Opiskeluhuollon uudelleenjärjestämisen vaaranpaikat

Hanna-Kaisa Pernaa, Jaanet Salminen, Miia Tuominen, Juha Lindell, Hanna Kallio & Aino Rantamäki

JOHDANTO

Hyvinvointialueiden yhtenä tavoitteena on tarjota nykyistä saumattomampia palvelukokonaisuuksia niitä tarvitseville. Palvelujen integraatioon kohdistuu paljon odotuksia, mutta vähemmän on kiinnitetty huomiota integraation kääntöpuoleen eli siihen, minkälaisia mahdollisia kuiluja uudistuksen myötä syntyy. Hyvinvointialueiden hartiat ovat leveät, mutta kuntien vastuulla on tulevaisuudessakin tehtäviä, jotka edellyttävät organisaatio- ja hallintorajat ylittävää yhteistyötä. Perusopetuksen opiskeluhuolto on esimerkki hyvinvointipalvelusta, joka jää kuntien vastuulle, mutta jonka puitteissa toimivista asiantuntijoista osa on siirretty hyvinvointialueiden palvelukseen.

Opiskeluhuolto kuuluu kaikille kouluyhteisössä työskenteleville sote-, kasvatus- ja opetusalojen ammattilaisille. Kaikissa Suomen 2216 perusopetuksen oppilaitoksessa toteutetaan yhteisöllistä ja yksilökohtaista moniammatillista opiskeluhuoltoa, jotka perustuvat oppilas- ja opiskelijahuoltolakiin (2013/1287) sekä lakiin oppilas- ja opiskelijahuoltolain muuttamisesta (377/2022). Opiskeluhuollon tavoitteena on edistää lapsen oppimista, terveyttä ja hyvinvointia sekä tukea koulun toimintaa ja kouluyhteisön hyvinvointia. Ensisijainen toimintamuoto on yhteisöllinen opiskeluhuolto, jonka toimet ovat ehkäiseviä ja koko kouluyhteisöä koskevia. Sen suunnittelusta vastaa koulukohtainen opiskeluhuoltoryhmä ja sitä toteutetaan opiskeluhuoltosuunnitelman mukaisesti. Yksilökohtaisen opiskeluhuollon tavoitteena on oppimisvaikeuksiin sekä muihin koulunkäyntiin liittyviin ongelmiin vaikuttaminen mahdollisimman varhain. Siihen sisältyvät opiskeluhuoltopalvelut eli kouluterveydenhuolto, koulukuraattori- ja koulupsykologipalvelut sekä tapauskohtaisesti koottavat moniammatilliset asiantuntijaryhmät. (Opetushallitus 2014; HE 165/2021 vp).

Hyvinvointialueiden muodostamisella tavoitellaan tiiviimpää yhteistyötä myös opiskeluhuollon ammattilaisten välille. On kuitenkin vaarana, että leveämpien hartioiden sijaan hallinnollisella reformilla saadaan aikaan uusia tai syvempiä kuiluja hankaloittamaan sivistys-, sosiaali- ja terveystoimialojen ammattilaisten välistä yhteistyötä.

LEVEÄMMÄT HARTIAT VAI SYVEMMÄT KUILUT?

Perusopetuksen opiskeluhuolto edellyttää moniammatillista yhteistyötä palvelujen järjestämisen, johtamisen ja käytännön työn eri tasoilla (Opetushallitus 2014; HE 165/2021 vp; POL 1998/628; TervHL 2010/1326; VNA 338/2011; Heinonen ym. 2018). Hyvinvointialueiden reformissa sosiaali- ja terveysalojen ammattilaiset siirtyivät hallinnollisesti hyvinvointialueiden työntekijöiksi, kun taas opetushenkilöstö toimii vastaisuudessakin kunnissa. Useissa asiantuntijanäkemyksissä (esim. Araneva 2022; Hietanen-Peltola 2021; Myllymäki 2021; Rautava 2022) on perustellusti kannettu huolta siitä, että eri organisaatiorakenteisiin hajautuvien sivistys-, sosiaali- ja terveydenhuoltotyön ammattilaisten yhteistyö vaikeutuu vaarantaen samalla opiskeluhuollon toteuttamista.

