

# Koulukuraattorit organisaatiomuutoksen keskellä

Sanna Nyman

Pro gradu -tutkielma

Sosiaalityö

Yhteiskuntatieteiden laitos

Itä-Suomen yliopisto

Elokuu 2022

Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta

Yhteiskuntatieteiden laitos

Oppiaine: Sosiaalityö

Nyman, Sanna: Koulukuraattorit organisaatiomuutoksen keskellä

Pro gradu -tutkielma, 65 sivua, 3 liitettä (3 sivua)

Elokuu 2022

## Tiivistelmä

Tämän tutkielman aiheena on koulukuraattoreita koskeva organisaatiomuutos. Koulukuraattorit siirtyvät tulevien hyvinvointialueiden työntekijöiksi 1.1.2023 alkaen osana hyvinvointialueuudistusta. Muutos on myös suurin koulukuraattoreiden työhön liittyvä koko ammatin olemassaolon aikana. Työ on ollut aikaisemmin kuntien sosiaali-, sivistys- tai koulutoimien hallinnoimaa ja sen hallinnolliseen asemaan on liittynyt paljon ristiriitaisuuksia. Tutkielman tarkoituksena on selvittää kuraattoreiden kokemuksia ja mielipiteitä käynnistyneestä muutosprosessista. Tutkimuskysymyksenä on: 1. Millaisia kokemuksia ja näkemyksiä kuraattoreilla on hyvinvointiorganisaatioiden työntekijöiksi siirtymisestä? 2. Millaisia uusia mahdollisuuksia organisaatiomuutos heidän mielestään tuo kuraattorin työhön? 3. Minkälaisia huolia kuraattorit kokevat hyvinvointialueiden työntekijöiksi siirtymisessä?

Kyseessä on fenomenologinen laadullinen tutkielma. Aineisto kerättiin etäyhteyksin pidettyinä ryhmäkeskusteluina sekä kirjoituspyyntönä. Ryhmäkeskusteluihin valittiin yhteensä kahdeksan perusopetuksessa työskentelevää koulukuraattoria. Toiseen osallistujat olivat pienistä kunnista ja toiseen isoista kaupungeista. Kirjoituspyyntöä lähetettiin sähköpostitse kuraattoreille. Aineistosta nousi esiin kuraattoreiden kokemuksia muutosprosessin alkuvaiheesta. Aineistoa analysoitiin lukemalla litteroituja keskusteluita ja kirjoituspyyntönä tullutta viestiä. Aineistosta etsin koulukuraattoreiden muutokselle antamia merkityksiä ja kokemuksia.

Kerätystä aineistosta selvisi, että tuleva organisaatiomuutos on kokemuksena hyvin erilainen pienissä kunnissa työskenteleville kuin jo nyt isoissa kaupunkiorganisaatioissa työskenteleville. Pienissä kunnissa kuraattorit ovat ainoita työnsä edustajia, kun taas kaupungeissa työskennellään jo nyt alue- tai opetusastekohtaisissa tiimeissä. Kuraattorit odottavat muutoksen tuovan yhtenäisiä työskentelytapoja ja vertaistukea, mutta myös kehittävän yhteistyötä niin kuraattorien välillä kuin myös laajemmin hyvinvointialueen sisäisesti. Huolena esiin nousi kuraattoreiden hukkuminen isoon organisaatioon ja lähijohtamisen etäännyminen käytännön työstä. Lisäksi muutoksesta tiedottaminen on ollut heikkoa, joka on lisännyt muutokseen liittyvää epätietoisuuden tunnetta.

Asiasanat: koulukuraattori, kunnat, hyvinvointialueuudistus, organisaatiomuutos, kokemukset

Säilytyspaikka: Itä-Suomen yliopiston kirjasto

University of Eastern Finland, Faculty of Social Sciences and Business Studies

Department of Social Sciences

Subject: Social work

Nyman, Sanna: School social workers in the middle of organizational change

Master's Thesis, 65 pages, 3 appendix (3 pages)

August 2022

## Abstract

The subject of this thesis is the organizational change concerning school social workers. School social workers will become employees of the health and social services reform from January 1, 2023. The change is also the biggest related to the work of school social workers during the entire existence of the job. In the past, the work has been governed by municipalities. It has been part of social, educational, or school activities, and its administrative status has been associated with many contradictions. The purpose of the thesis was to find out the school social workers experiences and opinions about the change process that had started. The research question is: 1. What kind of experiences and views do school social workers have about becoming workers in health and social services reform organizations? 2. What kind of new opportunities do they think the organizational change will bring to their work? 3. What kind of concerns do they experience when transitioning to health and social services reform employees?

It is a phenomenological qualitative thesis. The material was collected through remote group discussions and a writing request. A total of eight school social workers working in basic education were selected for the group discussions. In one, the participants were from small municipalities and in the other from big cities. A request for writing was sent by e-mail to the school social workers. The experiences from the beginning of the change process emerged from the material. The material was analyzed by reading the transcribed conversations and the message that came as a writing request. From the material, I was searching for meanings and experiences given to the change by the school social workers.

From the collected material, it became clear that the organizational change will be a very different experience for those working in small municipalities than for those who are already working in large organizations. In small municipalities, school social workers are the only representatives of their work, while in cities, they already work in regional or grade-specific teams. They expect the change to bring common working methods and peer support, but also to develop cooperation. They are worried their position in a large organization and the distancing of the management. The communication about the change has been weak, which has increased the feeling of uncertainty related to the change.

Keywords: school social work, municipalities, health and social services reform, organizational change, experiences

Place of storage: University of Eastern Finland Library

# Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	6
2	Koulukuraattorit kuntaorganisaatiossa.....	10
2.1.	Koulukuraattorityön muodostuminen Suomessa .....	10
2.2	Koulukuraattoreiden hallinnollinen asema ja ammatillistuminen.....	15
2.3	Velvoite koulukuraattoripalvelulle ja työtä ohjaavat lait.....	18
3	Organisaatiomuutos tutkimuskohteena .....	22
3.1	Organisaation käsite.....	22
3.2	Organisaatiomuutosten tutkiminen.....	23
3.3	Onnistuneen organisaatiomuutoksen elementit .....	27
3.4	Työntekijä osana organisaatiomuutosta .....	31
3.5	Muutoksesta selviäminen .....	34
4	Tutkimuksen toteuttaminen .....	36
4.1	Tutkimuskysymykset ja tutkielman lähtökohdat .....	36
4.2	Aineistonkeruu- ja tutkimusmenetelmät.....	38
4.3	Tutkimuksen kulku .....	40
4.4	Fenomenologinen sisällönanalyysi.....	42
4.5	Tutkimuksen eettisyys.....	44

5 Kuraattoreiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta .....	47
5.1 Koulukuraattoreiden työskentelyolosuhteet kunnissa ja kaupungeissa .....	47
5.2 Tunteiden vaikutus kokemukseen muutosprosessista .....	50
5.3 Muutokseen liittyvät huolet ja toiveet.....	53
5.4 Yhteistyö ja sen kehittäminen .....	57
6 Johtopäätökset ja pohdinta .....	60
6.1 Johtopäätökset.....	60
6.2 Pohdinta .....	63
Lähdeluettelo .....	66
Liitteet .....	70
Liite 1 Ryhmäkeskustelupyynnö.....	70
Liite 2 Kirjoituspyynnö.....	71
Liite 3 Ryhmäkeskustelurunko .....	72
Kuvaluettelo	
Kuva 1. Kotterin muutosjohtamisen malli.....	28

# 1 Johdanto

Yhteiskunnassamme on meneillään laaja sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuudistus, niin kutsuttu sote-uudistus. Sen on sanottu olevan merkittävin uudistus kansanterveystalouden säätämisen jälkeen. Laajan rakennemuutosprosessin tarve on kehittynyt pitkän ajan kuluessa ja monenlaisten haasteiden edessä. Haasteita ovat esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluiden saata- vuusongelmat erityisesti pienissä kunnissa, väestön ikääntyminen ja sen vaikutus palvelutarpeeseen, palveluiden vaihteleva laatu, alueellisten terveyserojen kasvaminen sekä julkisen talouden kustannusten kasvu (Marinin hallitus, [n.2019]).

Haasteet ovat olleet tuomassa muutospainetta näkyväksi. Sote-uudistuksen tekeminen on ollut hidas ja vaikea prosessi. Nyt meneillään oleva sote-uudistus on käynnistynyt alun perin jo vuonna 2002 alkaneesta kunta- ja palvelurakennemuudistuksesta eli Paras-hankkeesta (Puska, 2020, s. 31.) Sote-uudistuksen tavoitteeksi on hallituksen esityksen 324/2014 mukaan asetettu erityisesti palvelujen järjestäminen ja tuottaminen asiakaslähtöisesti, yhdenvertaisesti ja laadukkaasti.

Kuntien osalta palvelurakennemuudistus tuo muutoksia myös kuntaorganisaatioihin. Sosiaali- ja terveydenhuollossa uudistus merkitsee isoja muutoksia liittyen muun muassa toiminnan suunnitteluun, rahoitukseen ja johtamiseen. Uudistuksen tavoitteena on löytää uusia malleja ja tapoja palvelujen tuottamiseen ja järjestämiseen samalla, kun seurataan asetettujen väestötasojen hyvinvointitavoitteiden toteutumista. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 20.)

Palvelurakenteen uudistuksella tavoitellaan myös kustannustehokkuutta, erityisesti päällekkäisten toimintojen purkamisella, hoitopolkujen tehostamisella sekä takaamalla väestön yhdenvertainen pääseminen oikea-aikaisiin ja tarpeenmukaisiin palveluihin. Tehokkuutta haetaan myös uusien toimintatapojen ja innovaatioiden käyttöönotolla sekä hallinnon uudistamisella. Uudistuksen keskeinen lähtökohta on palveluiden integraatio eli sosiaali-, terveys- ja erityispalveluiden järjestäminen yhden laajemman vastuutahon alaisuudessa. Uudistuksen myötä Suomeen päätettiin perustaa 21 hyvinvointialuetta, jotka aloittavat toimintansa 1.1.2023. (Sosiaali- ja terveysministeriön viestintäyksikkö, 2022.)

Hyvinvointialueiden työntekijöiksi siirtyvät myös oppilashuollon koulukuraattorit ja psykologit. Päätös kuraattoreiden siirtymisestä tehtiin eduskunnassa sote-uudistuksen äänestyksessä 23.6.2021. Tehty päätös varmistasi myös sen, että jatkossa sosiaali- ja terveystoimen sekä pelastustoimen järjestämisestä vastaavat Suomessa uudistuksen yhteydessä perustettavat hyvinvointialueet ja Helsingin kaupunki.

Ennen kuraattoreiden siirtymisestä tehtyä päätöstä asiasta käytiin keskustelua, puolesta ja vastaan niin lehtien mielipidepalstoilla, kuin myös ammattiyhdistysten keskuudessa. Eduskunnan sivistysvaliokunnalle 25.2.2021 antamassaan lausunnossa Koulukuraattorit ry vastusti kuraattoreiden ja psykologien siirtoa hyvinvointialueille ja esitti näiden palveluiden järjestämistä edelleen kunnissa. Lausunnossa todettiin myös, että kuraattoreista ei tule tehdä hyvinvointialueiden sosiaalitoimen eikä psykologeista hyvinvointialueiden terveystoimen työntekijöitä. Opiskeluhuollon kuraattorien ja psykologien tulisi lausunnon mukaan olla edelleen kunnan opetustoimen opiskeluhuollon työntekijöitä. (Koulukuraattorit ry, 25.2.2021.)

Huolena lausunnossa nähtiin myös se, että hyvinvointialueiden organisaatioihin siirtymisen myötä kuraattorit ja psykologit menettäisivät toimivan lakisääteisen yhteistyön oppilaiden ja opetushenkilöstön kanssa. Hyvinvointialueille siirryttäessä jäisi koulujen hallinto ja johtaminen etäälle kuraattoreiden konkreettisesta työstä. Hyvinvointialuiden työ taas ei liity koulujen toimintaan. Ristiriita nähtiin myös siinä, että perusopetuksen hallinto johtaa koulutoimea ja koulujen rehtorit koulujen toimintaa sekä oppilashuoltoa, kun taas kuraattoreita ja psykologeja johtaa hyvinvointialueiden hallinto. Koulukuraattorit ry toivoi lausunnossaan, että työnjohdon ja -organisoinnin on oltava siellä, missä työkin tehdään. (Koulukuraattorit ry, 25.2.2021.)

Käytännössä muutoksen valmistelu alkaa vuoden 2022 aikana, jolloin kuraattorit siirtyvät liikkeen luovutuksen periaattein hyvinvointialueiden työntekijöiksi 1.1.2023 alkaen. Työsopimuslain 1. luvun 10 §:n mukaan työsuhteista johtuvat oikeudet ja velvollisuudet siirtyvät liikkeen luovutuksen yhteydessä sellaisinaan liikkeen uudelle haltijalle. Kunnallisesta viranhaltijasta annetussa laissa ja sen 25 §:ssä säännellään liikkeenluovutustilanne viranhaltijan osalta vastaavasti. Liikkeen luovutuksella tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys tai sen toiminnallinen osa luovutetaan toiselle yrityk-

selle siten, että luovutettu liiketoiminta säilyttää identiteettinsä ja sen toiminta jatkuu keskeytyksettä. Työsopimuslain säätämiseksi annetussa hallituksen esityksessä (HE 157/2000) edellytetään myös, että liike ja sen toiminta pysyvät luovutuksen jälkeen samana tai hyvin samankaltaisena. Liikkeenluovutustilanteissa luovutushetkellä luovutettavan liiketoiminnan palveluksessa olevat henkilöt siirtyvät luovutuksensaajalle niin sanottuina vanhoina työntekijöinä ja heidän työ- tai virkasuhde-ehtonsa pysyvät ennallaan.

Tämä tutkielman tavoitteena oli kartoittaa kuraattoreiden ajatuksia ja kokemuksia heidän siirtymään kuntaorganisaatiosta uusien hyvinvointialueiden työntekijöiksi. Valitsin tutkielmalleni lähtökohdaksi laadullisen tutkimusotteen. Vilkka (2021, s. 118) tuo esille sen, että laadullisella tutkimusmenetelmällä tarkastellaan ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa. Tarkoituksena on tavoittaa ihmisen omia kuvauksia omasta koetusta todellisuudestaan. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettavassa tutkimuksessa tulee pohtia myös, tarkastellaanko kokemuksia vai käsitteitä. (Vilkka, 2021, s. 118.) Itse olin kiinnostunut kuraattoreiden kokemuksista ja näkemyksistä muutostilanteessa. Organisaatiomuutosta tarkastellaan näin ollen mikrotason ilmiönä, kuraattoreita yksilöinä ja työyhteisön jäsenenä. Tutkielman teoriaosuudessa esittelen kuraattorin työtä osana kuntaorganisaatiota ja kuraattoreiden työn kehittymisen vaiheita sekä esittelen organisaatiomuutosta niin organisaatioiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Tutkimuskysymykseni ovat:

- 1. Millaisia kokemuksia ja näkemyksiä kuraattoreilla on hyvinvointiorganisaatioiden työntekijöiksi siirtymisestä?*
- 2. Millaisia uusia mahdollisuuksia organisaatiomuutos heidän mielestään tuo kuraattorin työhön?*
- 3. Minkälaisia huolia kuraattorit kokevat hyvinvointialueiden työntekijöiksi siirtymisessä?*

Tutkielman tekeminen ajoittuu samaan aikaan hyvinvointialueuudistuksen valmistelun kanssa. Tutkielman tuloksia on mahdollista hyödyntää siirtymätilanteessa ja ottaa näin huomioon kuraattoreiden esille tuomia näkökulmia muutokseen liittyen.



Aineistonkeruumenetelminä olivat etäyhteyksin pidetyt ryhmäkeskustelut sekä kirjoituspyyntö. Ryhmäkeskusteluita oli kaksi toinen pienten kuntien kuraattoreille ja toinen isojen kaupunkien. Aineistonkeruuseen osallistui yhteensä kahdeksan kuraattoria eri puolilta Suomea.

Tutkielman aihe koskettaa minua myös henkilökohtaisesti, koska olen itsekin työskennellyt pitkään koulukuraattorina ja minulla on siellä edelleen työpaikka, josta olen ollut nyt opintovapaalla noin 1,5 vuotta. Kokemukseni kautta minulla on aiheesta niin sanottu esiyymmärrys. Ymmärrän kuraattorin työtä ja työn asemaa osana kuntien palveluita. Ollessani opintovapaalla olen kuitenkin saanut tarkkailla niin hyvinvointialueuudistusta kuin kuraattoreja koskevaa muutosta ja näiden aiheuttamaa keskustelua etäämmältä, ikään kuin havainnoijana ja tarkkailijana. Koen siis, että vaikka olen itsekin kuraattori, voin kuitenkin opintovapaani takia lähestyä tutkimustani neutraalina henkilönä. Kokemukseni antaa minulle kuitenkin perspektiiviä lähestyä aihetta myös sisäpuolelta.

## 2 Koulukuraattorit kuntaorganisaatiossa

### 2.1. Koulukuraattorityön muodostuminen Suomessa

Oppilashuollon historian voidaan nähdä alkaneen oppivelvollisuutta edeltävästä kansakoulusta. Se yhdistyy monella tapaa niin suomalaisen hyvinvointivaltion koulutusjärjestelmän kuin myös sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluiden muodostumiseen. Alun perin oppilashuollolla on tarkoitettu esimerkiksi koulutarvikkeita, ilmaista kouluruokaa ja koulukuljetuksia, kouluterveydenhuoltoa, sekä asuntolamajoitusta ja lomavirkistystä. Tällöin oppilashuolto oli sosiaalihuoltoa, jolla varmistettiin lapsille tasapuoliset mahdollisuudet käydä koulua köyhässä ja harvaan asutussa maassa. Myöhemmin oppilashuollon käsite on vakiintunut tarkoittamaan ennen kaikkea niin kouluterveydenhuoltoa kuin psyykkistä ja sosiaalista oppilashuoltoakin. (Jauhiainen, 1993, s. 85–101, 247–250.)

Oppilashuollon ensisijaisena tehtävänä on edistää koko koulu yhteisön hyvinvointia, yhteenkuuluvuutta, hyvää vuorovaikutusta, osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Yhteisöllinen oppilashuolto on vaikuttavinta silloin, kun opetushenkilöstö toteuttaa sitä osana opetusta ja oppilashuoltopalvelujen ammattilaiset yhteisöllisenä työnä. Yksilökohtaisessa oppilashuollossa puolestaan tuetaan oppilaan kehitystä ja hyvinvointia sekä pyritään vähentämään kasvua ja oppimista haittavia tekijöitä. Oppilashuoltoa tulisi toteuttaa kunnissa moniammatillisesti siten, että koulutoimen, terveydenhuollon ja sosiaalialan palvelut ovat helposti saatavilla kaikille niitä tarvitseville. (Opetushallitus, 2022.)

Osana koulujen oppilashuollon psykososiaalista tukea alkoi myös kuraattorityön kehittyminen. Wallin (2011, s. 42–43) katsoo koulukuraattoritoiminnan alkujuurien olevan vuodessa 1921, jolloin oppivelvollisuuslaki astui voimaan ja Mannerheimin lastensuojeluliitto aloitti toimintansa. Mannerheimin lastensuojeluliitto aloitti Suomessa tuolloin kasvatusneuvolatyön, jonka yksi osa-alue oli kasvattaa ja ohjata sellaisia lapsia, joilla oli hankalaa sopeutua koulunkäyntiin. Tämä toiminta vakiintui ja muuttui kunnalliseksi 1940-luvulla. (Wallin, 2011, s. 42–43.)

Vuonna 1958 voimaan tullessaan kansakoululaki edellytettiin, että joku opettaja huolehtii erityisoppilaiden jälkihuollosta, eli tukee heitä vielä oppivelvollisuuden jälkeenkin. Tämä työ oli luonteeltaan ”kuratiivista” ja joitakin sitä toteuttavia opettajia alettiin kutsua kuraattoreiksi. Kotkan kaupunki perusti ensimmäisen koulukuraattorin toimen vuonna 1966 ja pian sellainen saatiin myös Helsinkiin. Toiminta levisi myös ammattikouluihin, kun ensimmäinen kuraattori palkattiin Suur-Savon ammattikouluun Mikkeliin vuonna 1970. (Wallin, 2011, s. 42–43.)

