999).

Nopeasti reagoimaan kykeneviä tiimejä verratetaan biologiasta tutumpaan parven käsitteeseen. Parviorganisaatiolla tarkoitetaan tehtävien pilkkomista pieniin osiin ja työskentelyä mahdollisimman vähän suunnitellen ja nopeasti parannellen. Parvilla tai tiimeillä etsitään tasapainoa luotettavuuden ja sopeutuvuuden välille. Perinteiset byrokraattiset organisaatiot etsivät luotettavuutta, ennakoivat ja kontrolloivat tarkasti yksittäisten osiensä kulkua. Parvet ja tiimit muuntuvat nopeasti asiakastarpeen mukaan.

---

## Rajapintoja ei tarvitse ”hallita”. Niitä voidaan hyödyntää verkostojen, tiimien ja parvien avulla.

Parveilussa päätöksentekovalta siirtyy yksilöltä tiimille/parville. (Bernstein, Bunch, Canner, Lee 2016.)

*Opiskeluhuollon ammattilaisten ryhmähaastattelun tulkinta: Opiskeluhuollon ammattilaisten mielestä verkostojen haavoittuvuus on siinä, että asiakas pahimmassa tapauksessa tulee pompotelluksi erityisesti silloin, kun hän kertoo eri asioita eri toimijoille. Verkosto voi vetäytyä hankalasta tilanteesta. Kukaan ei ota vastuuta asiakkaan tilanteesta. Avoin, yhteisöllinen data lasten ja nuorten tilanteesta tehostaa myös yksilöllistä huoltoa tekevien tiimien työtä.*

Verkostoitumisen painottaminen organisaatioiden johtamisessa ja toiminnassa yleistyi 1980-luvulta alkaen. Verkostoitumisen laaja konteksti on ollut tietoyhteiskunnan ja tietotalouden nousu (Castells 1995). Tietoteknologian kehitys varsinkin 1990-luvulla toi mukanaan valtaavan kapasiteetin lisäyksen verkostoitumiseen. Vauhdittavana tekijänä on ollut myös kasvava tietoisuus keskinäisten riippuvuuksien merkityksestä. Yksittäinen organisaatio ei useinkaan voi toimia tehokkaasti ja menestyä ilman verkostoitumista (esim. Anttiroiko 2001). Samalla rajapintojen ylityksistä on tullut jokapäiväistä toimintaa erityisesti tietojen vaihdon, jakamisen ja hyödyntämisen muodossa. Edellä on jo viitattu verkostomaailman moninaisuuteen.

Projektit, tiimit ja verkostot ovat kaikki liittyneet organisaatioiden avoimuuden ja toiminnallisen

joustavuuden kehittymiseen 1900-luvun lopulta alkaen. Samalla organisaatioiden rajapinnat ovat yleisesti madaltuneet. Kuinka hallittua tämä kehitys on ollut?

Jos kaikki verkostot olisivat vertikaalisia, voitaisiin ajatella, että jokin ”verkostokeskus” ohjaa, tukee ja hyödyntää verkostoja. Näinhän ei ole, eikä se ole ollut verkostoitumisen tarkoitus. Horisontaaliset verkostot ohjautuvat toimijoiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa, jossa niillä on liikkumavaraa ja tietopohjaista ohjautuvuutta. Tiimeille on alun perin ollut luonteenomaista itseohjautuvuus osaamisen perusteella.

Verkostoissa tuloksia voi monestikin syntyä ”ylhäältä alas” ohjattuina, mutta usein myös ”alhaalta ylös” nousevina. Ekosysteemien näkökulmassa on puhuttu ”parvista”, jotka ovat itseohjautuvia ryhmiä ilman määriteltyä johtamista (Ekosysteemit ja verkostojen parviäly 2014). Tiimit ja parvet ovat samansuuntaisia ideoita. Molemmat ohjautuvat suhteellisen itsenäisesti oman osallistumisen ja oppimisen kautta. Verkostojen yhteyteen voi syntyä tiimejä tai parvia. Asiantuntijoiden tiimejä tai asiantuntijoiden ja asiakkaiden yhteisiä tiimejä voidaan hyödyntää esimerkiksi havaittujen ongelmien erittelyssä ja ratkaisujen etsimisessä.