Moniammatillinen yhteistyö on vuorovaikutuksessa ilmenevää toimintaa, joka on enemmän kuin osiensa summa: eri toimijoiden ja organisaatioiden vuorovaikutusta sekä jaettua asiantuntijuutta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (D'Amour & Oandasan 2005; Thistlethwaite 2012). Moniammatillisen yhteistyön onnistuminen vaatii työntekijöiden ja johtajien sitoutumista yhteistyöhön ja yhteisiin tavoitteisiin (Rose & Norwich, 2014) ja sen onnistumiseen vaikuttavat erilaiset työorientaatiot, tietoperustat, toimintakulttuurit ja toiminnan rakenteet. Toimiva yhteistyö edellyttää ymmärrystä

sen merkityksestä ja tekemisen tavoista, sekä kykyä yhteensovittaa erilaisia asiantuntijuuksia ja rakentaa yhteisesti jaettua tietoa (Kekoni & Miettinen 2022). Toteutuakseen tavoitteidensa mukaisesti yhteistyö edellyttää erilaisten rakenteellisten, kulttuuristen ja asenteellisten rajojen ylittämistä (Kekoni ym. 2019).

Parhaimmillaan moniammatillinen yhteistyö ehkäisee siiloutumisesta aiheutuvia ongelmia, edistää hallinnonalarajat ylittävien ratkaisujen kehittämistä (Mönkkönen & Kekoni 2020), vahvistaa hallinnon rakenneuudistuksella tavoiteltua palveluintegraatiota (Sinervo & Keskimäki 2019) ja sen myötä palvelujen vaikuttavuutta. Yhteistyössä onnistumisten on todettu liittyvän myös ammattilaisten työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen (Winter-Collins & McDaniel 2000; Laschinger & Smith 2013), voimaantumiseen ja ammatillisen itsetunnon kokemiseen (Karukivi ym. 2022; Kuokkanen ym. 2007; Hinton & Kirk 2015) sekä työhön sitoutumiseen (Hynek ym. 2020).

Moniammatillisessa yhteistyössä vaaranpaikkoja ovat erilaisten asiantuntijuuksien välille syntyvät jännitteet silloin, kun yhden ammattikunnan toimintatapa ja näkökulmat eivät saa varauksetta vastakaikua toisaalla (Morgan ym. 2019; Solhjell ym. 2022). Yhteistyön esteenä ovat usein heikko ymmärrys toisten ammattilaisten työstä ja toimintatavoista, kommunikoinnin ongelmat, epäluottamus, hierarkiat ja molemminpuolisen arvostuksen puute. (Supper ym. 2015; Cooper ym. 2016; Solhjell ym. 2022). Toimivaa moniammatillista työskentelyä haastavat myös ammattilaisten erilaiset tietoperustat, arvot ja kulttuurit (McLaughlin 2016), epäselvyys toiminnan tavoitteista ja osallistujien rooleista ja vastuista (Morgan ym. 2019) sekä erilaiset tiedonkulun esteet, jotka voivat liittyä esimerkiksi salassapitoa koskevaan sääntelyyn, tietojärjestelmien yhteensovittamattomuuteen tai yhteistä dialogia edistävien tilojen puutteeseen. Esimerkiksi perusopetuksen valvonnan haasteiden on todettu olevan osittain peräisin toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ongelmista (Mäntylä ym. 2021, 115–117).