Koulujärjestelmä jatkoi uudistumistaan, kun Suomessa siirryttiin vähitellen peruskoulujärjestelmään vuodesta 1972 alkaen. Tässä uudistuksessa kiinnitettiin huomiota myös oppilaiden hyvinvoinnin turvaamiseen ja oppilashuoltokomitean mietintö antoi raamit koulusosiaalityölle, jonka taustalla oli laajempi yhteiskunnallinen rakennemuutos kansalaisten hyvinvoinnin ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden turvaamiseksi. (Wallin, 2011, s. 42–43.)

Sipilä-Lähdekorpi (2004, s. 84–86) puolestaan katsoo virallisen koulukuraattoritoiminnan alkaneen vasta 1960-luvun loppupuolella, jolloin ensimmäisiä koulukuraattoreiden toimia perustettiin. Tuolloin kuraattoreiden roolina oli käytöshäiriöiden selvittely ja heidän taustakoulutuksensa oli tyypillisimmin sosiaalityöntekijän tai opettajan koulutus. Helsingissä koulukuraattori toimi lastensuojeluviraston alaisuudessa ja Kotkassa koulutoimen alaisena. Koulukuraattoreiden määrä lisääntyi hitaasti lähinnä isommissa kaupungeissa. Toimenkuvana oli pääasiassa oppilaiden käytännöllinen ja konkreettinen auttaminen sekä eräänlaisena yhdyshenkilönä toimiminen koulujen, lastensuojelun ja kasvatusneuvoloiden välillä. (Sipilä-Lähdekorpi, 2004, s. 84–86.) Wallin (2011, s. 43) nostaa esille merkittävänä pidettävän seikan siitä, miten erityisesti opettajien ammattijärjestöt eri koulusteilla vaativat tuolloin lisäämään kuraattorin virkoja kouluihin ja oppilaitoksiin.

Koulujen psykososiaalisen työn kehittäminen siirtyi uudelle tasolle vuonna 1971, kun kouluhallitukseen perustettiin koulun mielenterveystyön ylitarkastajan virka. Tuolloin psykososiaalinen oppilashuolto oli niin opetusministeriössä kuin kouluhallituksessakin vielä kummajainen, eikä työn lakisääteistäminen edennyt. (Sipilä-Lähdekorpi, 2004, s. 86–87.) Wallin (2011, s. 45) mukaan kouluhallitus oli kuitenkin aloittanut 1970-luvulla omistamissaan normaalikouluissa kokeilun, jossa tarkoituksena oli kehittää koulusosiaalityön toimintamallia, joka ei perustuisi enää vain kuntakohtai-

seen työskentelyyn. Kouluhallituksessa laadittiin 1970-luvun loppupuolella Koulukuraattorin käsi-  
kirja, joka vastasi erityisesti toiminnan kehittämisen tarpeeseen. Lisäksi lääninhallitukseen perus-  
tettiin lääninkoulupsykologien ja -kuraattorien virkoja, joiden vastuulle kuului näiden töiden alu-  
eellinen valvonta ja ohjaus. (Wallin, 2011, s. 45.)

Lainsäädännön puute hidasti ja esti kuitenkin tuolloin työn laajemman kehittämisen. Koulukuraat-  
torit päättivätkin itse aktivoitua ja järjestäytyä. Keväällä 1973 perustettiin koulukuraattoreiden yh-  
distys, joka rekisteröitiin joulukuussa 1973. Yhdistyksen tavoitteena oli kehittää koulukuraattorei-  
den ammattitaitoa, valvoa ja turvata jäsenten ammatillisia ja oikeudellisia etuja sekä tehdä yhteis-  
työtä kouluhallituksen ja sosiaalihuollon kanssa. Vuonna 1974 yhdistys liittyi osaksi Akavan So-  
siaalityöntekijäin Liittoa. (Sipilä-Lähdekorpi, 2004, s. 86–87.) Nykyisin Koulukuraattorit ry toimii  
osana sosiaalialan ammattiyhdistys Talentiaa.

Vuonna 1974 ilmestyi Oppilashuoltokomitean mietintö, jossa koulukuraattori määriteltiin oman  
alansa asiantuntijaksi koulussa. Hänen tehtäviinsä kuului mietinnön mukaan erityisesti ennalta-  
ehkäisevä toiminta sekä sosiaalityön ja -turvan asiantuntijuus koulussa. Komitealle tärkeää oli, että  
kuraattorit olisivat saaneet sosiaalityön koulutuksen lisäksi myös erikoiskoulutusta, joka olisi osa  
opettajan koulutusta. (Sipilä-Lähdekorpi, 2004 s. 88.) Wallin (2011, s. 45–46) toteaa tämän jälkeen  
koulukuraattoreiden työn kehittämisen jääneen satunnaisemmaksi ja se oli lähinnä erilaisten  
hankkeiden varassa.

1980-luvulla koulukuraattoreiden ja -psykologien aseman selkiinnyttämiseksi tehtiin mittavia pon-  
nisteluja. Wallin (2011, s. 45–46) mukaan ministeriöt siirtelivät kuitenkin vain vastuuta asiasta toi-  
silleen, ja kentälläkin oli asioista eriäviä mielipiteitä. Myös lama jarrutti ja sekoitti osaltaan alka-  
nutta kehitystä, vaikkakin 1990-luvulla voimaan astunut lastensuojelulaki antoi uutta pontta toi-  
minnalle. Laki velvoitti kunnat huolehtimaan oppilaiden psykososiaalisesta tuesta ja yhtenä vaih-  
toehtona suositeltiin koulusosiaalityöntekijöiden virkojen perustamista. Myös koulukuraattorin  
roolin määrittelyä tarkennettiin toteamalla toimintaympäristöksi koulu ja tehtäväksi toimia sosi-  
aalialan asiantuntijana kouluissa. Lisäksi tehtävänä oli kehittää koulutyötä ja tehdä yhteistyötä ko-  
tien ja viranomaisverkoston kanssa. Kunnat saivat tuolloin tulkita lakia kuitenkin hyvin itsenäisesti,  
eikä toiminta selkiintynyt. (Wallin, 2011, s. 45–46.)

Kuraattorityön saaminen osaksi kunta- ja kouluorganisaatiota vei lähes 20 vuotta. Työn alkuvaiheessa odotukset kuraattoreiden työtä kohtaan olivat suuret, kuten myös oppilasmäärät. Työskentelyolosuhteet olivat haastavat, koska opettajat halusivat työntää kuraattoreille kaikki hankalat oppilaat luokista. Kuraattoreiden rooli kouluissa haki paikkaansa ja opettajat ammattikuntana ajoivat omia etujaan, erityisesti lama-aikana. Jos jostain piti säästää niin psykososiaalisista viroista. Kuraattorit tekivät työtään kouluissa yksin, kun opettajilla taas oli taustallaan vahva ammattikunta ja -yhdistys. Myös työn rajaaminen oli haastavaa, koska toimenkuva ei ollut selkeä. Usein kuraattorit suostuivatkin hoitamaan opettajien ”likaiset työt”, kuten kesäkouluja ja iltavalvontoja koulun illanvietoissa. Yhdeksi ratkaisevaksi tekijäksi työn onnistumiselle muodostui luottamuksen rakentuminen ja koulun rehtorin tuki koulukuraattorin työlle. Jos rehtori oli myötämielinen, ottivat opettajatkin uuden työntekijän paremmin vastaan. Rehtorit myös määrittelivät kuraattoreiden työnkuvaa ja -edellytyksiä paljon. (Sipilä-Lähdekorpi, 2004, s. 89–90.)

Kuraattorin työssä on kuitenkin Sipilä-Lähdekorven (2006, s. 30–31) mukaan ollut ristiriitainen asema koko sen olemassaolon ajalta. Hänen mukaansa näyttääkin siltä, että kuraattoreiden kohdalona on ollut elää erilaisten intressien ristiriidassa, niin poliittisten kuin taloudellistenkin. Kuraattorin työlle on koko ajan ollut suurempi tarve kuin mitä siihen osoitetut resurssit ovat olleet, joten kuraattorit joutuvat työskentelemään koko ajan niin tarpeiden ja resurssien ristiriidassa, kuin myös ammatillisen kasvattajan vai sosiaalityöntekijän roolin ristiriidassa. Kuraattoreiden rooli onkin olla sekä kasvattaja että sosiaalityöntekijä, joka pyrkii pedagogisiin tavoitteisiin sosiaalityön keinoin. (Sipilä-Lähdekorpi, 2006, s. 30–31.)

Koulukuraattoreiden työllä on kuitenkin koko sen toiminnan ajan ollut yhteiskunnallinen tarve kasvattaa lapsista yhteiskuntakelpoisia kansalaisia. Koululait ovat vieneet kuraattoreiden työtä tukemaan oppilaiden kasvua ja kehitystä, kohti eettisesti vastuullista yhteiskunnan jäsenyyttä sekä turvaamaan oppilaiden koulunkäyntiä. Kuraattoreiden työ on ollut aina koulun perustehtävän tukemista ja täydentämistä. (Sipilä-Lähdekorpi, 2006, s. 20.)

Ratkaisevat lakimuutokset koulukuraattoreiden työn lopulliselle vakiinnuttamiselle olivat lopulta perusopetuslain muutos vuonna 2003 ja lastensuojelulain tarkennus vuonna 2007. Perusopetuslaki oikeutti oppilaat saamaan oppilashuollon palveluita. Lisäksi vuonna 2007 lastensuojelulakia tarkennettiin säädöksellä, joka koski muun muassa lapsiperheille kouluissa tarjottavia palveluita. Lain mukaan kunnan tuli järjestää oppilaille koulukuraattorin palveluita. (Wallin, 2011, s. 48.)

Koulukuraattorityön kehittymisen voikin tiivistää kolmeen kauteen. Sipilä-Lähdekorpi (2004, s. 106–107) jaottelee ne ensin vuodesta 1966 alkaneeseen pioneerikauteen, jolloin peruskoulu levisi Suomessa ja kuraattorin virkoja alettiin perustamaan hitaasti. Vuonna 1974 voidaan katsoa alkaneen perustelujen kausi, jolloin työn tarpeellisuutta perusteltiin niin taloudellisilla, sisällöllisillä, teoreettisilla kuin hallinnollisillakin seikoilla. Kolmannen eli ammatillistumisen kauden voidaan katsoa alkaneen noin 1990-luvulla, kun työ lakisääteistettiin. Samaan aikaan iski kuitenkin lama, joka esti virkojen lisääntymisen samalla, kun perheiden haasteet monimutkaistuivat ja syvenivät. Kuraattoreille järjestettiin tuolloin myös ammatillista täydennyskoulutusta, joka toi kentälle lisää menetelmäosaamista ja laajempaa verkostoitumista. (Sipilä-Lähdekorpi, 2004, s. 106–107.)

Oppilashuoltotyön historian voidaan todeta mukailevan koko suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan kehitystä. Alun perin kouluissa työskentelivät vain opettajat, mutta myöhemmin kouluihin on muodostunut laaja moniammatillinen työyhteisö. Oppilashuollon historia on myös osa muutosta, jossa huomion on siirtynyt fyysisestä terveydestä kohti psyykkistä terveyttä. Psykososiaalisen oppilashuollon painottuminen kertoo mielenterveyspolitiikan ja sen tarpeen laajentumisesta hyvinvointivaltiossa. Työ- ja opiskelukyvyn ylläpitämiseen eivät riitä enää vain yleiseen fyysiseen terveyteen tähtäävät toimet. Lisäksi tarvitaan myös psykologista ja sosiaalista asiantuntemusta ylläpitämään oppilaiden mielenterveyttä ja oppimiskykyä sekä turvaamaan oppivelvollisuuden toteutumista. (Jauhiainen, 1993, s. 77–78.)

Kuraattoreiden työtä Suomessa on tutkittu harmittavan vähän. Joten tämän tutkielman kannalta jää puuttumaan taustatietoa siitä, miten koulukuraattoreiden ammatillistuminen on jatkunut ja työ kehittynyt kahtena viime vuosikymmenenä. Sipilä-Lähdekorpi pohtii, onko ammatillistuminen jatkunut 2000-luvun jälkeen ja voidaanko jo puhua neljänneestä kaudesta. (Sipilä-Lähdekorpi, 2004,

s.106–107.) Tulevaisuudessa näemme tuoko hyvinvointialueille siirtyminen tuo mukanaan taas yhden uuden kauden, ehkäpä siis jo viidennen.

## 2.2 Koulukuraattoreiden hallinnollinen asema ja ammatillistuminen

Vuonna 1988 sosiaali- ja kouluhallitus perustivat työryhmän selvittämään oppilashuoltojärjestelmän toteutusta, työnjakoa sekä yhteistyötä opetus- ja sosiaalihuollon välillä. Tämä työryhmä kartoitti myös eri tahojen näkemyksiä erilaisista organisaatiovaihtoehdoista. Sekä koulukuraattorit että koulupsykologit olivat kouluorganisaation kannalla erityisesti yhteisöllisyyden takia. Olemalla osana kouluorganisaatiota ajateltiin yhteistyön ja työskentelyn olevan sujuvampaa, samoin kuin työn kehittämisen. Toisaalta kuulumisen kasvatusneuvolan tai sosiaaliviranomaisten organisaatioon nähtiin leimaavan oppilaita sekä tuovan mukanaan kielteisen suhtautumisen niin oppilaiden kuin vanhempienkin taholta. Koululautakunta kannatti myös kouluorganisaatioon kuulumista, mutta OAJ vastusti. Lopputuloksena työryhmä ehdotti, että jokainen kunta voi itse määrittellä sijoittaako se koulukuraattoreiden ja -psykologien virat koululautakunnan vai sosiaalilautakunnan tai mahdollisen yhteishallinnon alaisuuteen. (Sipilä-Lähdekorpi, 2004, s. 102.)

Koulukuraattoreiden työhön liittyy myös hallinnollinen ristiriita, jonka Sipilä-Lähdekorpi (2006, s. 31) nostaa esille. Hallinnollisesti kuraattorit voivat hänen mukaansa sijoittua niin koulutoimen, sosiaalitoimen tai jonkun muun hallintokunnan alle. Myös Wallin (2011, s. 51) pitää yhtenä koulukuraattoreiden ammatillistumisen ja aseman hidasteena tätä hallinnollista hajanaisuutta. Yleensä koulukuraattorit ovat sijoittuneet kunnissa opetus- tai sivistystoimeen tai sosiaali- tai terveystoimen alaisuuteen, kun taas toisen asteen oppilaitoksissa he ovat olleet suoraan oppilaitoksen organisaatioissa. Sosiaalitoimen alaisuudessa toimineiden on ollut haastavaa päästä sisään koulun toimintaympäristöön, kun taas opetus- tai sivistystoimessa työskentelevien yhteys sosiaalityöntekijän ammatti-identiteettiin on jäänyt heikoksi. Kuntarakenteet ovat muuttuneet ja lisänneet entistään hajanaisuutta, mutta toisaalta isommissa kaupungeissa koulunhyvinvointipalvelut ovat muodostuneet omiksi tiimeiksi ja yksiköiksi. (Wallin, 2011, s. 51.) Keskustelua siitä, minkä hallintokunnan alle koulukuraattoreiden tulisi sijoittua on käyty vuosien ajan. Nyt kuraattorit siirtyvät hy-

vinvointialueiden työntekijöiksi, mutta heidän hallinnollinen sijoittumisensa näissä organisaatioissa on vasta rakentumassa. Jokainen hyvinvointialue rakentaa oman organisaatiomallinsa, joten todennäköisesti kuraattoreiden sijoittuminen palveluorganisaatioissa tulee edelleenkin vaihtelevaan.

Yksi hidaste koulukuraattoreiden ammatillistumisen kannalta on ollut heidän koulutus- ja kelpoisuusvaatimusten kirjavuus tai jopa niiden puutteellisuus. Korkeimman hallinto-oikeuden päätöksen (KHO 1983 A II 46) mukaan vuonna 1983 ammattikoulun koulukuraattorin pätevyysvaatimuksena oli yliopistosta saatu loppututkinto tai yliopistossa tai korkeakoulussa suoritettu nuorisotyön loppututkinto tai muu vastaava, vähintään opistotasoinen kuraattorin tehtävään soveltuva koulutus. Koulukuraattorin tehtävänä oli toimia yhteistyössä eri viranomaisten kanssa, muun muassa selvittää koulun oppilaiden henkisiä, sosiaalisia ja taloudellisia vaikeuksien sekä kehittää toimenpiteitä näiden vaikeuksien ehkäisemiseksi. (KHO 1983 A II 46.) Koulukuraattoreina onkin Wallin (2011, s. 52) mukaan työskennellyt ainakin opettajia, nuorisotyöntekijöitä, diakoneja, sairaanhoitajia ja sosiaalityöntekijöitä. Sipilä-Lähdekorpi (2004, s.96) jatkaa listaa vielä sosionomeilla, sosiaalihuoltajilla, erityisopettajilla, kansakoulunopettajilla sekä erilaisilla humanististen tieteiden koulutuksen saaneilla.

Wallin (2011, s. 55) mainitsee kelpoisuuden määrittelemättömyyden johtuvan osin lainsäädännöstä ja hallinnollisesta hajanaisuudesta. Wallin mukaan on havaittu, että sosiaalitoimen organisaatioissa työskenteleviltä on edellytetty sosiaalityöntekijän pätevyyttä, kun taas kuntatyönantajat ja oppilaitokset kelpuuttavat sosionomin (amk) tutkinnon. (Wallin, 2011, s.55.) Sipilä-Lähdekorven (2006, s. 34) mukaan kuraattoriyhdistys odotti, että vuonna 2005 voimaan tullut laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (272/2005) olisi tuonut myös koulukuraattoreille samat kelpoisuusvaatimukset kuin muillekin sosiaalihuollon sosiaalityötä tekeville riippumatta siitä, minkä hallintokunnan alaisuudessa kuraattori työskentelee. Näin ei kuitenkaan käynyt, vaan lakiin jäi yhdistyksen harmiksi edelleen ”porsaanreikä” koskien kuraattoreiden kelpoisuusvaatimuksia. Näin ollen laista ei saatu siltä kaivattua tukea koulukuraattoreiden professionalistumiseen. (Sipilä-Lähdekorpi, 2006, s. 34.)



Selkeän taustakoulutuksen puute ja kelpoisuuden antavan koulutuksen laaja skaala on vääjäämättä vaikuttanut myös työn laatuun ja uskottavuuteen. Tällä hetkellä kuraattorin kelpoisuusvaatimuksena oppilas- ja opiskelijahuoltolain 7 § toisen momentin mukaan on vähintään sosiaalihuollon ammatillisista kelpoisuusvaatimuksista annetun lain (272/2005) 6 §:n mukainen kelpoisuus, eli sosiaalialalle suuntaava sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto. Lisäksi laki toteaa, että jokaisen oppilaitoksen käytettävissä on oltava sellaisen opiskeluhuollon vastaavan kuraattorin palveluja, jolla on mainitun lain 3 §:n mukainen kelpoisuus, eli sosiaalityöntekijän pätevyys.

Yhtenä koulukuraattoreiden ammatillisen identiteetin ja ammatillistumisen kannalta merkittävänä askeleena voidaan pitää Tampereen yliopistossa vuosina 1997–2003 toteutunutta koulusosiaalityön asiantuntijaohjelmaa. Tämän tapaista erikoistumiskoulutusta oli toivottu koulukuraattoreiden oman yhdistyksen alusta saakka. Ohjelma kesti kaksi vuotta ja oli laajuudeltaan 20 opintoviikkoa. Koulutuksen suoritti kaikkiaan 80 koulukuraattorina työskentelevää ammattilaista. Koulutuksen tavoitteena oli vahvistaa sosiaalityön ammatti—identiteettiä sekä tutkia työn tarkoitusta, sisältöä ja vaikuttavuutta koulun toimintaympäristössä. Koulutuksessa keskityttiin erityisesti perustehtävän, yhteistyön, vuorovaikutuksen, muutoksen ja laadun tarkasteluun. Koulutus tuotti myös alan ensimmäisen julkaisun *Koulukuraattori arkityössään*, joka koostui osallistujien tekemistä lopputöistä. (Wallin, 2011, s. 54–55.)

Tällä hetkellä koulukuraattoreille ei ole omaa erikoistumiskoulutusta, mutta Savonlinnassa sosionomi (amk) koulutuksessa on mahdollisuus erikoistua kouluhyvinvointiin ja kuraattorin työhön. Koulutuksen sisällöissä painotetaan erityisesti koulu- ja opiskelijahyvinvoinnin edistämistä, lapsen ja nuoren kehityksen tuntemista ja kehityshaasteita, oppimista ja ohjausta, vuorovaikutustaitoja sekä verkostoyhteistyötä. (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 2022.)