On ehkä paikallaan ajatella, ettei rajapintoja ja niiden kehitystä tarvitse ”hallita”. Sen sijaan toiminnan prosesseissa olevia rajapintoja voidaan hyödyntää verkostojen, tiimien ja parvien avulla. Tällöin voi kehittyä uusia prosesseja, joissa toimijoiden tietoa, osaamista ja arvoja voidaan yhdistää ja ”jalostaa” lisäarvoksi toiminnassa. Verkostot, tiimit tai parvet voivat olla sopivia toiminnan tapoja kokeilutoimintaa kehitettäessä.

# Nuorten ohjaamo opiskelu- huollon verkostojen ja tiimien tukena

Opiskeluhuollon liikkumavaraa rajapinnoilla on tarpeen tarkastella erikseen yksilökohtaisen ja yhteisöllisen opiskeluhuollon osalta. Jos opiskelija ei halua ottaa vastaan opiskeluhuollosta tarjottua tukea tai anna suostumustaan asiansa käsittelyyn, on tätä tahdonilmaisua kunnioitettava. Opiskeluhuollon onnistumisella on siten ratkaiseva merkitys, kun halutaan edistää opiskelijan siirtymistä työelämään tai jatko-opintoihin. Mikäli nuori keskeyttää opintonsa tai ei löydä valmistuttuaan työtä ja on alle 25-vuotias, kuuluu hän nuorisotakuun piiriin. Nuorisotakuun tavoitteena on tarjota nuorelle työtä, koulutusta tai kuntouttavia palveluita kolmen kuukauden kuluttua työttömäksi ilmoittautumisesta. Nuorisotakuun kohderyhmänä ovat kaikki alle 25-vuotiaat nuoret sekä vastavalmistuneet 25–29-vuotiaat nuoret.

Nuorisotakuun toteutumisessa olennaista on toimiva, monella eri tasolla tapahtuva verkostoyhteistyö. (Toimintamalli monialaisille nuorten ohjaus- ja palveluverkostoille nuorisotakuun paikallistason koordinointiin ja edistämiseen, Pohjois- Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen julkaisu 2014, 4.) Nuorisotakuun toteuttamista, verkostoyhteistyön vahvistamista ja nivelvaiheiden tehostamista sekä uusia keinoja

työllistymiseen kehitetään ja kokeillaan Nuorisotakuun kuntakokeilussa.

Mikä voisi olla nuorten ohjaamon rooli opiskelu-  
huollon verkostoissa? Pontta tällaiselle kysymykselle ovat antaneet nuorisotakuun mukaisen kuntakokeilun ja ehdotettujen julkisen hallinnon uudistusten lisäksi myös Helsingin Sanomien mielipidekirjoitukset opiskelu-  
huollosta. Mielipidekirjoituksissa on otettu kantaa lähinnä siihen, miten sosiaali- ja terveystalouden valinnanvapautta selvittäneen työryhmän raportissa (31.5.2016) esitetyt ehdotukset vaikuttaisivat opiskelijahuollon kokonaisuuteen ja sen toimivuuteen. Sote-järjestämislakiin sisältyvä valinnanvapaus opiskelijahuollossa jätettiin kesäkuussa 2016 ratkaistavaksi myöhemmässä vaiheessa.

Koulutuksen järjestäjä vastaa opiskeluhoitotilain mukaisesta yhteisöllisestä opiskelu-  
huollosta ja organisoii opiskelu-  
huollon yhteistyössä sivistys-, sosiaali- ja terveys-  
palveluiden kanssa toimivaksi kokonaisuudeksi.