Moniammatillista yhteistyötä ei ole juurikaan tutkittu osana isoja hallinnollisia reformeja. Yhteistyön tarpeesta ei ole erimielisyyttä (Erhola ym. 2019; Jalonen 2020), mutta terveys-, kasvatus- ja sosiaalialojen yhteistyön käytännön ratkaisuista on pulaa. Moniammatillisessa johtamisessa tulisi lisätä ymmärrystä sen tasoista (Rose & Norwich 2014), sekä yhteistyön systeemisestä ja kompleksisesta luonteesta (Cilliers 1998; Byrne & Callaghan 2014), joka ei noudata suoraviivaista kehityskulkua, ratkaisujen toistettavuutta (ks. esim. Vartiainen ym. 2013) tai edes aina käsitystämme oikeasta tai väärästä (Alvesson & Willmot 2016). Kompleksisen, moniammatillisen ja monitasoisen yhteistyön kontekstissa on paikallaan kyseenalaistaa nämä tutut lähtökohdat: kehityskulut saattavat muotoutua ennakoimattomiksi ja epäselviksi, ratkaisut voivat näyttäytyvät hyvin kontekstisidonnaisina ja olla samanaikaisesti sekä oikeita että vääriä.

Kompleksisuusajattelussa ollaan kiinnostuneita kokonaisuuksista, niiden osista ja osien välisissä suhteissa muodostuvista toiminnallisista kokonaisuuksista (Mitleton-Kelly 2003; Uhl-Bien & Arena 2017). Tämän ytimessä on ajatus siitä, että toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa syntyy muutosta tai uusia kvaliteetteja, joita ei voida palauttaa yksittäisten toimijoiden ominaisuuksiin. Siksi oletuksena onkin, että moniammatillisen yhteistyön ratkaisut eivät löydy pureutumalla toimijoiden ominaisuuksiin vaan, kompleksisen logiikan mukaisesti, toimjoiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Kompleksisuuteen vastataan siis kompleksisuudella (Boisot & McKelvey 2011). Kysymys on paitsi uusien ja hyödyllisten toimintamallien ja vuorovaikutuksen kehittämisestä, myös sen varmistamisesta, että kehittämisen nimissä ei vaaranneta toimivia käytäntöjä ja vuorovaikutussuhteita.

MONIAMMATILLISEN OPISKELUHUOLLON YHTEISTYÖN MAHDOLLISUUDET JA JOHTAMISEN HAASTEET

Opiskeluhuollon tavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä on opiskeluhuollon toimijoiden aito ja toimiva moniammatillinen yhteistyö. Tässä kontekstissa moniammatillinen yhteistyö nähdään horisontaalisesti integroituna työtapana ja kumppanuutena (Lillehaug Pedersen 2020), eli toimijoiden ja organisaatioiden vuorovaikutuksena, yhteistoimintana ja jaettuna asiantuntijuutena lapsen, hänen perheensä ja koko kouluyhteisön parhaaksi. Onnistunut opiskeluhuollon moniammatillinen yhteistyö lisää mer-

kittävästi mahdollisuuksia edistää lasten ja perheiden hyvinvointia, parantaa palvelujen laatua ja oikea-aikaisuutta. Lisäämällä moniammatillista yhteistyötä on myös mahdollista vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen, työssä jaksamiseen ja sitoutumiseen (esim. D'Amour & Oandasan 2005; Kaiser ym. 2018).

Opiskeluhuollossa moniammatillisen yhteistyön haasteet liittyvät ammattilaisten yhdessä työskentelyyn ja osallisuuden toteutumiseen. Jos eri alojen ammattilaisten jaettu ymmärrys opiskeluhuollosta on puutteellista, reaktiivista ja ongelmakeskeistä, opiskeluhuollon on vaikea saavuttaa proaktiivisia ja oppilaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin tähtääviä tavoitteita (Suhola 2017; Wiss ym. 2017). Toimimaton yhteistyö muodostaa riskin palvelujen integraatiolle sekä palveluprosessin sujuvalle etenemiselle. Se voi johtaa lasten ja perheiden osalta kokemukseen siitä, etteivät he tule kuulluiksi, kohdatuiksi tai autetuiksi.