## 2.3 Velvoite koulukuraattoripalvelulle ja työtä ohjaavat lait

Koulukuraattoreiden ja koko koulun psykososiaalinen työ lakisääteistettiin vasta vuonna 1990 lastensuojelulain muutosten yhteydessä. Muutoksia valmisteltaessa katsottiin, että koulukuraattorien työpanos on keskeinen osa nuorisohuoltoa ja siksi lakiin haluttiin sisällyttää ehdotus koulukuraattoreiden ja -psykologien virkojen lakisääteisyydestä. (Sipilä-Lähdekorpi, 2004, s. 101–102.)

Laki lastensuojelulain muuttamisesta (139/1990) 7 § sanoi, että kunnan tuli järjestää kunnan koululaitoksen piirissä oleville oppilaille riittävä tuki ja ohjaus. Tämän lisäksi kunnan on tehtävä myös muut tarpeelliset toimet koulunkäyntiin ja oppilaiden kehitykseen liittyvien sosiaalisten ja psyykkisten vaikeuksien poistamiseksi ja kehittää koulun ja kotien välistä yhteistyötä. Tätä tehtävää varten kunnassa voi olla asetuksessa säädettyjä koulupsykologin ja koulukuraattorin virkoja.

Lisäksi laki lastensuojelulain muuttamisesta (139/1990) 2 a § toteaa, että lain 7 §:ssä tarkoitettujen koulupsykologien ja koulukuraattorien työ on pyrittävä järjestämään paikallisiin olosuhteisiin soveltuvalla tavalla. Työ on myös suhteutettava oppilasmäärään ja muihin alueella saatavilla oleviin palveluihin. Lain mukaan koulupsykologien ja -kuraattoreiden työn ja toiminnan tulee tapahtua suurimmaksi osaksi kouluissa. Heidän tulee osallistua alansa asiantuntijoina kouluyhteisön toiminnan sekä opetus- ja kasvatustyön suunnitteluun ja kehittämiseen. Lisäksi koulupsykologin ja kuraattorin tulee toimia yhteistyössä oppilaan, hänen vanhempiansa, häntä hoitavien ja kasvattavien henkilöiden, kouluyhteisön sekä koulutoimen, sosiaali- ja terveydenhuollon viranomaisten ja muiden viranomaisten kanssa. (Laki lastensuojelulain muuttamisesta 139/1990 2 a §.)

Laki ei siis velvoittanut kuntia palkkaamaan koulupsykologeja tai -kuraattoreja, mutta se antoi siihen mahdollisuuden. Samana vuonna astui voimaan asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista annetun asetuksen muuttamisesta (491/1990), jonka 4 § määritteli kelpoisuudeksi oppilashuollon virkoihin koulukuraattorilta sosiaalityöntekijän kelpoisuuden, mutta virassa sai jatkaa myös sellainen henkilö, joka oli ennen 1.7.1990 toiminut vastaavassa virassa.

Seuraava kehitysaskel otettiin vuonna 2003, kun laki perusopetuslain muuttamisesta (477/2003) astui voimaan. Lain pykälässä 31 a todetaan yleisesti oppilaalla olevan oikeus saada maksutta opetukseen osallistumisen edellyttämänä oppilashuolto. Oppilashuollolla tarkoitetaan oppilaan psyykkisen, fyysisen sekä sosiaalisen hyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitämistä ja niiden edellytyksiä lisäävää toimintaa. Oppilashuollon tarkempi sisältö ja palvelut määritellään opetuksen järjestäjän laatimassa opetussuunnitelmassa. (Laki perusopetuslain muuttamisesta 477/2003.) Laki jätti kuitenkin edelleen opetuksenjärjestäjien eli kuntien tai koulutusyhtymien päätettäväksi sen, miten ja millaista oppilashuoltoa he järjestävät. Oppilashuollon suunnitelma oli kuitenkin kirjattava osaksi opetussuunnitelmaa.

Merkittävä muutos niin koulukuraattoreiden, kuin koko oppilashuollon, kehittymisen kannalta oli uusi oppilas- ja opiskelijahuoltolaki (1287/2013), jossa määritettiin ja veloitettiin kuntia järjestämään oppilashuollon palvelut niin peruskouluihin, lukioihin kuin ammatillisiin oppilaitoksiinkin. Kuraattoreiden työ määritellään laissa yksilökohtaiseen oppilashuoltotyöhön kuuluvaksi ja työn sisältöä määritetään tarkemmin lain 7 §:ssä. Lain 7 § toteaa koulujen psykologi- ja kuraattoripalveluilla tarkoitettavan opiskeluhuollon psykologin ja kuraattorin antamaa opiskelun ja koulunkäynnin tukea ja ohjausta. Tuen ja ohjauksen tavoitteena on edistää koulu- ja opiskeluyhteisön hyvinvointia sekä yhteistyötä opiskelijoiden perheiden ja muiden läheisten kanssa. Lisäksi tehtävänä on tukea opiskelijoiden oppimista ja hyvinvointia kuin heidän sosiaalisia ja psyykkisiä valmiuksiakin. (Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013.)

Oppilas- ja opiskelijahuoltolain 15 § määrittelee myös oppilaiden oikeuden saada opiskeluhuollon psykologi- ja kuraattoripalveluja. Sen mukaan oppilaalle tai opiskelijalle on järjestettävä mahdollisuus keskustella henkilökohtaisesti opiskeluhuollon psykologin tai kuraattorin kanssa viimeistään seitsemäntenä oppilaitoksen työpäivänä sen jälkeen, kun aikaa on pyydetty. Kiireellisissä tapauksissa aika keskusteluun on järjestettävä samana tai viimeistään seuraavana työpäivänä. Lisäksi mahdollisuus henkilökohtaiseen keskusteluun on järjestettävä opiskelijalle myös, jos opiskelijan huoltaja tai muun henkilö ottaa yhteyttä ja sitä pyytää. Aikaa ei tarvitse järjestää, jo kyseessä on vain yhteydenottajan neuvonta ja ohjaus tai jos keskusteluajan järjestäminen todetaan muusta syystä tarpeettomaksi. Lain mukaan opiskeluhuollon psykologin tai kuraattorin arvion mukaan opiskelijalla on oikeus saada ohjausta sekä tukea hänen opiskeluunsa, mutta myös kehitykseensä

liittyvien vaikeuksien ehkäisemiseksi ja poistamiseksi. Tarvittaessa opiskelija voidaan ohjata saamaan muita opiskeluhoillon palveluja tai muita opiskelijan tarpeenmukaisia palveluita. (Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013.)

Lisäksi oppilas- ja opiskelijahuoltolaki (1287/2013) 7 § määrittelee kuraattorin kelpoisuusvaatimukseksi vähintään sosiaalihoillon ammatillisista kelpoisuusvaatimuksista annetun lain (272/2005) 6 §:n mukaisen kelpoisuuden. Jokaisen oppilaitoksen käytettävissä on oltava sellaisen opiskeluhoillon vastaavan kuraattorin palveluja, jolla on mainitun lain mukainen kelpoisuus sekä psykologin palveluja. (Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013, 7 §.) Nyt kuntia siis velvoitettiin takaamaan kaikille oppilaille ja opiskelijoille pääsy psykologille tai kuraattorille. Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki oli myös ensimmäinen laki, joka selvästi ohjeisti kuraattoreiden työtä ja vasta tämä laki loi työlle yhteneväiset raamit koko maahan.

Lisäksi kuraattoreiden työtä ohjaa laki sosiaalihoillon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000), sosiaalihoitolaiki (1301/2014), lastensuojelulaki (417/2007) ja sen koulutusasteen lait, joilla kuraattori työskentelee, esimerkiksi perusopetuslaki (628/1998) tai lukiolaki (714/2018). Koulukuraattorit noudattavat työssään myös sosiaalityön ammattieettisiä periaatteita. Lait sisältävät muun muassa työn kannalta tärkeitä asiakkaan oikeusturvaan ja kohteluun sekä osallistumiseen liittyviä periaatteita, kuten myös tietoturvanäkökulmia. Opiskeluhoillon kuraattoritoiminta on sosiaalihoitolaikin 14 §:n mukaista kunnallista sosiaalipalvelua.

Hyvinvointialueille siirtyminen vaikuttaa myös opiskeluhoillon lainsäädäntöön. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote (25.5.2022) kertoi tasavallan presidentin vahvistaneen lakimuutokset 25.5.2022. Näillä lakimuutoksilla on täsmennetty oppilas- ja opiskelijahuoltolakia, terveydenhuoltolakia, korkeakouluopiskelijoiden opiskeluterveydenhuollosta annettua lakia, sosiaalihoitolaikiä sekä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä annettua lakia vastamaan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta. Muutoksilla halutaan turvata oppilaiden ja opiskelijoiden palvelujen saantia parantamalla ja laajentamalla oppilaitoksen henkilöstön yhteydenotomahdollisuutta kaikkiin opiskeluhoitopalveluihin.

Lisäksi oppilaiden ja opiskelijoiden henkilötietojensuojaa parannetaan täsmentämällä säännöksiä, jotka koskevat opiskeluhuollon rekistereitä, henkilötietojen käsittelyä sekä opiskeluhuoltopalveluissa muodostuneiden tietojen salassapitoa. Kuraattorien ja psykologien asiakasasiakirjojen tallentamiselle valtakunnalliseen arkistointipalveluun säädetään siirtymäaika. Nämä 1.1.2023 voimaan tulevat lait edellyttävät hyvinvointialueiden muodostavan alueellisen opiskeluhuollon yhteistyöryhmän koulutuksen järjestäjien kanssa. Koulutuksen järjestäjillä ja hyvinvointialueilla tulee myös olla yhteistyössä laaditut opiskeluhuoltosuunnitelmat, joilla varmistetaan opiskeluhuollon kokonaisuuden toteutuminen. Nämä suunnitelmat otetaan käyttöön oppilaitoksissa 1.8.2023 alkaen opetushallituksen antaessa tarvittavat määräykset. (Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote, 25.5.2022.)

Koulukuraattoreiden työn kehittämisen ymmärtäminen ja tiedostaminen antaa ymmärrystä myös sille, mistä lähtökohdista nyt tulossa olevaan organisaatiouudistukseen lähdetään. Se antaa taustatietoa siihen, miten muutos vaikuttaa tulevaisuudessa koulukuraattoreiden työn organisoitumiseen niin alueellisesti kuin myös valtakunnallisesti. Muutoksessa oppilas- ja opiskelijahuollon palvelut kootaan yhden järjestäjän eli hyvinvointialueen vastuulle. Näin ollen kuraattoritkin siirtyvät kunnista sosiaali- ja terveydenhuollon alaisuuteen.

Tässä muutoksessa on huomioitu laajasti kuraattorityön kehittämisen ja sen yhdenmukaistamisen tarpeita niin lainsäädännössä kuin sosiaalihuollon näkökulmastakin. Yhdenmukaisten käytänteiden luominen ja kehittäminen on sujuvampaa isommissa organisaatioissa ja palvelukokonaisuuksissa. Lakeja on jo muutettu ja lisää päivityksiä on tulossa. Koulukuraattoreista tulee virallisesti osa sosiaalihuollon mukaista sosiaalityötä, joka toteutetaan kouluissa ja oppilaitoksissa osana oppilastai opiskelijahuoltoa.

## 3 Organisaatiomuutos tutkimuskohteena

### 3.1 Organisaation käsite

Suomalaista yhteiskuntaa pidetään vahvasti organisaatioyhteiskuntana. Harisalo (2021, s. 13–15) toteaa erilaisten organisaatioiden olevan mukana kaikkialla ihmisten elämässä ja toiminnassa syntymästä kuolemaan. Hyvin organisoidussa ympäristössä ihmisillä on mahdollisuuksia kehittää uusia keksintöjä ja toimintatapoja toisin kuin toimiessaan yksin. Organisaatiossa työskentely on pitkäjänteisempää ja suunnitelmallisempaa ja se tuo tehoa myös työn tuotosten levittämiseen laajemmalle, kuin mihin yksittäisen ihmisen voimavarat antavat mahdollisuuden. Organisaatiot avaavat ihmisille myös uusia mahdollisuuksia kehittyä, oppia ja toimia paremmin.

Organisaatioita voidaan määritellä erilaisilla tavoilla. Harisalon (2021, s.17–18) mukaan organisaatiot voidaan määritellä ainakin kolmella eri tavalla. Yleisimmin organisaatiot määritellään järjestelmiksi, jotka edistävät tavoitteita suunnitelmallisesti. Organisaatiolla on siis määritelty tavoite, joka on sen olemassaolon tarkoitus ja päämäärä, johon tuotannossa tähdätään. Toisessa määritelmässä organisaatio nähdään järjestelmäksi, joka on vaihdanta- ja vuorovaikutussuhteessa ympäristönsä kanssa. Organisaatioiden menestystä mitataan niiden ympäristön palvelemisella ja ympäristön muutoksiin reagoimiskyvyllä. Kolmannessa tavassa määritellä organisaatio se saa subjektiivisen ja tulkinnallisen aseman. Siinä organisaation luo ihmisen mieli eikä mitkään todelliset elementit. (Harisalo, 2021, s.17–18.)

Organisaatiot toimivat jatkuvana prosessina, jossa uusia innovaatioita synnytetään, jalostetaan, sovelletaan ja kehitetään. Lähes kaikki uudet innovaatiot, teknologiat, ammatit, markkinat ja pääomat ovat organisaatioiden synnyttämiä. Organisaatiot ovat elämää luovia, sitä ylläpitäviä sekä uudistavia instituutioita, joita ilman ihmiset ja yhteiskunta eivät tulisi toimeen. (Harisalo, 2021, s. 13–15.) Juuti & Virtanen (2009, s. 22) puolestaan määrittelevät organisaatioiden olevan sisäisesti rakentuneita kommunikaatioverkostoja, jotka tavoittelevat päämääriään. Niistä voi heidän mukaansa löytää samankaltaisuuksia esimerkiksi johtamisesta, strategisesta suunnittelusta, henkilöstöpolitiikasta tai vaikka prosessienjohtamistavoista.

Harisalo (2021, s. 18–20) esittelee erilaisia tapoja määritellä ja ryhmitellä organisaatioita. Näiden ryhmittelyiden perusteella voidaan todeta tulevien hyvinvointialueiden olevan niin palveluita tuottavia kuin yhteiskunnallista osallisuutta lisääviä organisaatioita. Niiden tehtäväksi muodostuu ihmisten kasvattaminen ja sopeuttaminen osaksi yhteiskuntaa sekä päättää yhteiskunnan varojen käytöstä omalla toimialueellaan.

### 3.2 Organisaatiomuutosten tutkiminen

Organisaatioita ja niiden muutoksia on tutkittu eri tieteenaloilla esimerkiksi yhteiskunta-, kauppa- ja hallintotieteessä. Muutosta on tutkittu myös niin johtamisen, asiakaskokemuksen kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Koulua ja sen toimintaa on tutkittu kasvatustieteissä, jolloin aihetta lähestytään usein pedagogisesta viitekehyksestä. Koulukuraattoreita koskevia opinnäytetöitä ja pro gradu tutkielmia on tehty erityisesti työmenetelmien ja työn sisällön näkökulmasta.

Suomessa organisaatiomuutosta on tutkittu myös työterveyslaitoksen toimesta, jonne Pahkin ja Vesanto ovat tehneet useampia julkaisuja vuosina 2011 ja 2013. Vuonna 2011 on julkaistu osana "Psychological health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms" (PSYRES) – Eurooppalaista tutkimushanketta: Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockało, Z. (2011). *Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?* Ja vuonna 2013 Pahkin ja Vesanto julkaisivat *Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta* ja *Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta*.

Tutkimuksissa on havaittu, että organisaatiot eivät voi jämähtää vanhoihin toimintamalleihin. Pahkinin ja Vesannon (2013, s. 4) mukaan organisaation uudistamisessa on tarkoituksena varmistaa työyhteisön elinkelpoisuus myös tulevaisuudessa. Muutoksilla on kuitenkin aina sekä inhimillinen että taloudellinen hinta. Yksilön ja työntekijän näkökulmasta muutokseen liittyy aina epävarmuutta, kyseenalaistamista, epäilyjä, vanhasta luopumista ja uusien asioiden opettelua. (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 4.)

Organisaatiomuutokset ovat pysyvä osa nykyistä työelämää (Pahkin ym.,2011, s. 5). Lähes kaikki työntekijät käyvät läpi vähintään yhden tai useampia organisaatiomuutoksia työuransa aikana. Organisaatiomuutosten avulla organisaatiot pyrkivät parantamaan kilpailukykyään ja työn tuottavuutta kansainvälistyneillä markkinoilla. Kovač (2000, s. 73) toteaa, että organisaatioiden on jatkuvasti sopeuduttava muuttuviin toimintaympäristöihin. Muutokset ovat koko ajan monimutkaisempia ja niiden tahti on intensiivisempi. Organisaatiot elävät myös jatkuvassa paineessa, jossa niiden on parannettava tehokkuuttaan ja tuloksellisuuttaan selviytyäkseen. (Kovač, 2000, s. 73.)

Organisaatioiden muutoksia voidaan luokitella monella tavalla. Nämä kolme perustyyppiä kattavat suurimman osan erilaisista muutostilanteista: vähittäinen muutos, radikaali muutos ja fuusio-fissiomuutos. Fuusio-fissiomuutoksessa organisaation toiminta jatkuu osittain tai kokonaan yhden tai useamman organisaation suunnittelemalla yhteistyöllä. (Mattila 2007, s. 15–16.) Usein organisaatiomuutoksien tavoitteena on selkiyttää organisaatiota sekä vähentää organisaatiotasoja (Valpola, 2004, s. 61).

Muutoksessa pyritään suuntaamaan uudelleen organisaation järjestelmiä, sen toimintatapoja ja voimavaroja. Toisaalta muutoksessa on aina kyse myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen muutoksista sekä päätöksentekoon osallistuvien ja toimintaa toteuttavien tarpeiden, toiveiden, tavoitteiden ja suhtautumisten muutoksista. (Juppo, 2005, s. 104–105.)

Organisaatiomuutoksia voidaan tarkastella myös erilaisista näkökulmista. Juuti ja Virtanen (2009, s. 16, 22–23) ovat havainneet muutosten voivan olla isoja tai pieniä, nopeita tai hitaita ja lisäksi ne voivat kohdistua organisaatioissa erilaisiin asioihin, kuten rakenteisiin, fyysiseen muuttamiseen, uusien palveluiden tai tuotteiden kehittämiseen tai niiden uudistamiseen. He toteavat, että organisaatioiden ja niiden välisen ympäristön välisestä kytkennästä on olemassa monenlaisia näkökulmia, jotka voi kuitenkin pelkistää realistiseksi näkökulmaksi ja sosiaalisen konstruktionismin mukaiseksi näkökulmaksi. Realistisessa näkökulmassa organisaatio ja sen ympäristö nähdään erillisinä. Organisaation tulee tarkkailla jatkuvasti ympäristöään ja olla valmiina muuttamaan toimintaansa sen mukaan. Muutos nähdään kuitenkin rationaalisena prosessina, jossa vuorovaikutuksen ja hyvän suunnittelun kautta päästään onnistumiseen ja menestykseen. Realistisessa näkökulmassa organisaation johto luo strategioita, eli päämääriä ja reittejä, joiden avulla päämääriin



päästään. Henkilöstön tehtävä taas on toteuttaa nuo päämäärät ja pysyä annetuilla reiteillä. Organisaatiomuutoksen onnistuminen on kiinni siitä, kuinka hyviä päätöksiä on tehty ja kuinka hyviä ohjeita on annettu. Muutos nähdään lineaarisena prosessina, jonka eri vaiheet voidaan tunnistaa ja ne voidaan erottaa toisistaan. Tässä näkökulmassa henkilöstön rooli muutoksessa on passiivinen, vaikkakin siitä voi olla myös hyötyä rajatussa osuudessa. (Juuti & Virtanen 2009, s. 16, 22–23.)