---

Oppilas- ja opiskelijahuoltolain (1287/2013) mukaan opiskeluhuoltoa toteutetaan opetustoimen sekä sosiaali- ja terveystoimen monialaisena suunnitelmallisena yhteistyönä opiskelijoiden, heidän huoltajiensa sekä tarvittaessa muiden yhteistyötahojen kanssa. Lain tarkoitus on edistää opiskelijoiden oppimista, terveyttä, hyvinvointia, osallisuutta ja ehkäistä ongelmien syntymistä turvaamalla varhainen tuki sitä tarvitseville. Laissa säädetään esikoulu- ja perusopetuksessa olevan oppilaan sekä lukiossa ja ammatillisessa peruskoulutuksessa olevan opiskelijan oikeudesta opiskeluhuoltoon sekä opiskeluhuollon järjestämisestä. Nuorisolaki (72/2006) velvoittaa toimimaan silloin, kun opinnot ammatillisessa oppilaitoksessa tai lukiossa keskeytyvät.

Opiskeluhuoltolain mukaan koulutuksen järjestäjä vastaa siitä, että opetussuunnitelman mukainen opiskeluhuolto toteutuu. Koulutuksen järjestäjän on järjestettävä opiskeluhuolto opetustoimen ja sosiaali- ja terveystoimen opiskeluhuoltopalveluista vastuussa olevien viranomaisen yhteistyönä siten, että opiskeluhuollosta muodostuu toimiva ja yhtenäinen kokonaisuus. Yhtenäistä kokonaisuutta ja hoitoketjujen toimivuutta korostetaan myös valmisteilla olevassa sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämislaissa.

Yhteisöllisessä ja yksilökohtaisessa opiskeluhuollossa tarvitaan käytännössä yhteistyötä monien nuorten parissa toimivien palvelutuottajien kanssa. Näitä voivat olla sosiaali- ja terveyspalvelujen lisäksi nuorisotoimi, asuntolatoiminta, työ- ja elinkeinotoimiston palvelut, toimeentulotuki, kuntoutus jne. Verkostoyhteistyön ammattilaisia voivat olla terveydenhoitaja, lääkäri, kuraattori, psykologi, opinto-ohjaaja, opettaja, koulunkäyn-

tiavustaja, luokanvalvoja tai muu ammattilainen oppilaan tai opiskelijan sekä vanhempien lisäksi.

*Opiskeluhuollon asiantuntijoiden ryhmähaastattelun tulkinta: "Ensisijaista on, että oppilaan asiaa ei ketjuteta eteenpäin vaan yksilökohtaisessa opiskeluhuollossa tehdään ensin itse kaikki mitä voidaan ja seurataan asian ratkeamista."*

Opiskelijahuollossa edellä olevat ammattilaiset kohtaavat ja luovat ratkaisuja sekä yksittäisiin tilanteisiin että ongelmallisten tilanteiden ennaltaehkäisyyn. He muodostavat ekosysteemin, jossa rajapinta toimii innovaatioita tuottavana kohtauspaikkana ja mahdollisimman avoimena tiedon, osaamisen ja arvojen jakajana. Vastaavasti kuntakokeilulain mukaisen nuorten ohjaamon tarkoitus on tehostaa nykyisen palvelujärjestelmän käyttöä niin, että nuori saa sieltä tarvitsemansa palvelun, oikea-aikaisesti ja nopeasti. Ohjaamo toimii väylänä palveluihin, eräänlaisena "käyttöliittymänä" palvelujärjestelmään. Nuoren ei tarvitse tietää, minkä viranomaisen tai palveluntuottajan puoleen hänen tulisi kääntyä vaan hän voi tulla ilman lähetettä ohjaamoon, jonka kautta haetaan tarvittavat palvelut. Tärkeintä on, että nuoren asia saa vaikuttavan ratkaisun.

Nuorten ohjaamo on luonteeltaan ekosysteemi, joka hyödyntää verkostonsa ja yhteistyörakenteensa osaamista ja yhteistä tietoa ja jonka resursointiin, rahoitukseen ja henkilötyöpanokseen osallistuu useita organisaatioita. Nuorten ohjaamo voi siten ottaa huolehtiakseen ns. Big Datan keräämisestä yhteisöllistä opiskeluhuoltoa varten. Ohjaamo järjestää muun muassa koulussa keskeyttäneiden oppilaiden asiaa hoitavien tiimien tapaamisia.