Opiskeluhuollon moniammatillisen yhteistyön johtamisen keskeisenä haasteena on sosiaali- ja terveysalan ja opetusalan ammattilaisten toiminta eri organisaatioiden ja yksiköiden palveluksessa. Toimiva moniammatillinen yhteistyö edellyttää, että myös toimialojen johtajat tuntevat toistensa tehtäväkentät ja ovat motivoituneita ja sitoutuneita tekemään sektorirajat ylittävää yhteistyötä (Klinga ym. 2016). Mitä enemmän yhteistyötä tehdään, sitä paremmin esihenkilöt tuntevat toisensa ja kykenevät rakentamaan keskinäistä luottamusta, mikä on lähtökohta yhteisten päämäärien saavuttamiselle (Solhjell ym. 2022). Luottamuksen rakentaminen vaatii päivittäisten asioiden jakamista, yhteistä pohdintaa ja pulmien ratkaisua. Esimerkkinä viranomaisten välisen yhteistyön ja luottamuksen merkityksestä toimii perusopetuksen valvonnan ja omavalvonnan kehittäminen, etenkin heikoimmassa asemassa olevien lasten aseman turvaamiseksi (Mäntylä ym. 2021).

Palveluintegraatio edellyttää myös, että toimialojen johtajat työskentelevät yhteensovittavalla orientaatiolla ylittäen sekä ammattirajat, että toimialojen sisäiset ja väliset rajat. Yhteensovittava johtaminen varmistaa työntekijöiden selkeät yhteiset pelisäännöt ja tukee palvelujen käyttäjien osallisuutta niiden kehittämiseen. (Perälä ym. 2012.) Johtamiselta vaaditaan taitoa asettua tarkastelemaan tilanteita aiempaa useammasta näkökulmasta ja kykyä prosessoida eri aloja edustavien toimijoiden välisiä näkemyseroja. Uudessa tilanteessa johtajaa auttaa systeeminen tarkastelu, joka ohjaa huolehtimaan opiskeluhuollon palvelukokonaisuudesta siten, että se ei synnytä uusia tai haastavampia opiskeluhuollon tarpeita (Seddon 2008). Opiskeluhuoltoon voidaan soveltaa systeemiajattelua, jolloin huomio kiinnittyy toiminnan osien ja niiden piirteiden sijaan toimijoiden muodostamaan kokonaisuuteen. Tämä puolestaan edellyttää yhteisen ”kielen” tietoista kehittämistä, toiminnan puitteiden ja erilaisten resurssien yhteistä hahmottamista (esim. Richmond 1994), sekä systeemin toiminnan tarkoituksen ja tavoitteiden painotusta sen tarkastelun lähtökohtana (Meadows 2008).

Aidon ja – erityisesti asiakkaan näkökulmasta – sujuvan moniammatillisen yhteistyön edellytykset luodaan hallinnollisessa reformissa (esim. Andersson Bäck & Calltorp 2015; Ahgren & Axelsson 2011), mutta sen saavuttaminen edellyttää eri ammattiryhmien tekemän työn tuntemista (Sinervo & Keskimäki 2019), moniammatillisen yhteistyön hyötyjen määrittelyä, luomista ja ylläpitoa kaikkien siinä toimivien toimesta (Cropper 1996) sekä yhteistyön tavoitteellista johtamista (esim. Huxham & Vangen 2005).

Kirjoittajat toimivat Työsuojelurahaston rahoittamassa MONOPS-tutkimushankkeessa, jossa edistetään opiskeluhuollon ammattilaisten työssä onnistumista uudessa hallinto- ja palvelurakenteessa tunnistamalla moniammatillisen yhteistyön onnistumistekijöitä perusopetuksen opiskeluhuollossa. Näiden perusteella tuotetaan moniammatillisen yhteistyön käytäntösuosituksia sekä yhteistyön tilan tunnistamiseen sovellettava arviointityökalu. Tutkimushankkeen tulosten ja tuotosten avulla voidaan ennakoida ja hillitä integraatiosta aiheutuvia, moniammatillisuuden hyötyjä estäviä negatiivisia vaikutuksia.