Sosiaalisen konstruktivismin mukaisessa näkökulmassa puolestaan organisaatiot ovat niitä, jotka luovat ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta itsensä ja ympäristönsä. Juuti ja Virtanen (2009, s. 24–25) tuovat esille, että tässä näkökulmassa maailma ja organisaatio nähdään sosiaalisesti rakentuvana inhimillisenä kanssakäymisen tuotoksena. Sosiaalisia merkityksiä liittyy kaikkeen ja elämmekin erilaisten sosiaalisten tapahtumien, emme asioiden maailmassa. Sosiaalisten suhteiden maailmassa jokainen ihminen tulkitsee toisten toimintaa ja pyrkii vastaamaan tähän omalla toiminnallaan. Kaikki on siis vain reagoitua johonkin ennalta tehtyyn tai sanottuun ja kyetäkseen reagoimaan oikein, ihmisen tulisi olla perillä siitä, mihin toinen on puolestaan omalla toiminnallaan tai puheillaan pyrkinyt vastaamaan. Vaikeudet alkavatkin usein siitä, kun ihmiset yrittävät pysäyttää jonkin jo alkaneen prosessin ja reagoitua jää ajastaan jälkeen, eivätkä ne ole enää relevantteja sen suhteen mitä on tapahtumassa juuri nyt. Organisaatioissa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että henkilöt, jotka työskentelevät asiakkaiden kanssa voivat kerätä tietoa siitä suunnasta, johon organisaation tulisi edetä. Organisaatioissa tapahtuvat muutokset perustuvat sen jäsenten innostukseen ja inspiraatioon, ei johonkin kaukaiseen päämäärään, joka muuttuu jatkuvasti. Innostukseen ja inspiraatioon perustuva muutos ei ole pakotettua, vaan muutosta, joka tapahtuu omasta halusta. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 24–25.)

Juuti ja Virtanen (2009, s. 38–39) esittelevät myös systeemiteoriaan pohjautuvan mallin, jonka avulla organisaation ja sen välistä vuorovaikutusta voidaan tarkastella ja tulkita. Kuten sosiaaliskonstruktivisessa näkökulmassa myös systeemiteoriaan pohjautuvassa mallissa tunnistetaan systeemin ja sen välisen ympäristön vuorovaikutus. Systeemiteorian avulla on mahdollista tarkastella ympäristössä tapahtuvia muutoksia, niiden muutosnopeutta ja monimutkaisuutta sekä organisaation kykyä yrittää sopeutua näihin muutoksiin. Systeemiteoriassa organisaation nähdään koostuvan useista erilaisista osioista, kuten teknillisistä, sosiaalisista, tehtäväjärjestelmistä sekä johtamisesta. Osioiden tulee olla keskenään sopuinnossa. Nämä osiot ovat toisistaan riippuvaisia ja

muutos yhdessä aiheuttaa muutoksi myös toisiin osioihin. Systemiteoreettisessa ajattelussa painottuu avoin tiedonkulku, tiimityö ja hyvien asiakassuhteiden luominen. Organisaation kehittäminen on suunnitelmallista ja säädeltyä, koska ihmisten toiminnankin oli havaittu kehittyvän määrämuotoiseksi toiminnaksi. Kehittämisessä on saatu luotua erilaisia tekniikoita, joista yhdeksi tärkeimmistä nousi palautekysely-malli. Siinä organisaatiossa havaittuja ongelmia tutkittiin ja diagnosoitiin, tehtiin muutoksia ja kerättiin palautetta. Palaute nähtiin tärkeänä, koska näin jokainen sai paremman käsityksen oman toimintansa vaikutuksesta muihin. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 38–39.)

Nyt tapahtuva hyvinvointialueuudistus noudattelee ainakin alkuvaiheessaan realistisen näkökulman mallia, jossa poliittinen johto luo strategiat ja henkilöstö pyrkii myöhemmin työssään noudattamaan niitä. Sosiaalisen konstruktionismin ja systemiteoreettisten näkökulmien toteutuminen voi tapahtua myöhemmin, sitten kun hyvinvointialueiden toiminta on jo käynnissä ja niiden toimintaa ja organisaatiomallia kehitetään edelleen.

Julkisen hallinnon muutoksista puhuttaessa käytetään usein sanaa reformi. Kuitenkin Stenvallin ja Virtasen (2021, s. 22) mukaan reformit ja muut julkisen hallinnon pienemmät muutokset on hyvä jakaa erillisiksi käsitteiksi, sillä kaikki tapahtuvat muutokset eivät ole reformeja. Reformi on tarkoituksellinen ja tietoinen uudistustyö, jonka tavoitteena on muuttaa julkisen sektorin organisaation prosesseja, rakennetta tai kulttuuria. Reformeja on olemassa useita erityyppisiä. Näitä ovat esimerkiksi julkiseen talouteen vaikuttavat reformit, erilaiset rakenneuudistukset, johtamis- ja ohjausjärjestelmän reformit, palveluiden kehittämiseen tähtäävät reformit sekä osallistumiseen ja demokratiaan vaikuttavat reformit. Tavallisimpia hallintoreformeja ovat kuitenkin rakenneuudistukset, jollainen meneillään oleva kansallinen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoskin on. (Stenvall ja Virtanen, 2021, s. 22.)

Julkisten organisaatioiden muutos on hyvin laaja ja pitkäaikainen prosessi, koska siihen liittyy niin palveluiden ohjaaminen, rahoittaminen kuin tuottaminenkin (Lehto, Anttonen, Haveri & Palukka, 2012, s. 12). Onnistuneen reformin lähtökohtana tulisi olla ihmiskeskeinen ajattelu ja sen tärkeimpinä painopisteinä muutosprosessin kokonaisuuden hahmottaminen, yhteistyö ja yhdessä tekeminen. Liian tarkka yksityiskohtaisuus ei ole hyväksi, vaan muutosprosessissa olisi jätettävä tilaa

myös joustavuudelle. Tarkasteltaessa reformien epäonnistumisten syitä, on sellaisiksi havaittu esimerkiksi tavoitteenasettelun epäonnistuminen ja uudistuksen alkuperäisten tavoitteiden unohtaminen. Toisaalta reformit voivat epäonnistua myös silloin, jos ne nähdään organisaatiossa rasitteena ja ne kohtaavat vastarintaa. (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 26–28.)

Julkisten organisaatioiden muutosta voidaan tarkastella monen eri tieteenalan kautta. Joidenkin tutkimussuuntauksien mukaan kyse on hyvinvointivaltion muutoksesta, toiset lähestyvät sitä uuden julkisjohtamisen (New Public Management) näkökulmasta, joissakin kiinnostuksen kohteena on puolestaan julkisten menojen kasvun pysäyttämistä. (Lehto, Anttonen, Haveri & Palukka, 2012, s. 12.)

### 3.3 Onnistuneen organisaatiomuutoksen elementit

Yksi tärkeimmistä organisaatiomuutoksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä on sen toteutus-tapa (Pahkin ym., 2011 s.5). Muutoksessa oleellista on varmistaa, että muutoksen jälkeen työntekijät ovat yhä motivoituneita ja he voivat hyvin. Näin myös organisaatiomuutoksen keskeisimmät, kilpailukykyyn liittyvät tavoitteet voidaan saavuttaa. (Pahkin ym., 2011, s. 5.)

Onnistuneessa muutoksessa kiinnitetään huomiota erityisesti resursseihin, suunnitelmiin ja muutoksen toimenpiteiden pääkohtiin lisäksi huomiota tulee kiinnittää myös muutoksen toteuttamisen kannalta tärkeisiin ihmisiin. Muutoksen suunnitteluun on varattava riittävät ja monipuoliset resurssit, kuten aikaa, tietoa, taloudelliset varat, otolliset työskentelyolosuhteet ja osaamista sekä tarvittavat henkilöstöresurssit. Muutoksen tavoitteet, laajuus ja toteuttamistapa määrittävät sen, millaisia resursseja tarvitaan ja ketkä henkilöt ovat milloinkin muutoksen keskiössä. (Luomala, 2008, 7.)

Organisaatiomuutoksen toteuttaminen alkaa useimmiten sen johtamisesta. Muutoksia tutkittaessa on havaittu, että asioiden tekninen johtaminen on yleensä hyvin hallussa, mutta ihmisten johtaminen taas retuperällä. Muutoksen suunnittelu on tapahtunut teoriassa, paperilla ja tietokoneiden päätteillä, mutta niiden siirtäminen yksittäisen työntekijän vastuulle ja käytäntöön epäonnistuu useimmiten siksi, kun inhimilliset seikat ovat jääneet johtamisessa usein täysin huomiotta. (Arikoski & Sallinen, 2008, s. 41.)

On olemassa useita erilaisia muutosjohtamisen malleja, joista yksi tunnetuimmista on Kotterin kahdeksanvaiheinen malli. Tässä mallissaan John Kotter muuttaa monissa tutkimuksissaan havaitut kahdeksan keskeistä epäonnistumisen syytä onnistuneen muutosprosessin malliksi. Tämän kyseisen mallin on todettu sopivan hyvin niin yritysten kuin julkisorganisaatioiden käyttöön.

Esitän Kotterin muutosjohtamisen mukailun mallin ja sen kahdeksan vaihetta alla olevassa kuviossa.



Kuva 1. Kotterin muutosjohtamisen malli.

(Mukailtu Kotter ja Cohen, 2002, s. 3–7)

Mallin ensimmäisissä vaiheissa 1–3 luodaan muutokselle oikea ilmapiiri ja autetaan henkilöstöä ymmärtämään muutoksen syyt ja sen tarpeellisuus. Seuraavaksi vaiheissa 4–6 pyritään saamaan koko organisaatio mukaan muutosprosessiin. Johtajan tehtävänä on raivata esteitä muutoksen tieltä ja mahdollistaa muutoksesta saatavat onnistumisen kokemukset. Muutos voidaan jakaa myös pienempiin osiin ja välitavoitteisiin, joka tukee onnistumisten ja muutoksen edistymisen havaitsemista. Mallissa viimeisiä vaiheita (7–8) pidetään muutoksen toteuttamis- ja ylläpitovaiheina. Tässä vaiheessa muutosta pyritään vakiinnuttamaan ja sen lopputulosta pyritään tarkastelemaan kriittisesti ja tekemään tarvittavia korjausliikkeitä. Lopuksi muutos tulisi juurruttaa osaksi organisaatiokulttuuria. Kotterin ja Cohenin mukaan kaikkien näiden vaiheiden suurin ongelma on saada ihmiset muuttamaan omaa käyttäytymistään. (Kotter & Cohen, 2002, 3–7).

Myös Juuti ja Virtanen (2009, s. 142) esittelevät John Kotterin havaintoja muutoksen johtamisesta. Heidän mukaansa Kotterin mallin mukainen muutos ei kuitenkaan aina etene kaavamaisesti analysoinnin, ajattelemisen sen jälkeen muuttumisen mukaan. Enemmän kyseessä on muutoksen tapahtuminen ihmisen tunteiden kautta: ensin havaitsemisen, kokemisen ja sen jälkeen tapahtuvasta muuttumisen prosessista. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 142.)

Myös Piha ja Sutinen (2020, s. 127–129) esittävät kritiikkiä Kotterin muutosjohtamisen teoriaa kohtaan. Heidän mukaansa teoriaa voidaan pitää aikansa eläneenä ja vanhentuneena nykyisessä maailmassa, jossa muutokset ovat nopeita ja kommunikaatio avointa. Kotterin teoriassa viestintä on vain apukeino, jota käytetään vasta muutosprosessin puolivälissä. Viestinnän ei kuitenkaan tulisi olla pelkkä apukeino tai prosessin vaihe, vaan sen pitäisi olla organisaatiossa tapahtuvaa jatkuvaa vuoropuhelua ja keskustelua. Piha ja Sutinen toteavatkin kommunikaation olevan maailman tehokkain muutostyökalu. (Piha & Sutinen, 2020, s. 127–129.)

Viestinnän merkitys onnistuneessa muutoksessa nousee esille myös tutkimuksissa. Tutkimusten mukaan muutoksen onnistumisen yksi tehokkaimpia strategioita on organisaatiossa tapahtuva tehokas viestintä. Viestintä on myös hyvä tapa sitouttaa työntekijöitä muutokseen ja saada heidät ymmärtämään muutoksen merkitys. Myös työntekijöiden välinen yhteistyö on muutosprosessin aikana ensiarvoisen tärkeää. Ilman työntekijöitä lopullinen muutos ei voi tapahtua ja toteutua. (Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2018, s. 1767.)

Arikoski ja Sallinen (2008, s. 14) nostavat onnistuneen johtamisen elementeiksi visioiden ja strategioiden lisäksi ihmisten osallisuuden muutosten toteuttamiseen. Muutoksen johtamisessa onkin heidän mukaansa kyse paradoksista, jossa on kyettävä johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia ja epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä. Johtamisessa on lisäksi huomioitava se, että johdetaan ryhmää ei vain yksilöitä. Ryhmän toimintaa on vaikea ennakoida ja johtajalta vaaditaan myös kykyä ymmärtää ryhmädynamiikkaa ja ryhmän tilannetta ennen muutosta. Ennen muutosta hyvin toimiva ryhmä selviää muutoksesta todennäköisesti nopeasti ja vaivattomasti. (Arikoski & Sallinen, 2008, s. 14.)

Muutostilanteissa johtajuus joutuu koetukselle, kun tuttuja ja turvallisia käytäntöjä aletaan muuttaa. Hyvän johtamisen perusasioiden ja työkalujen merkitys korostuu muutostilanteessa. Tärkeää on jakaa henkilöstölle ajantasaista tietoa. Tieto rauhoittaa ja katkaisee usein huhuilta siivet ja estää jopa turhien pelkojen syntymistä. Tiedon jakamisessa olisi hyvä pyrkiä vuorovaikutteisuuteen ja sallia kysymyksiä esittämisen. Tärkeää olisi ottaa henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen ja osallistaa heidät muutosprosessin eri vaiheissa. Näiden avulla on mahdollista saavuttaa avoin ilmapiiri, jolla voidaan taata muutoksen tuloksellisuus ja käsitellä henkilöstön tunteita. (Arikoski & Sallinen, 2008, s. 90–93.) Henkilökunnan osallisuus nousee tärkeäksi onnistumisen elementiksi myös Laaksosen, Sinkkosen ja Wallin (2020, s. 210–211) havainnoissa. Heidän mukaansa työntekijää kiinnostaa erityisesti hänen oma työnsä ja sitä koskevat muutokset. (Laaksonen, Sinkkonen & Wallin, 2020, s. 210–211.)

Muutosteorioita ja -malleja on olemassa lukuisia eri tutkijoiden tekemiä ja eri aikakausilta olevia. Niiden sopivuutta näin laajaan muutokseen, kuin hyvinvointialueuudistus on, on vaikea osoittaa. Piha ja Sutinen (2020, s. 139) toteavatkin muutosteorioiden pohjautuvan ajatukseen, jossa muutos on mekaaninen tapahtuma. Kuitenkin muutos on muutakin kuin strategia, visio ja rakenteet. Se on ihmisten käyttäytymisten ja tunteiden johtamista. (Piha & Sutinen, 2020, s. 139.) Hyvinvointialueuudistus etenee monella eri tasolla aina valtakunnan politiikasta aluepolitiikkaan ja sieltä alemmas organisaation muodostamiseen, johtajien valintaan ja aina työntekijätasolle saakka. Myös muutoksen aikataulu on tiukka, valmista pitäisi olla jo tammikuussa 2023. Tässä tutkielmassa pääsen kartoittamaan muutoksen alkuvaiheen tapahtumia ja sitä millaisia hyvin muutoksen elementtejä muutoksessa on ollut mukana yksittäisten työntekijöiden, kuraattorien, koekemana.

### 3.4 Työntekijä osana organisaatiomuutosta

Organisaatiomuutokset voivat näyttäytyä työntekijöille uhkaavina ja jopa pelottavina. Siksi muutosten suunnitteluun, toteuttamiseen ja johtamiseen olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota, jotta ne eivät aiheuttaisi epäluottamusta, turvattomuuden tunnetta tai hyvinvoinnin heikkenemistä. Pelkoa voi aiheuttaa esimerkiksi työnmenettämiseen liittyvä epävarmuus ja sen myötä tapahtuvat sosiaalisten suhteiden ja sosiaalisen aseman muutos ihmisen elämässä. Työssä tapahtuvat muutokset vaativat aina uusien toimintatapojen omaksumista ja uuden oppimista. Johtajan tai esimiehen vaihtuminen on organisaation muutostilanteista yksi haasteellisimmista, koska sen myötä työntekijöiden tulee rakentaa uudelleen luottamusta ja sosiaalisia suhteista vaihtuneisiin henkilöihin. (Savolainen, 2015, s. 25.)

Muutos voi olla myös pelottava monesta syystä. Piha ja Sutinen (2020, s. 17) toteavat muutoksen pelottavan silloin, kun sitä ei ole saanut itse valita ja sen lopputuloksesta ei ole varmuutta. Pelkoa lisää myös se, jos muutoksen vaiheisiin ei pysty vaikuttamaan ja hallinnan tunne puuttuu. Pelkoa voidaan vähentää lisäämällä luottamusta, toimintakykyä ja uteliaisuutta muutosta kohtaan. Näiden lisääminen lisää myös muutosvoimaa. (Piha & Sutinen, 2020, s. 17.)

Muutostilanteissa ihmisten on havaittu käyvän kuitenkin läpi kaikki neljä perustunnetta: pelon, vihan, surun ja ilon. Vasta tämän tunneskaalan läpikäytyään ihminen on todella käynyt läpi koko muutosprosessin ja sinut sen kanssa. Usein organisaatioiden johdossa odotetaan ihmisten suhtautuvan muutokseen heti iloiten, samalla kun he itse ovat jo ehtineet käsitellä aiemmat tunteet pois alta, koska he ovat yleensä tienneet muutoksesta paljon ennen työntekijöitä. Muutokseen olisi hyvä varata aikaa niin tietoiselle kuin tiedostamattomallekin asioiden ja tunteiden työstämiselle. (Arisalo & Sallinen, 2008, s. 41–42.)

Usein nämä muutoksen alkuvaiheen tunteet voidaan tulkita muutosvastarinnaksi. Viitalan ja Jylhän (2019, s. 281) mukaan muutosvastarinta tarkoittaa muutoksen tai sen suunnittelun vastustamista. Vastustaminen voi ilmetä esimerkiksi välinpitämättömyytenä, torjumisena, voimakkaana kritisoimisena, aggressiona tai itsesuojeluna. Muutosvastarintaa on todettu liittyvän useimmiten sellaisiin organisaatiomuutoksiin, joissa rakenteet, prosessit ja työntekijöiden työ sekä asema muuttuvat. Muutosvastarinnan takana voidaan havaita olevan monenlaisia tekijöitä, kuten tiedon puute, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen ja onnistumiseen, pelko ja turvattomuuden tunne omasta asemasta sekä haluttomuus oppia uutta tai luopua nykyisistä menetelmistä tai työn nykytilasta. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 218.)

Muutokset herättävät ihmisissä tunteita. Juuti ja Virtanen (2009, s. 110) huomauttavat muutokseen liittyvien tunteiden olevan useammin kielteisiä kuin myönteisiä. Kielteiset tunteet taas aiheuttavat kielteisiä reaktioita, muutosta vastaan kapinointia tai pahimmillaan ne voivat saada ihmisen lukkoon. Muutoksen herättämät tunteet määrittävät ihmisen aiempien kokemusten ja nykyisen elämäntilanteen perusteella. Muutokseen liittyvät tunteet etenevät usein aaltomaisesti vaihdellen. Yksi aalto voi sisältää useita erilaisia tunteita, vihaa, kiukkua, innostusta, surua. Välillä olo voi olla jopa välinpitämätön. Toiset puolestaan pyrkivät tukahduttamaan kokemansa tunteet, mutta tämä toimintatapa ajaa usein ennemmin tai myöhemmin kohti uupumusta tai masennusta. Siksi olisikin tärkeää työstää tunteita tavalla tai toisella. Tämä edellyttäisi organisaatioilta rauhallisempaa muutostahtia, joissa edellisen muutoksen herättämät tunteet olisi saatu purettua ennen uuden muutoksen alkamista. (Juuti & Virtanen, 2009, 110, 118–119.)



Erilaiset tunteet tulisikin nähdä organisaation psykologisena pääomana ja voimavarana ja niitä tulisi pitää yhtä tärkeinä kuin rahaa, omaisuutta, osaamista ja henkilöstöä. Hyvä tunneilmasto on organisaatiolle tärkeä inhimillisen hyvinvoinnin ja organisaation menestyksen takia. Tunteet tulisi nähdä niin yksilötasolla kuin organisaatiossakin tiedon ja energian lähteenä. Tunteet yrittävät kertoa meille jotakin ja ne säätelevät energiatasoa ja toimintaa, jotta voimme reagoida tunteiden tuomaan tietoon. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020, s. 24, 27.)