Sosiaali- ja terveystieteiden järjestämävastuun siirtyessä maakunnan palveluorganisaatioille syntyy uudenlaisia rajapintoja opiskelijahuoltoon. Tämän ei kuitenkaan tarvitse merkitä palvelujärjestelmän pirstaloitumista nuoren kannalta, vaan nuori voisi edelleenkin saada kaikki tarvitsemansa koulutautumiseen ja työelämään liittyvät palvelut yhdestä pisteestä riippumatta siitä, mikä organisaatio ne tuottaa. Ohjaamo-verkosto integroi sote- palvelut, työvoimapalvelut, Kelan palvelut ja koulutuspalvelut näitä palveluja tarvitsevien nuorten osalta. Nuorisotakuun kuntakokeilussa on rakennettu toimiva linkki oppilaitosten opiskeluhoollon ja nuorten ohjaamon välille, jotta on pystytty ennaltaehkäisemään erityisesti nivelvaiheisiin liittyviä vaikeuksia. Tämän linkin toiminnalle opiskeluhoollon yhteisöllinen toimivuus on tärkeä onnistumisen edellytystekijä.

Hallinnon uudistuksissa on tärkeää, että pystytään välttämään rajapintapäällekkäisyydet, joissa usea toimija on vastuussa samasta julkisesta palvelusta ja vastaavasti rajapinta-aukot, joissa kuntalainen ei saa tarvitsemaansa palvelua. Nuorten ohjaamo-toiminnassa haetaan ja kokeillaan kustannustehokkuudeltaan ja vaikuttavuudeltaan tarkoituksenmukaisia palvelukokonaisuuksia, joissa olisi mahdollisimman vähän rajapintapäällekkäisyyksiä tai – aukkoja. Jotta asiakastarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan nopeasti ja joustavasti, tulisi mahdollistaa monialaisten ja – ammattilisten verkostojen, tiimien tai parvien toiminta organisaatioiden rajapinnat ylittäen. Tässä yhteydessä puhutaankin mieluummin yhdys- tai kontaktipinnoista. Opiskeluhoollon osana ohjaamo-toimintaa ja ohjaamo-verkosto tai ekosysteemi voidaan rakentaa niin, että asiakkaan

”käyttöliittymä” palveluun säilyy ja palvelupolku on asiakkaan tarpeen mukainen.

Nuorten ohjaamo nähdään eräänlaisena resurssi- ja osaamiskeskuksena ja nuorten palveluja yhdistävänä palvelualustana, jossa nuoren palveluprosessiin liitetään joustavasti ja tarpeen mukaisesti monialaisuutta, -ammattillisuutta ja – menetelmällisyyttä. Kuntakokeilulaki mahdollistaa ohjaamo-verkoston toimijoiden yhteisen asiakastietojärjestelmän käytön sekä yhteisten palvelusuunnitelmien laatimisen. Kokeilulain mukaan myös nuoren yksilöllinen palvelusuunnitelma voidaan osittain yhdistää yhteen tai useampaan muuhun yksilölliseen palvelusuunnitelmaan, jos yhdistämisen voidaan katsoa olevan asiakkaan palvelukokonaisuuden kannalta perusteltua. Yhdistämisen tarkoituksena on sovittaa yhteen asiakkaan erilaiset palvelutarpeet ja palvelut tarkoituksenmukaisella tavalla sekä tehostaa hallintoa. Yhteisessä palvelusuunnitelmassa voi kuitenkin olla vain asiakkaan palvelukokonaisuuden kannalta tarpeellisia tietoja. Kokeilulaki mahdollistaa myös terveydenhuoltolain nojalla koulu- ja opiskeluterveydenhuoltoa koskevilla säännöksissä tarkoitettujen suunnitelmien yhdistämisen muihin nuoren palvelusuunnitelmiin.

Ekosysteemit ovat verkostoja, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle ja palveluja rahoittaville organisaatioille. Ekosysteemissä palvelut täydentävät tai korvaavat toisiaan.