LÄHTEET

Ahgren, Bengt & Axelsson, Runo (2011). A decade of integration and collaboration: the development of integrated health care in Sweden 2000–2010. *International Journal of Integrated Care*, *11*(Special 10th Anniversary Edition). https://doi.org/10.5334/ijic.566

Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (2016). *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. London: Sage Publications

Andersson Bäck, Monica & Calltorp, Johan (2015). The Norrtaelje model: a unique model for integrated health and social care in Sweden. *International journal of integrated care*, *15*. https://doi.org/10.5334/ijic.2244

Araneva, Mirjam (2022). *Hyvinvointialueet – uhka vai mahdollisuus?* SOS-lapsikylä, SOSblogi. Haettu sivulta https://www.sos-lapsikyla.fi/blog/2022/01/18/hyvinvointialueet-uhka-vai-mahdollisuus/, 16.4.2023.

Boisot, Max & McKelvey, Bill (2011). Complexity and Organization – Environment Relations: Revisiting Ashby's Law of Requisite Variety. Teoksessa Allen, Peter, McGuire, Steve & McKelvey, Bill (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management (*s. 279–298). London: Sage.

Byrne, David & Callaghan, Gillian (2014). *Complexity Theory and the Social Sciences.* New York, NY: Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203519585

Cilliers, Paul (1998). *Complexity and Postmodernism*. London: Routledge.

Cooper, Mick, Evans, Y., & Pybis, Joanne (2016). Interagency collaboration in children and young people's mental health: a systematic review of outcomes, facilitating factors and inhibiting factors. *Child: Care, Health and Development, 42*(3), 325–342. https://doi.org/10.1111/cch.12322

Cropper, Steve (1996). Collaborative working and the issue of sustainability. Teoksessa Huxham, Chris (Ed.), *Creating collaborative advantage* (s. 80–100). London: Sage. https://doi.org/10.4135/9781446221600.n5

D'Amour, Danielle & Oandasan Ivy. (2005). Interprofessionality as the field of interprofessional practice and interprofessional education: An emerging concept. *Journal of Interprofessional Care*, *19*(1), 8–20. https://doi.org/10.1080/13561820500081604

Erhola, Marina, Herrala, Jaakko & Hiilamo, Heikki (2019). Syteen vai soteen asiantuntijoiden avulla. *Yhteiskuntapolitiikka, 84*(2), 226–231.

HE 165/2021 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi oppilas- ja opiskelijahuoltolain muuttamisesta.

Heinonen, Olli-Pekka, Ikonen, Anna-Kaisa, Kaivosoja, Matti & Reina, Timo (2018). Yhdyspinnat yhteiseksi mahdollisuudeksi – selvitys lapsi- ja nuoriso- ja perhepalveluiden toteuttamiseen liittyvistä yhdyspinnoista muuttuvassa toimintaympäristössä. *Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 8/2018.*

Hietanen-Peltola, Marke (2021). Opiskeluhuollon supermarket voi olla kohta täällä! Sosiaali- ja terveysministeriö, kolumni 15.11.2021. Haettu sivulta https://soteuudistus.fi/-/opiskeluhuollon-supermarket-voi-olla-kohta-taalla-, 16.4.2023.

Hinton, Denise & Kirk, Susan (2015). Teachers' perspectives of supporting pupils with long-term health conditions in mainstream schools: a narrative review of the literature. *Health and Social Care Community, 23*, 107–120. https://doi.org/10.1111/hsc.12104

Huxham, Chris & Vangen, Siv (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Abingdon: Routledge.

Hynek, Kamila Angelika, Malmberg-Heimonen, Ira & Tøge, Anne Grete (2020). Improving interprofessional collaboration in Norwegian primary schools: A cluster-randomized study evaluating effects of the LOG model on teachers' perceptions of interprofessional collaboration, *Journal of Interprofessional Care*, 1–10. https://doi.org/10.1080/13561820.2019.1708281

Jalonen, Harri (2020). Sote-uudistus – kompleksisuusteoreettinen tulkinta. *Hallinnon Tutkimus, 39*(4), 302–309.