Tunteiden työstäminen olisi tärkeää, jotta muutostilanteet eivät kuormittaisi työntekijöitä ja näin ollen verottaisi koko työyhteisön voimavaroja. Suomalaisessa työkuulttuurissa korostetaan loogisuutta ja viileyttä. Tunteiden näyttämisen ei katsota kuuluvan työpaikoille. Tunteiden pidättäminen voi uuvuttaa työntekijän ennemmin tai myöhemmin. Pahimmillaan tässä tilanteessa koko organisaatio voi kadottaa sen muutosreitin, jota sen oli tarkoitus noudattaa. Tunteista puhumiselle ja niiden työstämiselle tulisi löytää aikaa ja tilaa myös työyhteisöissä. Tämä vaatisi työyhteisöjen kulttuurin ja johtamisen sallivammaksi ja ymmärtäväisemmäksi kehittymisen. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 120.)

Organisaatiomuutoksilla on havaittu olevan vaikutuksia myös työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen toteavat Pahkin ja Vesanto (2013, s. 5, 8). Näin voi tapahtua erityisesti organisaatiomuutoksissa, joissa irtisanotaan työntekijöitä. Irtisanomiset ovat lisänneet työntekijöiden kokemia negatiivisia terveysvaikutuksia. Organisaatiomuutoksen vaikutukset työntekijöihin ovat usein myös pitkäkestoisia, niitä voidaan havaita jopa vuosien kuluttua muutoksesta. Näiden negatiivisten muutosten takana on havaittu olevan erityisesti epävarmuuden tunnetta. Tämä tunne voi säilyä vuosia muutoksen jälkeen, mikä heikentää työntekijän kokemaa hyvinvointia ja terveyttä. Myös työntekijöiden työtyytyväisyys ja sitoutuminen voivat laskea muutosprosessin aikana. Organisaatiomuutoksen myötä usein myös työn vaatimukset ja kiire lisääntyvät ja unenlaatu voi heikentyä. Nämä voivat heikentää työntekijän kokemaa hyvinvointia. Heikentynyt hyvinvointi voi näkyä esimerkiksi työntekijän stressinä, kyynisyytenä tai pahimmillaan jopa työuupumuksena. Pysyvyyden ja turvallisuuden järkkäminen voi aiheuttaa myös ahdistuneisuutta ja itsehallinnan tunteen vähentymistä. Työyhteisöissä elävät kaikki samat tunteet kuin sen yksilöilläkin, sillä organisaatiot ovat olemassa vain niihin kuuluvien ihmisten kautta. Muutosprosessi etenee niin käytännössä kuin tunnetasolla vaiheittain. (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 5, 8.)

### 3.5 Muutoksesta selviäminen

Muutokseen ja sen vaikutuksiin tulevaisuudessa voi suhtautua eritavoin. Koivula (2020, s. 259–260) esittelee neljä erilaista asennoitumista tulevaisuuteen ja muutokseen. Asenne voi olla passiivinen, reaktiivinen, preaktiivinen tai proaktiivinen. Passiivisessa asenteessa ihminen suhtautuu tulevaisuuteen välinpitämättömästi. Hän kokee, ettei voi vaikuttaa tulevaisuuteen tai se ei kiinnosta. Asioiden annetaan tapahtua omalla painollaan. Reaktiivisessa asenteessa puolestaan pyritään sopeutumaan siihen mitä tapahtuu, mutta omaa toimintaa pyritään jatkamaan ennallaan ja toivotaan sen auttavan yli muutoksista. Preaktiivinen on ennakoivaa ajattelua, jossa henkilö pyrkii seuraamaan trendejä ja ympäristön muutoksia. Hän pyrkii tekemään muutoksia omassa toiminnassaan jo etukäteen ja toivoo sen ennalta ehkäisevän ongelmia, joita muutokset mahdollisesti aiheuttavat. Proaktiivisessa mallissa puolestaan pyritään huomioimaan erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja ja tapahtumia ja yritetään vaikuttaa niihin nykyhetkessä tehtävillä päätöksillä ja keinoilla. (Koivula, 2020, s. 259–260.)

Muutoksesta selviämisessä työntekijää auttaa organisaatiolta saatu tuki sekä työntekijän vahvat henkilökohtaiset resurssit, kuten vahva tunne elämänhallinnasta. Pahkin ja Vesanto (2013, s. 5, 8.) toteavat koettua hyvinvointia parantavan myös se, jos muutoksen myötä työn vastuullisuus ja itsenäisyys lisääntyvät. Jos muutokseen liittyy työntekijän mielestä uudet mielenkiintoiset työtehtävät tulevaisuudessa, voi tämä lisätä myös kokemusta omasta hyvinvoinnista. Hyvinvoinnin näkökulmasta muutoksista selviämistä lisää se, kun työntekijän oma tunne-elämä on tasapainossa ja hän luottaa omaan selviytymiseensä. Hänen tietää oman osaamisensa työssä ja tiedostaa näin ollen myös sen, että selviää muuttuvistakin työtehtävistä. Työntekijällä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja ylläpitää ammattitaitoaan jatkuvasti. Tärkeä tuki on hyvä työyhteisö ja sen johtaminen. On tärkeää muistaa myös, että muutoksen hyvät puolet huomataan usein vasta myöhemmin, sitten kun muutokseen on ehditty sopeutua. Muutos on usein myös mahdollisuus, jossa työyhteisö voi luoda ja saada jotain uutta vanhan tilalle. (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 5, 8.)

Yksilötasolla myönteinen suhtautuminen muutokseen näyttäytyy merkittävänä keinona sopeutua muutokseen. Juuti ja Virtanen (2009, s. 124–125) esittävät myönteisen suhtautumisen merkityksen ihmisen voimavarojen säilymiseen. Ihminen, joka kykenee elämään myönteisyyden periaatteen sisällä, on sopusoinnussa tunteidensa ja kokemustensa kanssa. Hän myös luottaa siihen, että elämä kantaa ja vie kohti sitä mitä hän voi olla ja miksi hän voi tulla. Toisaalta ihminen ei voi kuitenkaan täysin valita tai muuttaa sitä, miten hän suhtautuu asioihin. Järjen maailmassa voimme erottaa faktat ja fiktion, mutta tunteiden maailmassa kaikki kokemamme tunteet ovat totta. Opetelemalla hyväksymään omat tunteemme, positiiviset tai negatiiviset, voimme myös suunnata niiden sisältämää energiaa ja elää huolettomampaa elämää. Tunteiden hyväksymisen kautta voi myös oppia elämään asioihin myönteisesti suhtautuen. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 124–125.)

Myös Piha ja Sutinen (2020, s. 98, 106) haastavat tarkastelemaan omaa toimintaa ja asennetta muutosta kohtaan. Muutosvastarinnan sijaan pitäisikin olla kiinnostuneempi muutosvoimasta. Muutoksessa auttaa uteliaisuus uutta kohtaan. Uteliaisuus ohjaa toimintaamme kohti tietoa, kokemuksia ja toimintaa, joka voi puolestaan synnyttää uusia parempia tapoja, ajatuksia ja innovaatioita. Uteliaisuutta voidaan pitää myös motivaation lähtökohtana. Muutostilanteissa tarvitaan myös rohkeutta astua epämukavuusalueelle, jonne menemällä mahdollistamme uusien asioiden oppimisen ja henkisen kasvun. Epämukavuusalueella tapahtuvan oppimisen kautta voimme saavuttaa myös onnistumisen tunteen ja kokemuksen. Lisäksi muutostilanteissa tarvitaan sisua, sitkeyttä ja tahdonvoimaa, jotka ovat oleellisia muutosvoiman elementtejä. (Piha & Sutinen, 2020, s. 98, 106.) Tutkielmassani olen kiinnostunut yksittäisten työntekijöiden suhtautumisesta muutokseen ja siihen, miten he asennoituvat tulevaan uudistukseen.

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

### 4.1 Tutkimuskysymykset ja tutkielman lähtökohdat

Tutkimuskysymykseni ovat: *Millaisia kokemuksia ja näkemyksiä kuraattoreilla on hyvinvointiorganisaatioiden työntekijöiksi siirtymisestä?*

Lisäksi kysyn: *Millaisia uusia mahdollisuuksia organisaatiomuutos heidän mielestään tuo kuraattorin työhön? Minkälaisia huolia kuraattorit kokevat hyvinvointialueiden työntekijöiksi siirtymisessä?*

Kyseessä on laadullinen tutkimus, joka on aina prosessi. Kiviniemi (2015, s. 74) kuvaa prosessin tapahtuvan tutkijan tietoisuudessa, jossa aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät vähitellen. Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkimuksen etenemisen vaiheet muotoutuvat vähitellen tutkimuksen edetessä. Aineiston keruu ja teoria kehittyvät vuorovaikutuksessa ja auttavat tutkijaa kehittämään tutkimusasetelmaansa eteenpäin. (Kiviniemi, 2015, s. 74, 79.) Tässä tutkielmassa prosessi eteni ja kehittyi oman ajattelun ja oppimisen myötä. Tutkimuksen teoreettisena taustana on organisaatioteoria ja muutosteoriat. Nämä eivät kuitenkaan kykene täysin avaamaan nyt meneillä olevan muutoksen laajuutta ja moniulotteisuutta. Näkökulmana tutkielmassa oli kuitenkin työntekijöiden asema ja suhtautuminen muutokseen. Prosessin edetessä tekstiä on työstetty ja muokattu vastaamaan aina sen hetkistä tietoa ja ymmärrystä asiasta.

Tässä tutkielmassa viitekehyksenä toimii fenomenologinen lähestymistapa. Tuomen ja Sarajärven (2012, s. 34) mukaan fenomenologishermeneuttinen tutkimusperinne on osa laajempaa hermeneuttista perinnettä, jonka mukaan tutkimuksen filosofisia ongelmia ovat ihmiskäsitys ja tiedonkäsitys. Toisin sanoen, miten tutkimuskohteesta voidaan saada inhimillistä tietoa ja millaista tämä tieto on luonteeltaan. Fenomenologisen tutkimuksen kohde on yleensä kokemuksen tutkiminen, mutta kokemus muotoutuu merkitysten mukaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, s. 34.) Tässä tutkielmassa mielenkiinnon kohteena oli kuraattoreiden muutoksen kokemuksen ja sen merkityksen tutkiminen.

Tutkimus ei pyri löytämään universaaleja yleistyksiä vaan ennemminkin ymmärtämään tutkittavien ihmisten joukon sen hetkistä merkitysmaailmaa. Yksilöt ovat yhteiskunnan jäseniä ja siksi heillä on yhteisiä piirteitä ja yhteisiä tapoja kokea maailma. Tutkittavat ihmiset ovat osa jotakin yhteisöä ja sen perinnettä ja siksi jokaisen yksilön kokemus paljastaa myös jotain yleistä. (Laine, 2015, s. 32.) Tähän tutkimukseen osallistuneita yhdistää yhteinen ammatti, jonka takia heillä on yhteisiä ammatillisia kokemuksia ja ammatillista tietoa. Sen lisäksi he kaikki ovat yksilöinä osa yhteiskuntaa, ja muutos koskettaa heitä myös kansalaisina ja yhteiskunnan jäseninä.

Myös Vilka (2021, s. 171) toteaa fenomenologisen lähestymistavan tärkeimpiä työvälineitä olevan käsitteet kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Fenomenologisen lähestymistavan kautta tutkitaan ihmisen kokemuksellista suhdetta maailmaan ja tutkimuskohteena onkin tutkittavan ihmisen kokemus elämäntodellisuus. Tutkittavan elämäntodellisuus puolestaan on se, jota tutkija yrittää ymmärtää ja jonka kautta tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan. (Vilka, 2021, s. 171.)

Avaan seuraavaksi hieman kokemuksen, merkityksen ja yhteisöllisyyden käsitteitä. Laine (2015, s. 31–32) esittää fenomenologien mukaan kokemuksellisuuden olevan ihmisen maailmansuhteen perusmuoto. Tämän kokemuksellisuuden käsitteen voi havainnollistaa vertaamalla vaikkapa eroa ajatella sodan keskellä eläviä ihmisiä ja todella elää sodan keskellä. Kokemuksellinen suhde maailmaan on myös intentionaalinen, joka tarkoittaa sitä, että kaikki kokemamme merkitsee meille jotain. Kokemukset puolestaan rakentuvat merkityksistä ja maailma, jossa elämme, näyttäytyy meille itseasiassa merkityksinä. Kokemuksia tutkittaessa tutkitaan itseasiassa kokemusten merkitysisältöä ja rakennetta. Ihminen nähdään fenomenologisessa lähtökohdassa pohjimmiltaan yhteisöllisenä. Merkitysten voidaan nähdä myös syntyvän osana sitä yhteisöä, jossa ihminen kasvaa ja kasvatetaan. Merkitykset ovatkin täten intersubjektiveja eli subjektien välisiä tai subjekteja yhdistäviä. Merkitykset nähdään luoteeltaan yhteisöllisinä ja kokemukset yksilöllisinä (Laine, 2015, s. 31–32.) Tässä tutkielmassa tulkitan kokemuksellisuuden olevan kuraattoreiden kokemus heidän siirtymisestään uuteen organisaatioon. Tämä kokemus rakentuu heidän muutokselle antamistaan merkityksistä ja nämä merkitykset puolestaan syntyvät ja kasvavat osana sitä työyhteisöä ja laajempaa yhteisöä, jossa he nyt asuvat, elävät ja työskentelevät. Kokemuksen taustalla voi näyttäytyä myös heidän aiemmat kokemuksensa muutoksista.

## 4.2 Aineistonkeruu- ja tutkimusmenetelmät

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin ryhmäkeskustelut ja kirjoituspyynnön. Valtosen ja Viitasen (2020, s. 118) mukaan ryhmäkeskustelulla tarkoitetaan tilaisuutta, jossa joukko vapaaehtoisia ihmisiä on kutsuttu koolle keskustelemaan tietyistä aiheista fokusoidusti, mutta kuitenkin vapaamuotoisesti. Heidän mukaansa ryhmähaastattelussa keskustelu painottuu ryhmänvetäjän ja kunkin osallistujan välille, kun taas ryhmäkeskustelussa ryhmänvetäjä kannustaa osallistujia keskustelemaan keskenään kohteena olevasta aiheesta ja tämä keskustelu tuottaa tutkimuksen aineiston. (Valtonen & Viitanen, 2020, s. 118.) Kuitenkin Puusa (2020, s. 115) mainitsee kirjallisuudessa käytettävien termien ryhmähaastattelu ja ryhmäkeskustelu rinnakkain, vaikka jotkut tekevät näiden välille jyrkän eron.

Aineistonkeruussani tavoitteena oli, että keskustelutilanne olisi enemmän vapaamuotoinen keskustelu kuin haastattelu, joten siksi käytän tutkielmassani termiä ryhmäkeskustelu, vaikka lähdeaineistossa olisikin puhuttu haastattelusta. Tuomen ja Sarajärven (2012, s. 72–73) mukaan keskustelun idea on yksinkertainen. Kun haluamme tietää mitä ihminen ajattelee, on järkevää kysyä asiaa häneltä itseltään. Keskustelua voidaan pitää myös joustavana menetelmänä. Siinä on mahdollisuus kysyä asiaa uudelleen tai esittää tarkentavia kysymyksiä ja selventää asioita. Kysymykset voidaan myös esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo sen aiheelliseksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, s. 72–73.)

Tutkimukseen osallistujiksi haettiin koulukuraattoreita, joilla on työkokemusta vähintään kaksi vuotta. Käynnistin osallistujahaun 7.4.2022 Koulukuraattorit Facebook-ryhmässä, jossa julkaisin hakupäivityksen. Päivityksessä kerroin etsiväni osallistujia ryhmäkeskusteluun tai saavani vapaamuotoisia tekstejä kirjoituspyyntönä. Toivoin kiinnostuneiden ottavan minuun yhteyttä sähköpostitse, jonka jälkeen toimittaisin heille tarkemmat ohjeet. Tämä julkaisu ei kuitenkaan poikinnut yhtään yhteydenottoa.

Tämän lisäksi lähetin kutsun osallistua tutkimukseen suoraan sähköpostilla (LIITE1). Etsin pieniä kuntia, joissa työskentelee vain yksi kuraattori, eri puolilta Suomea ja lisäksi lähetin kutsun muutamien isompien kaupunkien kuraattoreiden esihenkilöille. Sähköpostitse tehdyt yhteydenotot toivatkin osallistujia ryhmäkeskusteluihin ja yhden vastauksen kirjoituspyyntöön. Pienten kuntien ryhmään ilmoittautui kuusi osallistujaa. Isojen kaupunkien kaksi. Isoissa kaupungeissa prosessia viivästytti tutkimuslupan hakeminen, tämä supisti kaupunkien osallistujamäärää, koska ei ollut ajankäytöllisesti järkevää tehdä tutkimuslupahakemuksia seitsemään kaupunkiin. Tämä tutkimuslupakäytäntö selvisi itselleni vasta siinä vaiheessa, kun aloin etsimään osallistujia. Jos olisin ollut siitä tietoinen, olisin suunnitellut tiedonkeruun toisin.

Lisäksi lähetin vielä sähköpostilla kirjoituspyyntöä (LIITE2) sellaisiin kuntiin ja kaupunkeihin, joissa työskentelee useampi kuraattori, mutta jotka eivät ole kuitenkaan isoja kaupunkeja. Näihin kirjoituspyyntöihin en kuitenkaan saanut yhtään vastausta. Tutkimuksen pääaineisto koostuu näin ollen ryhmäkeskusteluiden sisällöstä.

Ryhmäkeskusteluja pidettiin kaksi. Toinen pienissä kunnissa ainoina kuraattoreina työskenteleville ja toinen isoissa kaupungeissa työskenteleville. Kysymyksessä on laadullinen tutkimus. Juutin ja Puusan (2020, s. 9) mukaan laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, heidän ajatustensa, kokemustensa ja tunteidensa kautta. Tässä tutkielmassa tutkittavana ilmiönä on organisaatiomuutos, ja tutkimuksen kohteena ovat koulukuraattorit ja heidän kokemuksensa meneillään olevasta muutoksesta.

Ajatuksena näin toteutetuissa ryhmäkeskusteluissa oli tiedonkeruun lisäksi tarjota myös vertaistukea ja tietoa muiden alueiden tilanteesta osallistujille. Vilkan (2021, s. 125) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä on tärkeä tehtävä olla myös emansipatorinen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistujat eivät ole vain tuottamassa tietoa, vaan tutkimuksen tulisi lisätä myös heidän ymmärrystään ja tietoaan asiasta. Näin tutkimukseen osallistuminen voi vaikuttaa positiivisesti osallistujien ajattelu- ja toimintatapoihin myös tutkimustilanteen jälkeen. (Vilkka, 2021, s. 125.)

Käytin ryhmäkeskusteluissani avoimen keskustelun menetelmää. Tuomi ja Sarajärvi (2012, s. 76) mainitsevat tällöin edettävän etukäteen valittujen, tutkimuskysymykseen vastaavien sisältöjen mukaisesti. Tilanne on ilmiökeskeinen, jolloin tutkimuksen viitekehys ei määrää keskustelun suuntaa. Mutta toisaalta tutkimuksen viitekehys helpottaa tutkijaa hahmottamaan ilmiötä, jota hän tutkii. Tutkijan tehtävänä on antaa tutkittavien puhua vapaasti, mutta sovitusta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, s. 76.)

Toinen käyttämäni aineistonkeruumenetelmä oli kirjoituspyyntö. Pöysän (2021) mukaan kirjoituspyyntöjen käyttö aineistonkeruumenetelmänä on viimeisten vuosikymmenten aikana lisääntynyt. Kirjoituskutsuissa on tutkittava tuottaa omakohtaisten kokemustensa dokumentaatiota kirjoittamalla niistä vapaamuotoisesti itse. Omakohtaisuudessa pääpaino on kirjoittajan suhteella tapahtuneeseen ja hänen kokemukseensa. Omakohtaisuus voi pitää sisällään myös toisilta kuultua. Kirjoittaminen on vapaaehtoista. Kirjoituspyynnössä tekstiä ohjaa yleensä tutkijan laatima runko, joka sisältää pääteeman ja mahdollisia alateemoja. Mukana voi olla myös ehdotuksia sopivista aiheista ja näkökulmista. Kirjoittajat rajaavat ja käsittelevät kuitenkin aihettaan valiten itse sen, mitä kertovat. On huomattu, että he käsittelevät aihettaan usein ajattelemansa lukijan mukaisesti. Kirjoituskutsun mahdollistaa tarttumisen ajankohtaisiin aiheisiin, joista ei löydy valmiita tutkimusaineistoja muualta. (Pöysä, 2021.)