---

# Monialaisten tiimien ja verkostojen kehittäminen opiskeluhuollossa

Tiimi on suhteellisen pysyvä ihmisryhmä jonkin tehtävän suorittamiseksi. Tiimien vahvuudet ja heikot puolet ovat oikeastaan usein heijastumia laajemman verkostopohjan laadusta. Tiimiä, kuten verkostoakin, pitää koossa yhteisten intressien tunnistaminen (win-win- tilanne). Tämä lienee keskeinen tausta sille, toimiiko verkosto tai tiimi hyvin. Yhteisen tarkoitusmaailman lisäksi vahvuuksia ovat riittävä avoimuus ja tiedon kulku, luottamus ja koettu synergiahyöty.

Tutkimuksessa kehitetään myös tiimiosaamisen viitekehystä (Sydänmaanlakka 2004). Tällöin erotetaan kaksi tiimiosaamisen pääaluetta: prosessiosaaminen ja ydinosaaminen. Prosessiosaaminen sisältää tiedolliset prosessit, viestinnän ja vuorovaikutuksen tiimin piirissä. Ydinosaaminen on se ammatillinen tieto ja taito, jotka tuottavat lisäarvoa palvelussa.

Minna Janhonen on väitöskirjassaan (2010) kehittänyt ja soveltanut tiimien laatukriteereitä. Hänkin painottaa erityisesti tiedollisia prosesseja ja tiedon kulkua. Janhosen esittämät tiimin laatukriteerit ovat: 1) tiedon muodostumisen ja jakamisen tasapainoisuus tiimin piirissä, 2) vuorovaikutuksellisuus osatekijöineen, 3) koheesio

eli yhteenkuulumisen kokeminen sekä 4) tiimin riittävä autonomia.

Petro Poutanen on väitöskirjassaan (2016) tutkinut erityisesti luovaa yhteistoimintaa tiimeissä. Hän tuo esille kolme aspektia, jotka antavat perspektiiviä tiimeihin: vuorovaikutuksen aikaulottuvuus, sosiaalisten käytäntöjen itseohjautuvuus ja merkitysten luova rakentaminen tiimissä. Tiimien positiivisia vahvuuksia luovassa toiminnassa ovat Poutasen mukaan ainakin kannustavuus, avoin ja tasapainoinen keskinäinen vuorovaikutus, luottamus, osaamisen laaja hyödyntäminen ja joustavat tiimiroolit.

Mm. edellä mainittujen tutkimusten perusteella asiantuntijoiden verkoston ja tiimin vahvuustekijöitä ovat:

- Yhteinen visio, yhteiset intressit
- Tasapuolinen avoimuus ja tiedonkulku yli rajapintojen
- Luottamus, keskinäinen arvostus ja tuki
- Yhteiset voimavarat
- Yhteisesti hyväksytyt toimintatavat ja prosessit
- Toimintaympäristön tuki
- Mahdollistava johtamistapa

Verkostojen ja tiimien toimintaongelmat voivat usein johtua yllämainittujen vahvuustekijöiden puutteista. Tämän vuoksi tiimiosaamisen kehittäminen on tärkeä osa myös opiskeluhuollon toiminnallista kehittämistä.

Tässä kehittämisaloitteessa käytettyjen lähde- ja kyselyaineistojen pohjalta voimme esittää useita löydöksiä ja havaintoja, joilla on merkitystä opiskeluhuollon palvelujen kehittämisessä:

- Yhteistyön toimivuuden kannalta opiskeluhuollossa on syytä kiinnittää huomiota erilaisiin raja- ja yhdyspintoihin organisaatioiden ja ammattiryhmien välillä.
  - Kuraattorien ja psykologien näkemyksen mukaan yhteisöllinen opiskeluhoitotyö ei onnistu, elleivät he voi toimia osana koulu-yhteisöä. Työn painopistettä halutaan siirtää yksilöllisestä yhteisölliseen ja ennalta ehkäisevään suuntaan, mihin tarvitaan yhteisöllisen työn menetelmien kehittämistä.
  - Asiakkuus ja asiakkaiden tarpeet määrittävät, miten paljon ja minkälaisella intensiteetillä tehdään yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa. Sote- uudistuksen uhkana opiskeluhuollon työlle näyttäytyy mahdollinen byrokratian lisääntyminen ja etäännyminen koulujen arjesta. Opiskeluhoito on yhteisöllisesti kaikkien oppilaitoksessa työskentelevien yhteinen asia.
  - Yhdistyneenä verkostoitumiseen luottamus- pohjainen toimintakulttuuri mahdollistaa uusia kokeiluja ja innovaatioiden syntymistä.
- Opiskeluhuollon ammattilaisten mielestä verkostojen haavoittuvuus on siinä, että asiakas pahimmassa tapauksessa tulee pompotelluksi etenkin silloin, kun hän kertoo eri asioita eri toimijoille eikä kukaan ota vastuuta asiakkaan tilanteesta. Tiimi sellaisenaan ei ole onnistumisen patenttiratkaisu. Tarvitaan kapasiteettia reagoida nopeasti asiakkaan tarpeeseen tiimeissä tai verkostoissa vaikuttavien ratkaisujen löytämiseksi.
  - Rajapintoja ei tarvitse välttämättä vartioida eikä hallita. Niitä voidaan hyödyntää luottamus pohjaisesti verkostoissa, tiimeissä ja parvissa.
  - Lainsäädäntöön perustuen on toimittava niin, että koulutuksen järjestäjä vastaa opiskeluhoitolaisten mukaisesta yhteisöllisestä opiskeluhollostaan ja sen organisoinnista yhteistyössä sivistys-, sosiaali- ja terveyspalvelujen kanssa toimivaksi kokonaisuudeksi.

Kokoavana päätelmänä voimme tutkimusten ja kootun aineiston pohjalta esittää, että opiskeluhuollossa on tärkeää panostaa monialaiseen verkostopohjaiseen tiimityöhön ja tiimiosaamiseen ammatillisen osaamisen lisäksi. Vireillä olevissa uudistuksissa on syytä kohdistaa erityistä huomiota yhteisöllisen opiskeluhuollon vahvistamiseen ennalta ehkäisevänä toimintana sekä mahdollistaa tätä tarkoitusta varten opiskeluyhteisön ja paikallisen hallinnon omaa vastuuta oppilas- ja opiskeluhoitolaisten tavoitteiden laadukkaassa toteuttamisessa.

---

# Lähteet

- Anttiroiko, Ari-Veikko (2001). Kuntien tehtävät ja toimintatavat tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Vuorensyrjä, Matti ja Savolainen, Reijo (Toim.) *Tieto ja tietoyhteiskunta* (3. painos), s. 158-177. Helsinki: Gaudeamus.
- Bernstein, Ethan, Bunch, John, Canner, Niko ja Lee, Michael (2016). *Holokratia ei sovi kaikille*. Uuden sukupolven itseorganisoiuviin tiimeihin liittyy liioiteltuja väitteitä, mutta mitä ne itse asiassa lupaavat? Fakta, s. 38-47.
- Castells, Manuel (1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture, Volume I: The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Ekosysteemit ja verkostojen parviäly* (2014). Valkokari, Katri, Salminen, Jaakko, Rajala, Anni, Koskela, Merja, Kaunisto; Kari ja Apilo, Tiina (Toim.). Espoo: VTT Technology 152.
- Hallinnon rakenteet* (1980). Virkkunen, Jaakko ja Tuori, Kaarlo (Toim.) Helsinki: Valtiovarainministeriö, Järjestelyosasto.
- Haveri, Arto ja Pehk, Teele (2007). *Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hyyryläinen, Esa (2000). Sopimuksellisuus hallintoperiaatteena – käsitteellisiä lähtökohtia julkisen toiminnan järjestämisen kannalta, *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*. 28 (4), 299-311.
- Janhonen, Minna (2010). *Tiedon jakaminen tiimityössä*. Työterveyslaitos, Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 39. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Keskinen, Auli (1999). *Towards User Empowerment*, Studia Politica Tamperensis No. 6. Tampere: University of Tampere.
- Kiviniemi, Markku ja Saarelainen, Tarja (2011). Paikallinen kehittäminen ja sopimuspolitiikka – sopimusohjauksen suhde kumppanuuksiin. *Hallinnon Tutkimus*, 30 (2), 111-128.
- Kiviniemi, Markku ja Saarelainen, Tarja (2009). Paikallisten kumppanuuksien monet kasvot: viitekehyksen kehittäminen kansalaistoiminnan ja julkisen sektorin verkostoitumisen tutkimista varten, *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 37 (1), 38-55.
- Minna Koskinen ja Aurora Rämö (2017). Liian hyvää ollakseen totta, *Suomen Kuvalehti* (7), 23-27.
- Kuittinen, Matti ja Kejonen, Martti (2012). Yhteisöllisyyden paradoksit: tiimit ja henkilöstöryhmät yhteistä merkitystä rakentamassa. Teoksessa Filander, Karin ja Vanhalakka-Ruoho, Marjatta (Toim.) *Yhteisöllisyys liikkeessä*, s. 245-270. Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja. Jyväskylä: Kansanvalistusseura.
- Lehto, Juhani, Sinervo, Timo ja Tynkkynen, Liina-Kaisa (2016). *Valinnanvapaus ja integraatio – Terveystieteiden politiikkaideoiden muuttuvat merkitykset*, Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 44 (1), 53-69.