Kaiser, Sabine, Patras, Joshua & Martinussen, Monica (2018). Linking interprofessional work to outcomes for employees: A meta-analysis. *Research in Nursing & Health, 41*(3), 265–280. https://doi.org/10.1002/nur.21858

Kekoni, Taru, Mönkkönen, Kaarina, Hujala, Anneli, Laulainen, Sanna & Hirvonen, Jukka (2019). Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Teoksessa Mönkkönen, Kaarina, Kekoni, Taru & Pehkonen, Aini (toim.), *Moniammatillinen yhteistyö. Kohtaaminen sosiaali- ja terveysalalla* (s. 15–46). Helsinki: Gaudeamus.

Kekoni, Taru & Miettinen, A (2022). Integroituvaa, monialaista työotetta oppimassa monialaisen käytännönopetuksen keinoin. Teoksessa Kesänen, Minna & Niemi, Riikka (toim.), *Tutkiva sosiaalityö: Ympäristö ja rakenteet sosiaalityössä*. Talentia ry & Sosiaalityön tutkimuksen seura.

Klinga, Charlotte, Hansson, Johan, Hasson, Henna, Sachs & Magna Andreen (2016). Co-Leadership – A Management Solution for Integrated Health and Social Care. International Journal of Integrated Care, *16*(2), 7. https://doi.org/10.5334/ijic.2236

Karukivi, Johanna, Leino-Kilpi, Helena, Kuokkanen, Liisa, Kuusisto, Hannele, Rautava, Päivi,

Seppänen, Laura, Sulosaari, Virpi & Stolt, Minna (2022). Association between work empowerment and interprofessional collaboration among health care professionals working in cancer care settings, *Journal of Interprofessional Care*, *37*(1), 21–28. https://doi.org/10.1080/13561820.2021.1997949

Kuokkanen, Liisa, Suominen, Tarja, Rankinen, Sirkku, Kukkurainen, Marja-Leena, Savikko, Nina & Doran, Diane (2007). Organizational change and work-related empowerment. *Journal of Nursing Management, 15*(5), 500–507. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00733.x

Laki oppilas- ja opiskelijahuoltolain muuttamisesta 377/2022.

Laschinger, Heather KS & Smith, Lesley Marie (2013). The Influence of Authentic Leadership and Empowerment on New-Graduate Nurses' Perceptions of Interprofessional Collaboration. *The Journal of Nursing Administration, 43*(1), 24–29. https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3182786064

Lillehaug Pedersen Linn-Marie (2020). Interprofessional collaboration in the Norwegian welfare context: a scoping review. Journal of Interprofessional Care *34*(6), 737–746. https://doi.org/10.1080/13561820.2019.1693353

McLaughlin, John (2016). Social work in acute hospital settings in Northern Ireland: The views of service users, carers and multi-disciplinary professionals. *Journal of Social Work*, *16*(2), 135–154. https://doi.org/10.1177/1468017314568843

Meadows, Donatella H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing.

Mitleton-Kelly, Eve (2003). C*omplex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations: The Application of Complexity Theory to Organizations***.** Advanced series in management. Oxford, UK.: Elsevier Science Ltd.

Morgan, Sonya, Pullon, Susan, Garrett, Susan, & McKinley, Eileen (2019). Interagency collaborative care for young people with complex needs: Front-line staff perspectives. *Health and Social Care in the Community, 27*(4), 1019–1030. https://doi.org/10.1111/hsc.12719

Myllymäki, Irmeli. (2021). Oppilas- ja opiskelijahuollon kulunut vuosi on ollut tapahtumarikas. Kuntaliiton blogi 15.11.2021. Haettu sivulta https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2021/oppilas-ja-opiskelijahuollon-kulunut-vuosi-ollut-tapahtumarikas, 16.4.2023.

Mäntylä, Niina, Karjalainen, Ville, Refors Legge, Maria & Pernaa, Hanna-Kaisa (2021). Pukki kaalimaan vartijana – kuka valvoo peruskouluja? Tutkimusjulkaisu 111. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Mönkkönen, Kaarina & Kekoni, Taru (2020). Monitoimijaisuus työntekijän voimavarana ja haasteena. Teoksessa Hujala, Anneli & Taskinen, Helena (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (s. 215–241). Tampere: Tampere University Press.