### 4.3 Tutkimuksen kulku

Etäyhteyksin toteutettuja ryhmäkeskusteluita pidettiin siis kaksi. Keskustelut pidettiin Teams-ohjelman välityksellä ja nauhoitettiin sekä litteroitiin ohjelmassa olevilla nauhoitus- ja puheenlitterointiohjelmilla. Ensimmäinen, pienten kuntien keskustelu, kesti 65 minuuttia ja toinen isojen kaupunkien keskustelu 52 minuuttia. Keskustelut toteutuivat toukokuussa 2022.

Ensimmäiseen keskusteluun osallistujat olivat pienissä kunnissa ainoina kuraattoreina työskenteleviä. Keskusteluun oli ilmoittautunut kuusi osallistujaa, mutta teknisistä ongelmista johtuen yksi osallistuja ei päässyt mukaan tilaisuuteen. Viisi osallistujaa olivat kaikki eri puolilta Suomea ja



edustivat eri hyvinvointialueita, joten osallistujien alueellinen kattavuus oli hyvä. Toiseen keskusteluun osallistui kaksi isossa kaupungissa työskentelevää kuraattoria, myös he olivat eri puolilta Suomea ja edustivat eri hyvinvointialueilta. Sattumalta kaikki osallistujat työskentelivät perusopetuksen kuraattoreina. Koko aineisto koostui siis kahdesta ryhmäkeskustelusta, joihin osallistui yhteensä seitsemän kuraattoria sekä yhdestä, pienestä kunnasta, saadusta kirjoituspyyntötekstistä. Tuomen ja Sarajärven (2012, s. 85) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa. Siksi aineiston koolla ei ole niin suurta merkitystä, vaan tärkeämpää on, että tutkimukseen osallistujilla on tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2012, s. 85). Tähän tavoitteeseen päästiin mielestäni hyvin saadulla aineistolla.

Keskustelun alussa toivoin kuraattoreiden keskustelevan vapaasti liittyen nyt käynnissä olevaan hyvinvointialueuudistukseen ja heidän työhönsä liittyvään muutokseen. Kuraattorit keskustelivatkin aktiivisesti, monipuolisesti ja omatoimisesti annetusta aiheesta. Lisäksi minulla oli keskustelurunko (LIITE3), jonka avulla pystyin nostamaan keskusteluun aiheita, jos ne eivät olleet muuten tulleet keskustelussa esille. Keskustelussa en pyrkinyt rajaamaan puheenvuoroja, mutta varsinkin pienten kuntien keskustelussa yritin huolehtia siitä, että jokainen saa puheenvuoron.

Keskustelujen litteroinnissa hyödynsin Teams-ohjelman litterointiominaisuutta, joka toimi pääasiassa hyvin. Kuuntelin keskusteluiden nauhoitteen kahteen kertaan ja samalla korjasin ohjelman litteroimasta tekstistä muutamia ohjelman väärinymmärtämiä sanoja. Lisäksi litterointi vaiheessa poistin runsaasti "niinku" ja "että, että" -tyyppisiä lausahduksia puheesta, jotta tekstistä tulisi sujuvammin luettavaa ja ymmärrettävää. Lisäksi käsittelin aineistoa korjaamalla lauserakenteita ja poistamalla rivivälejä, joka tiivistä aineistoa merkittävästi ja vähensi kokonaissivumäärää. Ohjelman litteroimaa aineistoa kertyi pienten kuntien keskustelusta 28 sivua, mutta käsiteltyäni aineiston, sen kooksi jäi 17 sivua (fontti Times New Roman, koko 12). Kaupunkien keskustelussa sivumäärä oli aluksi 42 sivua, mutta käsittelyn jälkeen 22 sivua. Eroa aineistojen koossa selittää se, että kaupunkien keskustelussa osallistujien puheenvuorot olivat huomattavasti pidempiä, kuin pienten kuntien. Litteroinnin yhteydessä poistin keskusteluista myös osallistujien nimet sekä heidän puheessaan mainitsevien paikkakuntien, alueiden, kaupunginosien ja naapurikuntien nimet,

jotta osallistujat pysyvät varmasti anonyymeinä. Litteroitua aineistoa kahdesta ryhmäkeskustelusta kertyi yhteensä 39 sivua. Lisäksi aineistoon kuuluu yhden sivun mittainen kirjoituspyyntöön vastaus.

Kuuntelin nauhoitteet litteroinnin tarkistamisen yhteydessä kahteen kertaan, jonka jälkeen siirryin lukemaan pelkästään tekstimuodossa olevaa aineistoa. Luin aineistot läpi neljä kertaa, muutaman päivän välein, jonka jälkeen huomasin, ettei aineiston lukeminen nosta enää uusia havaintoja. Havainnot alkoivat koostua mielessäni jo selkeimmiksi aiheiksi ja laajemmiksi merkityskokonaisuuksiksi.

#### 4.4 Fenomenologinen sisällönanalyysi

Fenomenologinen analyysi on oppikirjojen mukaan lähellä aineistolähtöistä laadullista sisällönanalyysiä. Fenomenologisessa lähestymistavassa aineistoa tarkastellaan koko ajan kokonaisuutena, kun taas sisällönanalyysissä tutkimusaineistoa pelkistetään yksittäiseen sanaan, lauseeseen tai lauseen osaan. Kun aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena paljastuvat myös siinä olevat mielelliset merkitykset. Fenomenologinen lähestymistapani eroaa aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä myös siinä, että tutkijan esiymmärrystä käytetään tutkijan tutkimusvälineenä ja tutkija analysoi myös oman esiymmärryksensä muuttumista. (Vilka, 2021, s.174–175.) Oma esiymmärrykseni ja tietämykseni kuraattorin ammatista ja työstä toimi tässä tutkimusvälineenä ja ohjasi tutkielmani tekemistä heti aiheenvalinnasta asti. Mielenkiintoista olikin havainnoida oman esiymmärryksen muuttumista jo teoreettista viitekehystä kirjoittaessa samoin kuin siirryttäessä aineiston analysoinnin vaiheeseen.

Fenomenologinen tutkimukseni eteni vaihe vaiheelta, mutta joskus täytyi palata myös edeltäviin vaiheisiin. Tutkimusaineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa pyritään kuvaamaan sitä, mitä aineistossa on sanottu. Laine (2015, s. 42) kertoo tavoitteeksi kuvata toisen kertomus kokemuksistaan mahdollisimman alkuperäisesti. Kuvausvaiheessa tutkija tekee valintoja siitä, mikä on tärkeää ja mikä ei, mikä kuuluu tutkimuksen piiriin ja mikä puolestaan ei ole olennaista. Tähän

vaiheeseen on hyvä varata aikaa ja useita toistokertoja niin aineiston kuuntelemiseen kuin lukemiseenkin. (Laine, 2015, s. 32.)

Tätä tutkielmaa tehdessäni tämä ensimmäinen vaihe kesti kaikkiaan kolmisen viikkoa. Tuona aikana luin aineistoa muutaman kerran. Lukiessani mietin, mikä on tutkielmani kannalta tärkeää ja oleellista ja mikä ei. Havainnin puhutusta tekstistä kokemuksia ja niiden taustalta myös merkityksiä. Nostin muutamia aiheita itselleni muistiin ja sen jälkeen pidin muutaman päivän taukoa aineiston lukemisesta. Huomasin, että näiden taukojen pitäminen oli itselleni tärkeää. Huomasin myös, että prosessin aikana merkitykset ja merkityskokonaisuudet alkoivat rakentua mielessäni selkeimmiksi kokonaisuuksiksi.

Fenomenologisessa lähestymistavassa ei olla kiinnostuneita yksittäisistä sanoista, tauoista haastatteluissa tai haastateltavan käyttämistä äänenpainoista (Vilkka, 2021, s. 172). Sen sijaan ollaan kiinnostuneita yksittäisistä mielellisistä merkityksistä, joita tutkittava tuottaa tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta puhuttuna, kirjoitettuna tai kuvattuna. Tavoitteena on muodostaa kokemuksesta ja mielellisistä tulkinnoista merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Merkityskokonaisuuksien näkeminen puolestaan perustuu tutkijan elämäkokemuksen tuomaan merkitysten ymmärtämiseen. Merkityskokonaisuuksien etsimistä ohjaa lisäksi tutkimusaineisto, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. (Vilkka, 2021, s. 172.)

Merkityskokonaisuudet löytyvät aineistosta etsimällä siitä sisällöllisesti yhteenkuuluvia kuvauksia eli samanlaisia merkityksiä. Näitä merkityskokonaisuuksia voi löytyä aineistosta useita, mutta ne kaikki eivät ole tutkimuksen tavoitteiden kannalta oleellisia. Lopullisen tulkinnan voidaankin katsoa löytyvän merkityskokonaisuuksien välisistä suhteista. (Vilkka, 2021, s. 173.) Laine (2015, s. 43) puolestaan nostaa esille intuition merkityksen merkityskokonaisuuksien havaitsemisessa. Merkityskokonaisuudet nähdään, kunhan aineistoon paneudutaan riittävästi. Näiden merkitysten välisten yhteyksien ymmärtäminen perustuu puolestaan tutkijan omaan intuitiiviseen ja elämäkokemuksen myötä kertyneeseen ymmärtämiseen. (Laine, 2015, s. 43.)

Ensimmäisen vaiheen jälkeen aineisto pyritään jäsentämään merkityskokonaisuuksiksi (Laine, 2015, s. 44). Jäsennyksessä edetään aineiston ehdoilla, mutta kuitenkin tutkimuskysymyksen kehyksissä. Analyysivaiheessa tutkija tulkitsee omalla kielellään ensimmäisen vaiheen kuvauskieltä ja pyrkii tematisoimaan, käsitteellistämään tai narratiivisesti yleistämään esimerkiksi metaforia käyttäen kuvauksen puhetta. Kyseessä ei ole kuitenkaan abstrahoiminen tai aineiston köyhdyttäminen, vaan tarkoituksena on säästää yksilöllisiä piirteitä, pyrkiä ymmärtämään ja tulkitsemaan kokemusten ja merkitysten monikerroksellisuutta sekä ymmärtää yleisyyden ohella myös yksilöllistä moninaisuutta. (Laine, 2015, s. 44–45.)

Analyysivaiheessa esimerkiksi yhteistyöstä rakentui kokemusten kautta myös laajempi merkityskokonaisuus. Ensin yhteistyö näyttäytyi aineistossa kuraattorien välisenä yhteistyönä, sitten laajempaan monialaisena työskentelynä. Sen jälkeen toiveena siitä, että yhteistyö kehittyisi hyvinvointialueilla entisestään. Lopuksi vielä toivottiin, että uudistus toisi lisäarvoa (esimerkiksi yhteistyön ja lisääntyneen moniammatillisuuden kautta) niin kuraattoreille kuin kansalaisillekin.

Havaittuni näiden kokonaisuuksien rakentumisen loin uuden tiedoston, johon kirjoitin tutkimuskysymykset ja aloin koostaa niiden alle oleellisimpia havaintojani aineistosta. Huomasin, että vain tutkimuskysymyksiin vastaamalla muutoksen merkityksellisyydestä ei piirry kokonaiskuvaa. Päätin, että avaan tuloksissa myös kuraattoreiden kertomuksista esille heidän nykyisiä työskentelyolosuhteitaan ja resurssejaan. Sitä kautta myös organisaatiomuutoksen merkityskokonaisuus avautuu paremmin. Muutoksen merkitys on myös erilainen pienissä kunnissa työskenteleville kuin jo nyt osana isoja kaupunkiorganisaatioita työskenteleville. Myös tämä huomio ohjasi aineiston analyysia.

#### 4.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkielmaa tehdessäni pyrin noudattamaan parhaani mukaan eettisiä toiminta- ja tutkimustapoja alusta loppuun saakka. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) laatimassa koosteessa todetaan peruslähtökohtana ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa olevan tutkittavien ihmisten luottamus sekä tieteeseen että tutkimukseen. Luottamus tieteeseen ja tutkimukseen säilyy parhaiten

siten, että tutkimuksiin osallistuvien ihmisten oikeuksia, itsemääräämisoikeutta ja ihmisarvoa kunnioitetaan. Tutkimuksella puolestaan tarkoitetaan kaiken tutkimisen, ajattelun, tarkkailun ja kokeilun kautta saadun tieteellisen tiedon tuottamista (TENK, 2019, s. 7–8.)

Sosiaalityö pohjautuu vahvasti perus- ja ihmisoikeuksien sekä yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden periaatteisiin. Tästä syystä sosiaalialan ammattietiikan tulisi ohjata tehtyjä valintoja kaikkialla sosiaalityössä. Koin, että ammattietiikkaa tulee toteuttaa myös tutkimuksen teon yhteydessä samalla tavalla kuin muussakin sosiaalityössä ja tein näin parhaan osaamiseni mukaan.

Tutkielmaan tehdessäni pyrin parhaani mukaan kunnioittamaan jokaisen tutkittavan ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta siten, että kohtelin osallistujia yhdenvertaisesti ja arvostavasti. Jokaisen osallistuminen oli yhtä arvokas, tärkeä ja merkityksellinen tutkielmani kannalta. Jokaisella oli myös mahdollisuus päättää mitä ja kuinka paljon kertoo ryhmäkeskustelutilanteessa. Halusin osaltani mahdollistaa kakkien tasavertaisen osallisuuden, mutta hyväksyin myös sen, etteivät kaikki välttämättä halunneet osallistua keskusteluun yhtä aktiivisesti.

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistujalla oli mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa, milloin haluaa ilman velvollisuutta selittää syitä sille. Mäkinen (2006, s. 95) nostaa erityisesti haastatteluun osallistuvien keskeyttämismahdollisuuden tärkeäksi. Osallistuja ei voi koskaan etukäteen täysin tietää miten tutkimus etenee ja jotkut kysymykset voivat siksi tuntua esimerkiksi liian tunkeilevilta tai henkilökohtaisilta. (Mäkinen 2006, s. 95).

Hyvän tieteellisen tavan mukaisesti pyrin laatimaan toteutuksen siten, ettei osallistumisesta aiheutuisi osallistuneille haittaa. Tutkittavalla on oikeus saada totuudenmukainen ja ymmärrettävä kuvaus tutkimukseen osallistumisesta, sen merkityksestä ja tutkimuksen tavoitteista (TENK, 2019, s. 9). Ennen osallistumistaan tutkittavat täyttivät tutkimukseen osallistumissuostumuslomakkeen ja/tai hain tutkimuslupaa taustaorganisaatiolta kyseisen organisaation käytännön mukaan. Lisäksi vastasin osallistujien tutkimukseen liittyviin kysymyksiin ennen ja jälkeen ryhmäkeskustelun.

Tutkimuksen aineiston käsittelin niin, ettei siitä voi tunnistaa yksittäisiä osallistujia tai heidän työpaikkaansa, työskentelykuntaansa tai tulevaa hyvinvointialuettaan. Tutkimustulosten julkaisuvaiheessa yksityisyyden suojeleminen ja anonymiteetin varmistaminen ovat olennaisia. Tutkimuksen yleisperiaatteena on, että tutkimukseen osallistuneiden ihmisten yksityisyyttä suojellaan. Tutkimukseen osallistuneille ja ei tule luvata täyttä tunnistamattomuutta, ellei se ole tosiasiaa toteutettavissa. (TENK, 2019, s. 12–13.)

Mäkisen (2006, s. 119) mukaan myös organisaatioilla on oikeus yksityisyyteen. Tästä tutkimuksesta yksittäisiä henkilöä tai organisaatioita ei voi tunnistaa, mutta toki toiset ryhmäkeskusteluun osallistujat tietävät keitä muut osallistujat olivat.

Tutkimusaineistoa eli litteroituja, anonymisoituja ryhmäkeskusteluita ja kirjoituspyyntöön saatua vastausta, säilytetään tietokoneella omassa kansiossaan. Mäkisen (2006, s. 81) mukaan tutkimusaineiston käsittelystä tulee päättää jo tutkimuksen alussa. Tutkimusmateriaalin arkistointi tulee suunnitella ja dokumentoida etukäteen. Samoin tulee päättää se, kuka saa hyödyntää tutkimusmateriaalia jälkepäin. (Mäkinen, 2006, s. 81.) Tutkimusaineiston säilyttämisaikaksi olen ilmoittanut materiaalin keräämisvaiheessa viisi vuotta ja syyksi mahdollisen jatkotutkimuksen. Ryhmäkeskustelunauhoitteet poistin heti sen jälkeen, kun en enää tarvinnut niitä.

## 5 Kuraattoreiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta

### 5.1 Koulukuraattoreiden työskentelyolosuhteet kunnissa ja kaupungeissa

Hyvinvointialueuudistus on vielä hyvin alkuvaiheessa, joten tulokset kuvaavat kuraattoreiden kokemuksia ja ajatuksia uudistuksen etenemisestä, sen valmistelusta ja muutosprosessista ennen kuin organisaation muutos on virallisesti tapahtunut. Aineistosta nousi esille kuraattoreiden työtä ja tulevaa muutosta tällä hetkellä kuvaavaa todellisuutta. Jotta ymmärrämme muutoksen merkityksen kuraattoreiden työlle, on mielestäni tärkeää nostaa aineistosta esille myös joitakin havaintoja ja kuraattoreiden kokemuksia työn nykytilanteesta kunnissa ja kaupungeissa. Nostan näitä havaintoja tekstissä esiin myös suorina tekstinäytteinä saadusta aineistosta. Ymmärtämällä tämän nykytilan näyttäytyy muutoksen kokemuskin selkeämmin. Osa näistä nykytilaa kuvaavista asioista peilautuu myös odotuksina siitä, mitä muutoksia hyvinvointialueuudistus voisi tuoda tullessaan.

Tutkimukseen osallistuneista kuraattoreista kaksi työskentelee tällä hetkellä isossa kaupunkiorganisaatiossa. Yksi työskentelee jo osana sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymää, ja loput viisi työskentelevät pienissä kunnissa ainoana kuraattoreina. Yhdellä pienessä kunnassa työskentelevällä kuraattorilla oli yhdistetty tehtävään myös esiopettajan työ, muut toimivat kokoaikaisesti kuraattoreina.

Esihenkilön ja -henkilöiden merkitys työssä nousi tärkeäksi aiheeksi niin pienten kuntien kuin kaupunkien keskustelussa. Kuraattoreiden esihenkilöinä toimii tällä hetkellä niin sivistysjohtaja, kasvatuspäällikkö, rehtori kuin palvelualue- tai tiimivastaavakin. Kuraattoreiden työnkuvan erilaiset mahdollisuudet konkretisoituivat siinä, että molemmat kaupungeissa työskentelevistä kuraattoreista olivat tehneet tai tekivät myös tiimivastaavan tai palveluvastaavan työtä, kun taas kunnissa tällaista mahdollisuutta ei ole ollut. Kaupungeissa kuraattorit työskentelivät jo kuraattoritiimeissä, joko alueittain tai sen mukaan millä koulutusasteella he työskentelivät, kun taas pienten kuntien kuraattoreiden tiimiin koettiin kuuluvan kouluterveydenhoitaja ja/tai psykologi.

Esihenkilön merkitys työlle avautui parhaiten sen kautta, kuinka etäisenä tai läheisenä esihenkilö koettiin. Läheinen esihenkilö koettiin aineistossa helposti lähestyttäväksi, saatavilla olevaksi ja sellaisiksi, joka tietää, tuntee ja ymmärtää kuraattorin työn luonteen. Kun taas etäämpänä oleva esihenkilö koettiin sellaiseksi, johon yhteyttä pidettiin satunnaisemmin tai vain tarvittaessa ja joka ei tunne kuraattorintyötä niin hyvin. Käydyissä keskusteluissa tuli esille, että muutoksessa esihenkilöt tulevat muuttumaan varmasti ainakin heillä, joilla esihenkilö työskentelee kunnan sivistystoimessa esimerkiksi johtajana, päällikkönä tai rehtorina.

Useimmilla osallistujilla esihenkilö oli helposti tavoitettavissa ja tukena tarvittaessa, vaikka hän ei koululla työskentelisiäkään. Parhaimmillaan esihenkilönä toimiva rehtori koettiin tällä hetkellä hyvin läheisenä ja hänen kanssaan työskenneltiin osin jopa työpareina. Kanssakäyminen oli päivittäistä ja asioita pohdittiin usein myös moniammatillisesti työpäivien aikana.