Luukkonen Jouko, Majoinen Kaija ja Kuopila Antti (2016). Rajapinnoilta yhdyspintoihin – kehittämisaloite kunnan ja maakunnan yhteistyössä, Kuntaliiton verkkojulkaisu. Suomen Kuntaliitto.

*Opas 36* (2015). Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

*Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki* 1287/2013.

Poutanen, Petro (2016). *Complexity and Collaboration in Creative Group Work*. Publications of the Department of Social Research. Helsinki: University of Helsinki.

Scott, W. Richard (1981). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.

Sydänmaanlakka, Pentti (2004). Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum.

*Toimintamalli monialaisille nuorten ohjaus- ja palveluverkostoille nuorisotakuun paikallistason koordinointiin ja edistämiseen* (2014). Pohjois-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Toivanen, Minna, Janhonen, Minna, Järvensivu, Anu ja Vesa, Suvi (2014). Rajoja rikkovaa työtä – kun tehdään yhteistyötä yli hallinnollisten rajojen. *Hallinnon Tutkimus*, 33 (3), 271-278.

### **Helsingin Sanomien mielipidekirjoitukset**

Karjalainen, Antti. Sivistykseen panostava kunta on elinvoimainen, 25.7.2016

Kosola, Silja. Koulujen oppilashuollosta on muokattava toimiva kokonaisuus, 1.10.2016

Kunttu, Kristiina. Nuorten syrjäytymisriski on vaarassa lisääntyä, 21.6.2015

Kurttila, Tuoma. Oppilashuoltoa ei voida tuoda kouluihin ulkopuolelta, 27.9.2016

Lempinen, Petri. Opiskelijahuolto ulottuu ammatilliseen koulutukseen, 10.6.2016

Marila, Juha. Valinnanvapautta on nytkin runsaasti, 13.6.2016

Sarkomaa, Sari. Kouluterveydenhuolto on tuotava lähelle lasta, 8.6.2016

Suhonen-Polvi, Hanna. Oikea diagnoosi ohjaa oikeaan tukeen, 1.10.2016

Unohtuuko ennaltaehkäisy? Pääkirjoitus, 5.7.2016

Vuorjoki, Anna. Valinnanvapaus ei sovi kouluterveydenhuoltoon, 2.6.2016





.....

Suomen Kuntaliitto  
Toinen linja 14, 00530 Helsinki  
Puhelin 09 7711  
[etunimi.sukunimi@kuntaliitto.fi](mailto:etunimi.sukunimi@kuntaliitto.fi)  
[www.kuntaliitto.fi](http://www.kuntaliitto.fi)

ISBN 978-952-293-494-9 (pdf)  
Helsinki 2017