OHL 1287/2013 Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki.

Opetushallitus (2014). *Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014*. Määräykset ja ohjeet 2014:96. Opetushallitus. Haettu sivulta https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/perusopetuksen-opetussuunnitelman-perusteet, 16.4.2023.

Perälä, Marja-Leena, Halme, Nina & Nykänen, Sirpa (2012). Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

POL 1998/628. Perusopetuslaki 21.8.1998.

Rautava, Marie (2022). Opiskeluhuollon laatua seurattava ja kehitettävä hyvinvointialueilla. Mannerheimin lastensuojeluliiton blogi 18.1.2022. Haettu sivulta https://www.mll.fi/blogi/opiskeluhuollon-laatua-seurattava-ja-kehitettava-hyvinvointialueilla/, 16.4.2023

Richmond, Barry (1994). Systems thinking/system dynamics: let's just get on with it. *System Dynamics Review, 10*(2–3), 135–157. https://doi.org/10.1002/sdr.4260100204

Rose, Jo & Norwich, Brahm (2014). Collective commitment and collective efficacy: a theoretical model for understanding the motivational dynamics of dilemma resolution in inter-professional work. *Cambridge Journal of Education, 44*(1), 59–74. https://doi.org/10.1080/0305764X.2013.855169

Seddon, J. (2008). Systems Thinking in the Public Sector: The Failure of the Reform Regime... and a Manifesto for a Better way. Triarchy Press.

Sinervo, Timo & Keskimäki, Ilmo (2019). Palveluintegraatiota käytännössä. Mikä edistää ja mikä estää integraatiota? *Yhteiskuntapolitiikka, 84*(4), 425–433.

Solhjell, Randi, Sivenbring, Jennie, Kangasniemi, Mari, Kallio, Hanna, Christensen, Tina Wilcen, Haugstvedt, Håvard & Gjelsvik, Ingvild Magnæs (2022). Experiencing trust in multiagency collaboration to prevent violent extremism: A Nordic qualitative study. *Journal for Deradicalization, 32*(Fall).

Suhola, Timo (2017). *Asiakaslähtöisyys ja monialainen yhteistyö oppilashuollossa: oppilashuoltoprosessi systeemisenä palvelukokonaisuutena.* Acta Universitatis Lappeenrantaensis 733.

Supper, Irène, Catala, Olivier, Lustman, Matthieu, Chemla, C., Bourgueil, Yann & Letrilliart, Laurent (2015). Interprofessional collaboration in primary health care: a review of facilita-

tors and barriers perceived by involved actors. *Journal of Public Health, 37*(4), 716–727. https://doi.org/10.1093/pubmed/fdu102

TervHL 2010/1326. Terveydenhuoltolaki.

Thistlethwaite, Jill (2012). Interprofessional education: a review of context, learning and the research agenda. *Medical Education, 46*(1), 58–70. https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2011.04143.x

Uhl-Bien, Mary & Arena, Michael (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics, 46*(1), 9–20. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001

Vartiainen, Pirkko, Ollila, Seija, Raisio, Harri & Lindell, Juha (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista*. Gaudeamus: Helsinki

VNA 338/2011. Valtioneuvoston asetus neuvolatoiminnasta, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä lasten ja nuorten ehkäisevästä suun terveydenhuollosta.

Winter-Collins, Alison, & McDaniel, Anna M. (2000). Sense of belonging and new graduate job satisfaction. *Journal for Nurses in Staff Development, 16*(3), 103–111. https://doi.org/10.1097/00124645-200005000-00002

Wiss, Kirsi, Halme, Nina, Hietanen-Peltola, Marke & Ståhl, Timo (2017). *Perusopetuksen opiskeluhuollon tilannekuva 2017 – Yhdenvertaisuus haasteena sekä yksilökohtaisessa että yhteisöllisessä työssä*. THL. Haettu sivulta https://www.julkari.fi/handle/10024/135219, 16.4.2023.