*"Minä voin oikeastaan sanoa, että meidän rehtori, jolla on osaa sivistystoimen johtajan tehtävistä, on ihan läsnä siellä koululla. Ja voin sanoa, että hän on ihan työparina minulle. Ja hyvinkin läheinen. Että, kanssa käyminen on ihan päivittäistä. Ja oppilaiden asioita pohditaan kahdestaankin monta kertaa ja otetaan terveydenhoitaja siihen, joka myös on siellä koululla aina säännöllisesti, niin mukaan. On, niin kun siinä esimiehen tuki ja hän tietää kyllä. Mutta kun meillä on niin pieni yksikkö ja pieni kunta niin se on sillä lailla se yhteistyö helppoa." H4.*

Yksi kuraattoreista työskenteli jo osana laajempaa sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymää. Hänen kokemuksensa esihenkilöstä näyttäytyi tällä hetkellä erilaisena, kuin muilla osallistujilla. Siirtyminen osaksi isompaa organisaatiota oli vienyt esihenkilön kauemmaksi työntekijän arjesta.

*"Esimiestä tai esihenkilöä en kovin usein näe, enkä tapaa, että ne on nämä etäyhteydet ja puhelin millä hänet saa kiinni. Meillä on yhteinen lähi- ja esihenkilö, joka on perhepalveluiden esihenkilö. Kuulosti niin hyvälle tuo teidän tuo, että teillä on niin saapusalla se esihenkilö siinä, että tuota itsellä ei ehkä tuota tässä työssä nyt ole." H2.*



Merkityksellisenä kokemuksena kuraattoreiden työn nykytilanteessa näyttäytyi myös alkuvuodesta 2022 voimaan tullut oppilas- ja opiskeluhuoltolain 9 a §:n mukainen mitoitus kuraattoripalveluista. Mitoituksen mukaan jokaista 670 oppilasta kohden tulisi olla yksi kuraattori. Isoissa kaupungeissa mitoitus näyttäytyi niin, että heille oli palkattu useita uusia kuraattoreja ja työmäärä kuraattoria kohden muuttui kohtuullisemmaksi. He kokivat, että nyt työaikaa riittää myös työn kehittämiseen ja esimerkiksi yhteisölliseen oppilashuoltoon panostamiseen.

Pienissä kunnissa työskenteleville kuraattoreille mitoitus ei ollut vielä aiheuttanut muutoksia, koska suurimmalla osalla heistä oppilasmäärä koko kunnassa pysyi asetetun rajan alla. Yhdellä kuraattorilla työhön oli pienen oppilasmäärän takia yhdistetty myös esiopetuksen tehtäviä. Yksi kuraattori työskenteli kahden kunnan alueella, jotta mitoituksen mukainen työmäärä täyttyisi. Yhdellä kuraattoreista mitoituksen mukainen oppilasmäärä ylittyi reilusti, mutta hän koki, että työmäärä on yhdelle kuraattorille sopiva. Huomioitavaa on myös, että tilanne niin kaupungeissa kuin kunnissakin elää lapsiluvun muutosten myötä, joka voi vaikuttaa myös mitoituksen mukaiseen työmäärään.

*”Lapsilukumäärä on meidän kunnassa laskusuunnassa ja pienimpiä kouluja joudutaan lakkauttamaan.” H8.*

Kaikissa kunnissa ei ollut käytettävissä mitään sähköistä kirjaamisjärjestelmää, vaan asiakaskäynnit kirjattiin paperille perinteisellä kynä-paperimenetelmällä. Nämä kuraattorit odottivat saavansa käyttöön asianmukaiset asiakastietojärjestelmät ja ajanmukaiset välineet kirjaamiseen. Joissakin paikoissa oli vielä epäselvyyttä siitä, pysykö asiakastietojärjestelmä muutoksen myötä ennallaan vai vaihtuuko se johonkin toiseen.

Pienissä kunnissa kuraattorit olivat myös ainoita ammattinsa edustajia, joten työskentely oli ajoittain yksinäistä eikä siihen ollut aina saatavilla kollegiaalista tukea. Kollegiaalisen tuen saaminen edellytti omaa aktiivisuutta esimerkiksi soittamalla tutulle kuraattorille naapurikuntaan. Tätä hankaloitti kuitenkin työn hektisyys ja sopivan ajan löytäminen tällaisille puheluille.

## 5.2 Tunteiden vaikutus kokemukseen muutosprosessista

Kuraattorit kuvasivat tähän saakka käymäänsä tunneskaala hyvin käydyissä ryhmäkeskusteluissa. Erilaisia tunteita oli koettu kesäkuusta 2021 saakka, jolloin päätös siirtymisestä varmistui. Aluksi muutos oli hieman ehkä pelottanut ja huolestuttanutkin, mutta muuttunut sittemmin kiinnostukseksi, innostukseksi ja positiiviseksi odotukseksi. Kuraattorit ymmärsivät, että pääsevät kokemaan työurallaan jotain historiallista suurta muutosta ja muun muassa tämä ymmärrys oli lisännyt kiinnostusta muutosta kohtaan.

Kuraattoreiden suhtautumisessa muutokseen näyttäytyi hyvin Pihan ja Sutisen (2020, s. 98, 106) tarkoittama asenne muutosta kohtaan. He totesivat, että muutoksessa yksilöä auttaa uteliaisuus uutta kohtaan. Tämä uteliaisuus näyttäytyi kuraattoreiden vastauksissa hieman eri muotoisina, mutta kuitenkin samansuuntaisena mielenkiinnon heräämisenä ja kiinnostuksena uutta kohtaan.

*”Mä kans ehkä tunnistan semmoisen kiinnostuksen ja, en mä tiedä ehkä vähän innostusta. Tavallaanhan muutos tuo aina jotakin hyvää. Mun mielestä on mielenkiintoista nähdä, miten tää menee. Ja niinku siis jotenkin tämä kokonaisuus, että miten tämä tullaan tekemään.” H7*

Päällimmäisenä tunteena tällä hetkellä oli kuitenkin epätietoisuus ja -varmuus tulevasta. Kuraattorit kokivat, etteivät he oikein saaneet ajantasaista tietoa muutokset edistymisestä omalla alueellaan. Kuraattorit kuvasivat kokemaansa epävarmuutta monessa eri yhteydessä. Epävarmuutta liittyi siihen, mikä hyvinvointialueen tehtävä tulee olemaan, mutta myös siihen miten valmistelu omalla alueella etenee. Epävarmaa oli myös se, mitkä asiat tulevat muuttumaan ja milloin vai jatkuuko kaikki vielä tulevan vuodenkin ennallaan.

Pienten kuntien ryhmäkeskusteluun osallistujat keskustelivat epävarmuudestaan useamman puheenvuoron ajan. He pohtivat hyvinvointialueen merkitystä ja sitä, mitä hyvinvointialueelle siirtyminen tarkoittaa. Myös se milloin muutos vaikuttaa työhön jotenkin konkreettisesti on vielä epäselvää.

*"No sehän on nyt sitten niin kuin vähän semmoinen kysymysmerkki ainakin, että mitä hyvinvointialue tekee." H4*

*"Mitä se tarkoittaa sitten, kun me mennään sinne hyvinvointialueeseen, kun me ollaan tavallaan kaksi täysin eri organisaatiota?" H3*

*"Joo, meinasin just kans kommentoida, että täällä on kyllä kanssa aivan kysymysmerkkinä, että miten se tulee. Mut, meitä on kauheesti rauhoiteltu aina, kun mie olen jotenkin yrittänyt hätiköidä ja stressata. Niin sitten täällä on sanottu heti, että tämä vuosi mennään vielä näin ja varmaan ensi vuosikin. Että, ettei olla tekemässä mitään radikaaleja muutoksia vielä ensi vuoden puolella. Ainakaan heti." H5*

Sama epävarmuus muutoksen merkityksestä välittyi myös toisesta vastauksesta.

*"Kovin selkeää kuvaa minulla ei vielä ole, mitä kaikkia muutoksia siirtyminen tuo tullessaan. Asiasta ei ole vielä kovin selkeitä suuntaviivoja esihenkilöilläkään." H8*

Kuraattoreiden kommentaateista voidaan havaita, että muutoksesta tiedottaminen ja viestiminen hyvinvointialueelle siirtyvälle henkilöstölle ei ole ollut onnistunutta. Epävarmuuden kokemusta näissä tilanteissa olisi helppo torjua esimerkiksi Kotterin muutosjohtamisen mallin mukaisella kommunikoinnilla. Viitala ja Jylhä (2009, s. 285) tuovat esille avoimen tehokkaan ja tiheän viestimisen merkityksen, joka tuo esille muutosvision ja muutokseen johtavat toimenpiteet. Muutokseen liittyvistä asioista olisi kerrottava rehellisesti ja käsiteltävä myös siihen liittyviä pelkoja ja epävarmuuksia. (Viitala ja Jylhä, 2009, s. 285).

Joillakin alueilla kommunikaatio ja tiedottaminen oli toteutunut toisia paremmin, kun siirtyvälle henkilöstölle oli pidetty infotilaisuuksia tai lähetetty sähköpostitse tiedotteita muutoksen edistymisestä. Kuraattorien kokemuksen mukaan tieto oli kuitenkin vielä tässä vaiheessa hyvin yleisellä tai ylätasolla olevaa.

*"Ja meillä on infoja ollut pitkin kevättä sitten siellä Teamsissa, hirvittävän isoja infoja, tästä hyvinvointialueesta, mutta se on ihan sen ylätasolla vielä kaikki, että ei mitään, ei mitään käytäntöä oikeastaan ollut." H6*

Joillakin alueilla kuraattoreilla oli tieto, että jo osana sote-aluetta työskenteleviä henkilöitä on tiedotettu ja he saavat säännöllisesti esimerkiksi uutiskirjeitä valmistelun etenemisestä, mutta ne eivät ole tavoittaneet vielä kunnissa työskenteleviä kuraattoreita. Kuraattorit olivat siis epätasaroisessa asemassa jo sote-alueella työskenteleviin nähden.

Osa kuraattoreista oli myös etsinyt tietoa aktiivisesti itse ja esimerkiksi kuunnellut oman alueensa nettiin striimattuja aluevaltuuston kokouksia. Joillekin osallistujille oli tullut hyvinvointialueen valmisteluun liittyen kyselyjä esimerkiksi omasta koulutustaustasta, työskentelytiloista tai työvälineistä, mutta mitään tietoa siitä mihin kyselyillä kerätty tieto oli mennyt ei ollut.

Kuraattorit olivat myös aktivoituneet ja tavanneet oman alueensa kuraattoreiden kanssa hieman tiheämmin kuin yleensä. Muutenkin yhteydenpitäminen ja tiedon murusten jakaminen oli muuttunut aktiivisemmaksi ja systemaattisemmaksi alueen kuraattoreiden kesken.

Epävarmuuteen ja -tietoisuuteen liittyi myös muita tunteita, kuten pelkoa ja surua. Suru nousi esille yhdessä osallistujan kommentissa.

*Mitä se merkitsee sitten tavallaan tällä työnjaolla? Ja voidaanko me jatkaa samalla tavalla niinku ennenkin? Et se on niinku ehkä se. Suru siitä, että se mikä nyt toimii ihan äärimmäisen hyvin, niin häviääkö se? Meneekö se rikki?" H3.*

Toisaalta aineistossa nousi esille myös se tosiasia, että kuraattorin työ on niin kiireistä, ettei tulevaa muutosta ole ehditty kovin paljon arjessa miettiä. Muutos on ollut sivuosassa ja tullut lukuvouden ajan mukana lähinnä ajatuksissa. Kuraattoreilla oli ymmärrys ja kokemus siitä, että työtä on kuitenkin tehtävä ja se tulee jatkumaan, olipa taustaorganisaatio mikä tahansa. Useimmilla osallistujilla muutokseen liittyikin siksi pääasiassa positiivisen odotuksen, innostuksen ja kiinnostuksen tunteita.

*” Olen tullut jotenkin aika tyyneksi tämän asian kanssa ja ajatellut, että työt ei varmastikaan lopu, koska tämä on semmosia palveluita mitä tulee järjestää. Ja silloinkin, kun ajattelee että mentäisiin johonkin toiseen systeemin alle, niin se on vaan tätä työtä. Tätä täytyy olla ja tehdä. No jotenkin ajattelee, että ei sitä voi noin vaan lakaistakaan mihinkään, että täytyy jotakin siihen sitten olla. Jos nyt hirveitä muutoksia siihen tulisi. Että, aika semmoinen rauhallinen, toisaalta juuri positiivinen ja odottava.” H2*

Kuraattoreiden oma suhtautuminen muutokseen näyttäytyi osallistuneiden osalta niin pre- kuin proaktiivisena. Koivula (2020, s. 259–260) määritteli proaktiivisen osallistumisen olevan ennakkoivaa ajattelua, jossa henkilö pyrkii seuraamaan trendejä ja ympäristön muutoksia ja hän pyrkii tekemään muutoksia omassa toiminnassaan jo etukäteen. Proaktiivisessa suhtautumisessa puolestaan henkilö pyrkii huomioimaan erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja ja tapahtumia. Hän yrittää vaikuttaa niihin nykyhetkessä tehtävillä päätöksillä ja keinoilla. (Koivula, 2020, s. 259–260.)

Nämä suhtautumiset tulivat keskusteluissa esille esimerkiksi siinä, miten kuraattorit olivat seuranneet aktiivisesti tilanteen kehittymistä omalla alueellaan ja olemalla myös itse aktiivisia hyvinvointiorganisaation suuntaan. He pyrkivät valmistautumaan muutokseen sitä ennakoimalla ja varautumalla siihen itse odottavaisella, innostuneella ja positiivisella asenteella. Lähes kaikilla oli tieto siitä, että omat työt tulevat kuitenkin jatkumaan tavalla tai toisella, joten muutokseen ei liittynyt pelkoa työn menettämisestä.

### 5.3 Muutokseen liittyvät huolet ja toiveet

Huoli muutoksesta näyttäytyi erilaisena kaupunkien ja pienten kuntien keskusteluissa. Pienissä kunnissa työskentelevien keskuudesta nousi esiin huoli tulevasta ja siitä joutuuko tulevaisuudessa esimerkiksi työskentelemään useammassa kunnassa, kun omassa kunnassa on uutta mitoitusta vähemmän oppilaita. Useammassa kunnassa työskentelyn nähtiin lisäävän työn pirstaleisuutta ja välimatkojen vievän aikaa, joka on pois oppilailta läsnä olevasta aikuisesta.

*”Että, miten paljon sitten tulee sitä, että joutuu niin kuin vaikka muualle lähtemään. Toki täälläkin oli, että moni käy jo monilla kouluilla ja itsekin muutamalla. Mutta jotenkin se pirstaleisuus sitten...”H1*

Sellainenkin mahdollisuus nousi esille, että hyvinvointialueelle siirryttäessä tulee useammassa kunnassa mitoituksen mukaan työskentelevä kuraattori ja sitten nykyisin kuraattorin tehtävää hoitavaa ei enää tarvita.

*”Että kyllähän niin kuin jotenkin semmoinen yksi mahdollisuus on sitten se, että hyvinvointialue palkkaa semmoisen kiertävän kuraattorin. Että, sitten mä niinku plomsahdan pois tästä työstä, mutta vielä ei ole tullut mitään tietoa siitä.” H4*

Kaupungeissa ja pienissä kunnissa työskenteleviä huolestuttaa molempia se, että hukkuvatko kuraattorit osaksi isoa organisaatiota.

*”Hukutaanko sitä sitten kuitenkin tänne jonnekin? Ja minkälainen byrokratia tässä nyt tulee olemaan? Ja millainen organisaatio ja mitä henkilöitä ja muita ketä tähän tulee. Ja onko sitten jossakin joku hirveän kaukana ja tosiaan että onko lähijohtamista enää ollenkaan?” H6*

*”Kun ollaan niin pieni ryhmä ja sitten hyvinvointialueelle siirtyy paljon isommat pelastuslaitokset ja sosiaali- ja terveystoimi, jotka on aina esillä, mutta sitten nää kuraattorit jää aina pieniin ryhmiin ja se helposti unohtuu. Että sitä täytyy sitten myöskin sitä ääntä pitää.” H1*

Toinen esiin noussut huoli liittyi kuraattoreiden kuulemiseen ja osallisuuteen muutosprosessissa. Tällä hetkellä kuraattorit kokivat, etteivät he tiedäneet muutoksesta juurikaan mitään. Omaan osallisuuttaan he olivat koettaneet lisätä esimerkiksi tihentämällä alueellisia kuraattoreiden tapaamisia ja ottamalla itse aktiivisesti yhteyttä hyvinvointialuetta valmistelevaan tahoon päin. Omissa työyksiköissä oli kirjoitettu kuraattoreiden työnkuvia ja yhdessä kaupungissa oli alettu laatimaan omaa oppilashuollon strategiaa.

Myös Laaksonen, Sinkkonen ja Wallin (2020, s. 210–211) nostivat henkilökunnan osallisuuden tärkeäksi osaksi muutosprosessin onnistumista. Jos muutos koskee henkilökunnan konkreettista työtä, heidän tulee olla mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa muutosta, koska he tuntevat ja tietävät käytännön työn paremmin kuin esimiehet. Muutoksessa yhteisen vuoropuhelun kautta voidaan oppia ja oivaltaa uusia asioita ja me-hengen avulla voidaan luoda positiivista energiaa. Muutosvaiheessa jokaista työntekijää kiinnostaa erityisesti hänen oma työnsä ja sitä koskevat muutokset. (Laaksonen, Sinkkonen & Wallin, 2020, s. 210–211.) Tämä ajatus tuli esille myös kuraattorin kommentissa.

*”Ja tietysti se, että kuullaan, se on ensiarvoisen tärkeätä. Nyt kun sitä hyvinvointialuetta (valmistellaan), niin on se kuuleminen. Työntekijäthän tietää ne asiat, ei välttämättä ne, jotka on sinne valittu sinne aluevaltuustoihin, niin tiedä juurikaan... Ja se on tärkeätä, että myös kuullaan ja otetaan huomioon sitten, että miten toimitaan täälläkin.” H1*

Kuraattoreita mietitytti myös mahdollisesti muutoksen myötä tapahtuva muutos heidän roolissaan ja asemassaan. Muutoksen nähtiin tuovan sosiaalityötä ja sen menetelmiä lähemmäksi kuraattoreiden työtä, joka voi olla hyvä muutos. Toisaalta mietitytti myös muutoksen vaikutus palvelun asemaan matalan kynnyksen tukena.

*”Nyt, kun ollaan oltu sivistystoimen alla, niin jotenkaan meitä ei ole mielletty sosiaalialan työntekijäksi, mikä on ehkä varmaan madaltanut sitä kynnystä tulla juttu-sille, että miten se mahtaa vaikuttaa, että sitten kun me ollaan siellä sosiaalitoimen alla. Että, mielletäänkö meidät sitten niin kuin enemmän niin kun sinne sosiaalityöntekijöiksi. Kuraattori on vähän semmoinen nimike, että se ei tavallaan niin vahvasti tuo esiin sitä sosiaalialaa siinä.” H3*

*”Millä tavalla tämä vaikuttaa meidän rooliin, esimerkiksi palvelutarpeen arviot? Voiko olla niin, että mekin aletaan tekemään palvelutarpeen arviota? Tavallaan musta se on ihan ymmärrettävää pohdintaa, koska ainakin meillä täällä painottuu niin vahvasti se perheitten mukana oloa niissä asiakkuuksissa että... Ja ehkä niinku itsekin kaipaaisin sitä enemmän, että kun alkutiimissä tehdään PTA:ta niin minua konsultoitaisiin enemmän, jos tiedetään, että mulla on jo se asiakkuus.”*

*H7*

Yhtenä huolena nousi erilaiset käytännön muutokset omaan työhön. Osallistujia mietitytti kuraattoreiden työnkuvan ja työskentelyalueen mahdollinen muutos esimerkiksi kesäaikana. Mietitytti myös nyt hyvin toimivien työterveyshuollon, työhyvinvointiseteleiden ja muiden työssäjaksamiseen vaikuttavien palveluiden jatko. Työkäytännöissä mietitytti kesälomien pitämisen mahdollisuus jatkossa tai se tuleeko kuraattoreille kesäksi määräys johonkin muuhun hyvinvointialueen työtehtävään.

Toiveena keskusteluissa nousi esille uuden organisaation ja johtamisen mallit. Se nähtiin mahdollisuutena laajempaankin työnkehittämiseen, kun esihenkilönä olisi oppilashuollon asiaan paneutunut ihminen. Toiveena oli saada oppilashuollosta ja sen prosesseista selkeä ja toimiva kokonaisuus.

*”No mä voisin ainakin sanoa sen toiveen, että toivoisin, että kun jotenkin tulee semmoista. Niin sanotusti isompaa sitten itselle tästä. Kun tulee enempi kuntia ja muita. Että, tulisi semmoinen esihenkilö joka enempi sitten ehtisi paneutua tähän kuraattorin työnkin ja oppilashuollon ja opiskelijahuollon asioihin.” H2*

*”Me olemme saaneet tietoa, että tulevassa mallissa kouluterveydenhuolto, koulukuraattorityö ja psykologipalvelut saattais saada yhteisen esihenkilön. Minusta se olisi äärettömän hyvä asia, koska silloin oltaisi kaikki tämmöiset oppilashuollon henkilöstön samassa ja meillä olisi sama esihenkilö. Ja hän varmaan olisi semmoinen, joka tietääkin sitten paljon asioita, ja on tukena ja muuta tämmöistä.” H3*



Toiveena esille nousi myös se, että samassa organisaatiossa pystyttäisiin kuitenkin huomioimaan niin alueelliset erot, kuin myös erot kaupunkien ja kuntien olosuhteissa.

*”Sitä ehkä toivoo siinä, koska jotenkin mä näen, että hirveän vahvasti lähtee noista isoista kaupungeista ja heidän tarpeista, että olisi jonkinlainen mahdollisuus soveltaa ja muokata. Välttämättä kaikki ei istu ihan samalla tavalla pieneen paikkakuntaan, kuin mitä ne sit taas tuommoisessa isossa kaupungissa. Että, mitkä heidän tarpeet on, että olisi se mahdollisuus, että siinä olisi jotain joustovaraa ja semmosta niinkun aluekohtaista. Pystyisi vähän niinku ehkä muokkaamaan sitä toimintaa.” H3*

Käydyssä keskustelussa kävi ilmi, että kuraattorityön resurssit ja käytettävät työvälineet ovat kunnissa hyvin erilaisia. Useimmissa kirjaamiseen on jo käytettävissä asianmukainen sähköinen järjestelmä, mutta joissakin kunnissa asiakastapaamiset kirjataan yhä käsin paperille. Yhdellä alueella oli jo tiedossa, että kirjaamisjärjestelmä tulee muuttumaan toiseen ja kirjaamiseen liittyen on tulossa muutoksia uuden järjestelmän myötä. Niissä kunnissa, joissa kirjattiin käsin, oli siirtyminen uuteen järjestelmään suuri edistysaskel ja sitä odotettiin.

#### 5.4 Yhteistyö ja sen kehittäminen

Keskusteluihin osallistuneilla kuraattoreilla oli hyvin erilaisia kokemuksia yhteistyöstä. Kokemus yhteistyöstä rakentui aineistossa erilaisiksi merkityskokonaisuuksiksi. Yhteistyö nousi esille niin moniammatillisena kuin kuraattoreiden välisenäkin työskentelymuotona. Kuraattorit toivoivatkin muutoksen tuovan mukanaan muutoksia yhteistyöhön ja sitä kautta myös paljon mahdollisuuksia niin työnlaadun kuin -kehittämisenkin näkökulmasta.

Tuleva yhteistyö alueen kuraattoreiden kanssa ja rakentuvat tiimit näyttäytyivät merkityksellisenä erityisesti pienten kuntien kuraattoreille. Kuraattoreiden keskinäinen yhteistyö nähdään mahdollisuutena saada yhtenäisiä käytänteitä ja vertaistukea. Muutoksen nähtiin myös tuovan kollegoita ja samalla toivottiin kuraattoreiden keskeisen yhteistyön rakentuvan tiiviiksi ja suunnitelmalliseksi.

*"Ja toki aina muutoksia tarvitaan ja siitä voi tulla paljon hyvääkin, että sitä toisaalta odotan. Että, tulisi yhtenäisiä käytänteitä ja tämmöisiä. Ja että saisi myös sitä kautta, koska kyllä ainakin itse, kun yksin työskentelee ja silleen, niin tulee aina niitä vähän silleen että, mitähän tässä nyt... Ehkä se vertaistuen puute, että tulisiko sitä sitten enempi." H1*

*"Eniten muutokselta toivon kollegoita." H8*

Kuraattoreiden kokemukset monialaisesta yhteistyöstä ja sen sujuvuudesta olivat hyvin erilaisia. Kaupungeissa monialainen työ oli kehittynyt viime vuosina ja sen toivottiin kehittyvän edelleen. Erityisesti hyvinvointialueille siirtymisen toivottiin lähentävän työskentelyä lapsiperheiden sosiaalityön kanssa. Yhteistyöhön toivottiin tulevan keveyttä ja ketteryyttä ja lisäksi kunnissa työskentelevät kuraattorit toivoivat, että heidän työnsä tulisi myös tunnetummaksi lastensuojeluun ja heidät otettaisiin mukaan myös esimerkiksi lastensuojelun prosesseihin. Yhdellä hyvinvointialueella yhteistyö ja palvelupolkujen suunnittelu oli käynnistynyt jo tänä keväänä ja siihen liittyen oli ollut yhteinen koulutustilaisuuskin.

*"Niin siis se harppaus ainakin täällä on ollut monialaisen työn kehittymisessä. Se on ollut ihan älytön. Kuinka paljon se on niinku mennyt monialainen verkostotyö eteenpäin. Ja siihen mä toivon, että tämä vie sitä vielä enemmän eteenpäin. Tämä meidän siirtymä hyvinvointialueelle." H7*

Yhdessä pienessä kunnassa yhteistyö lastensuojelun kanssa taas näyttäytyi murheenkryyninä, mutta sielläkin muutokseen liittyi toive yhteistyön kehittymisestä ja paranemisesta.

*"Se yhteistyö, niin sitä ehkä voi odottaa ainakin. Meillä täällä on kyllä ollut haasteita sen kanssa enemmän tai vähemmän välillä. Välillä on mennyt ihan hyvinkin,*

*mutta taas tällä hetkellä ei niin kauhean hyvin. Että, se on ollut, niinku yks semmonen murheenkryyni, tässä minunkin urani aikana jo pitkään. Ja mä saan taistella muutenkin siitä minun roolistani täällä. Että, mikä on kuraattori ja mitä minä teen ja mistä asioista minulle ollaan yhteyksissä. Että, tämä on ollut aika lailla semmoista markkinointia. Kun aikaisemmat kuraattorit ovat, ehkä olleet lähinnä vain nimellisesti, etteivät sitten ole olleet täällä koululla näin näköisällä mitä minä nyt olen ollut. Niin sitä ehkä niinku odottaa, että jos se sitten parantuisi, kun siirrytään sinne hyvinvointialueeseen, niin jos siinä tapahtuu jotain positiivista muutosta. H5.*

Sote-kuntayhtymässä jo työskentelevän kuraattorin kokemus oli, että yhteistyö sujuu hyvin, koska he työskentelevät jo sosiaalityön kanssa samoissa tiimeissä ja heillä on sama esihenkilö.

*” Ainakin tällä hetkellä tämä omaan homman kautta niin hyvät yhteistyö jutut on kyllä kouluun ja sitten näihin muihin ja ehkä myös sitten sinne sosiaalipuolelle. Voisin sanoa näin, kun tuota, että meillä on sama esihenkilö kuin kunnan sosiaalipuolen ihmisillä niin tuota, että lastensuojeluun ja muuhun, niin aika hyväkin yhteistyö sillä lailla, kun on ne yhteiset tiimit ja muut sitten siellä.” H2.*

Yhteistyön merkitystä tarkasteltiin myös laajemmassa kontekstissa. Hyvinvointialueille siirtymisen toivottiin lisäävän myös tunnetta siitä, että kaikki alueen työntekijät ovat samaa porukkaa. Yhteistyön kaikille eri aloille toivottiin tiivistyvän ja tietotaidon jakamisen ja konsultoinnin molempiin suuntiin helpottuvan. Laajemmassa merkityksessä hyvinvointialueuudistuksen toivottiin lopulta tuovan lisäarvoa niin kuraattoreiden työhön, oppilaille tarjottavaan palveluun kuin kaikille alueen kansalaisillekin.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

### 6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää kuraattoreiden kokemuksia tulevasta siirtymisestä hyvinvointialueiden työntekijöiksi ja siihen liittyviä toiveita ja huolia. Tutkimukseen osallistui kahdeksan kuraattoria, joten voidaan aiheellisestikin pohtia, onko tämä riittävä määrä antamaan luotettavaa kuvaa kuraattoreiden suhteesta ja kokemuksista lähestyvään organisaatiomuutokseen. Alueellisesti nämä kahdeksan kuraattoria kattoivat kuitenkin kuusi hyvinvointialuetta. Voidaan ajatella, että kuraattorit edustivat näin ollen laajemminkin oman alueensa tilannetta ja kokemusta siitä, millaisia ajatuksia ja kysymyksiä alueella mahdollisesti on ilmassa. Jokainen kuraattori edusti tässä kuitenkin itseään ja omia ajatuksiaan, joten otos ei ollut määrällisesti merkittävä. Ajattelen myös, että nämä tutkimukseen osallistuneet kuraattorit toivat esille muutosprosessiin liittyen tämän hetken todellisuutta ja ajankuvaa, jota saatiin tämän tutkielman myötä dokumentoitua näidenkin yksittäisten osallistujien kautta luotettavasti.

Etäyhteydellä pidetyt keskustelut onnistuivat hyvin ja ryhmäkeskustelu tiedonkeräämismenetelmänä oli tässä tapauksessa toimiva. Osallistuneet kuraattorit olivat aktiivisia keskustelijoita ja veivät itse keskustelua tärkeinä katsomiinsa asioihin. Aineistoa olisi voinut käyttää laajemminkin, kuin tässä tutkielmassa se oli mahdollista. Tässä pyrin rajautumaan tutkimuskysymyksiin ja saamaan niihin vastauksia kuraattoreiden kokemuksista käsin. Mielestäni tämä onnistuikin hyvin.

Käydyistä keskusteluista on havaittavissa, että organisaatiomuutos on hyvin erilainen kokemus pienten kuntien ja isojen kaupunkien kuraattoreille. Vastauksista löytyy yhteisiä huolia ja toiveita, mutta pienissä kunnissa työskenteleville muutos on vielä suurempi ja epämääräisempi. Sen todellisuus valkenee vasta, kun muutos ja siirtyminen isompaan organisaatioon toteutuu lopullisesti. Kaupungeissa kuraattorit työskentelevät jo nyt isoissa tiimeissä, kun taas pienissä kunnissa kuraattorit ovat kuntiensa ainoita.

Hyvinvointialueilla tulee olemaan niin isoja kuin pieniä kaupunkeja, kuin myös isoja ja pieniä kuntiakin. Muutosta valmisteltaessa olisi tärkeää huomata ja tunnistaa näistä johtuvat erot ja huomioida erityisesti pienistä kunnista ja kaupungeista siirtyvien kuraattoreiden muutoksen suuruus jo valmisteluvaiheessa. Olisi tärkeää, että erilaiset uutiskirjeet ja infotilaisuudet tavoittaisivat myös heidät, jotta se olisivat saman arvoisessa tilanteessa, kuin isommissa organisaatioissakin työskentelevät.

Viestinnän näkökulmasta nousi huoli myös siitä, että niillä alueilla, joissa on jo toimiva sote-alue ei ole muistettu jakaa tietoa valmistelun etenemisestä kuntiin ja kuraattoreille. Onneksi kuraattorit olivatkin itsekin aktivoituneet etsimään tietoa. Tärkeää olisi, että syksyn aikana tiedottaminen muutoksesta ja sen konkreettisista vaikutuksista tiivistyisi niin kuraattoreille kuin muillekin hyvinvointialueille siirtyville työntekijöille. Huoleksi jää myös kuraattoreiden osallisuuden toteutuminen muutosprosessin edetessä. Toivottavasti heidän oma aktiivisuutensa asian suhteen jatkuu, jos osallisuus uhkaa muuten jäädä toteutumatta.

Esille nousseet huolet esimerkiksi työn pirstaloitumista eivät ole turhia. Myös Irene Myllymäki (15.11.2021) on nostanut blogikirjoituksessaan tämän esille. Hänen mukaansa muutokseen on liittynyt pelkoa siitä, että opiskeluhuollon hyvät toimintamallit kouluissa pirstoutuvat ja kuraattori- ja psykologipalvelut ajautuvat etäälle koulujen ja oppilaitosten yhteisöllisestä työstä. Hänen mukaansa ilmoilla on ollut myös huoli siitä, että ammattilaisten tehtävänkuvia ryhdytään painottamaan hyvinvointialueilla enemmän hoidolliseen työhön, kuin yhteisölliseen työhön. Kuitenkin periaatteena tulisi olla, ettei palvelun järjestäjätaho vaikuta, ainakaan heikentävästi, oppilaan saamia palveluita. Siksi tässä muutostilanteessa olisikin kaikkien edun mukaista rakentaa yhteistyötä ja luottamusta hyvässä hengessä.

Toisaalta osa huolista oli sellaisia, jotka ovat olleet ilmoilla jo kauan. Esimerkiksi huoli siitä, että kuraattorityön leimaantuu liikaa sosiaalityöksi, oli esillä jo Sipilä-Lähdekorven väitöskirjassa 2004. Tämä asia nousi esille myös tässä tutkielmassa toisaalta huolena, mutta toisaalta myös mahdollisuutena päästä mukaan yhteisiin prosesseihin palvelutarpeenarvioinnin osalta. Se tuleeko palvelutarpeen tekeminen osaksi kuraattorin työtehtäviä, ratkaistaan erikseen jokaisella hyvinvointialueella. Siihen ei ole tulossa yhteistä valtakunnallista linjausta.

Onnistuneen muutoksen elementtejä on havaittavissa kuraattoreiden omissa asenteissa ja suhtautumisessa muutokseen. Viestinnän lisäksi tärkeä osuus onnistunut muutosta on sen johtaminen. Arikoski ja Sallinen (2008, s. 14) totesivat, että johtamisessa olisi huomioitava se, että johdetaan ryhmää ei vain yksilöitä. Ennen muutosta hyvin toimiva ryhmä selviää muutoksestakin todennäköisesti nopeasti ja vaivattomasti. Muutosjohtamisen näkökulmasta kuraattoreiden tilanne on haastava, koska he eivät ole vielä selkeä omalla alueellaan toimiva ryhmä. Sen sijaan he ovat erilaisia kokoonpanoja: isoja tiimejä, pieniä tiimejä, työpareja sekä yksin työskenteleviä henkilöitä. Tällä hetkellä muutosta ei johdeta, mutta nähtäväksi, jää miten heitä johdetaan ja miten heistä muodostetaan johdettavia ryhmiä. Tämä tulee ratkaistavaksi tulevilla hyvinvointialueilla.

Tutkielman olisi voinut toteuttaa myös vain yhden tulevan hyvinvointialueen alueelle, jolloin tuloksia olisi voitu hyödyntää selkeämmin sen alueen muutosprosessissa. Nyt tulokset ovat yleisluontoisempia, eivätkä kerro todellisuutta kaikilla alueilla. Laine (2015, s. 49) toteaa tutkimuksen olevan onnistunut, jos se auttaa näkemään ilmiön aikaisempaa selvemmin, jäsentyneemmin ja monipuolisemmin. Tämä oli tutkielmani tavoite ja mielestäni se täyttyi. Kuraattorit pääsivät kertomaan kokemuksistaan ja kuraattoreita koskeva muutosprosessin tämänhetkinen tilanne jäsentyi vastauksista monipuolisesti.

Tutkielma toi esille sen, että muutosprosessi on alkanut jo kaikilla osallistuneilla hyvinvointialueilla, mutta sen käynnistyminen kevään 2022 aikana on ollut hidasta. Tietoa uudistumisen etenemisestä alueilla on ollut, mutta se on vielä ollut kuraattoreiden kertomana hyvin yleiselle ja ylätasolle sijoittuvaa. Muutoksen käytäntöönpanolle tulee vääjäämättäkin kiire syksyllä 2022. Miten kiireessä ehditään ottaa huomioon kaikki tarvittavat seikat, vai jääkö moni käytännön asia ratkaistavaksi vielä joskus tulevaisuudessa? Tutkielmassa nousee esille näkökulmia ja kokemuksia, joita voidaan hyödyntää hyvinvointialueilla kuraattoreiden työtä edelleen kehitettäessä ja yhteisiä toimintalinjoja haettaessa. Esimerkiksi kokemukset yhteistyöstä ja siihen liittyvät kehittämismahdollisuudet, sitten kun kaikki työntekijät ovat osa samaa organisaatiota, avautuvat varmasti ihan uudelle tasolle. Jos halua, aikaa ja resursseja sen kehittämiseen on.

## 6.2 Pohdinta

Aaltion ja Puusan (2020, s. 181) mukaan tutkimusprosessin alussa tutkijalla on aina aiheesta jokin esiymmärrys, joko omakohtaisesta tiedosta tai kokemuksesta, tai toiselta saadusta tiedosta ja kokemuksesta. Tämä esiymmärrys suuntaa tutkijan ajatuksia ja ohjaa häntä tiedon hankinnassa ja voi myös eduksi, kun tutkija tuntee entuudestaan esimerkiksi alan termejä ja käytänteitä. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 181.) Myös Vilkka (2021, s. 171–172) tuo esille fenomenologiseen tutkimukseen kuuluvan sen, että tutkija tuo esille oman esiymmärryksensä, mutta myös omat ennakkokäsityksensä ja -oletuksensa. Yhtenä tavoitteena tutkimuksessa onkin kyseenalaistaa tuo esiymmärrys ja etäännyä siitä, jotta oma ymmärrys voi laajeta. (Vilkka, 2021, s. 171–172.)

Kuten johdantoluvussa toin esille, olen itsekin työskennellyt koulukuraattorina, joten tämä esitieto työstä, sen luonteesta ja taustoista vaikutti tutkijapositioni. Kuitenkin koen, että ollessani opintovapaalla olen pystynyt jättäytymään tilanteessa ikään kuin ulkopuoliseksi tarkkailijaksi, vaikka muutos toki koskettaa minuakin, kun palaan työhöni. Silti tämä esitieto vaikutti vääjäämättä siihen, miten analysoin ja annoin merkityksiä tutkimusaineistolle. Mutta toisaalta sain kokea tutkimusprosessissa myös uuden oppimista, ymmärryksen lisääntymistä ja laajenemista kuraattorin työstä ja sen olosuhteista eri puolilla Suomea. Sain myös oppia ja kuulla miten hyvinvointialueudistus on edennyt ja miten kuraattorit ovat olleet tai eivät ole olleet siinä osallisina.

Oma ymmärrykseni lisääntyi erityisesti kuulemalla ryhmäkeskusteluissa, miten eritavoin kuraattorin työtä tehdään eri puolilla Suomea. On selvää, että resurssit ja käytettävissä olevat työvälineet ovat hyvin erilaisia, jopa puutteellisia jossakin kunnissa. Voimaan tullutta mitoitusta ei ole kaikkialla noudatettu, koska kuntien taloudellinen tilanne on tiukka. Jos suhtautumiseni kuraattoreiden siirtymisestä hyvinvointialueille oli ennen tutkielman tekemistä avoin, mutta kuitenkin samalla kriittinen, on se nyt hyvin positiivinen ja innostunut. Ajattelen, että olemalla osana isompaa kokonaisuutta tulee kaikille hyvinvointialueen kuraattoreille käyttöön esimerkiksi sama kirjaamisjärjestelmä, samat ohjeet, sama mitoitus ja varmasti yhteistyö alueen sisällä lisääntyy ja tuo vertaistukea erityisesti heille, jotka ovat olleet ainoita kuraattoreita kunnissaan.

Tämä tutkielma lisää varmasti myös laajemmin ymmärrystä kuraattoreiden erilaisista työskentelyolosuhteista ja niiden vaikutuksesta siihen, millaiseksi työ on muodostunut. Tämän ymmärryksen kautta työkehittämiskohdat ja -tarpeet tulevat esille hyvinvointialueille ja niillä työskenteleville esihenkilöille, mutta myös toisille kuraattoreille. Ymmärrys toisen työtä kohtaan lisää ymmärrystä myös muutosta ja kehittämistarpeita kohtaan. Ymmärryksen myötä on hyvä myös huomioida muutosta tehdessä kuraattorin työn erilaiset lähtötilanteet hyvinvointialueen kunnissa ja kaupungeissa. Näiden huomioiminen ja erilaisten työskentelyorientaatioiden yhteensovittaminen tulee vaatimaan paljon aikaa ja myös resursseja.

Kuraattorityön kehittymisen haasteina on ollut Sipilä-Lähdekorven (2006, s. 30–31) mukaan ristiriitainen asema niin poliittisten kuin taloudellisten näkökulmien puolesta, tarpeiden ja resurssien riittävydessä, kuin myös sosiaalityön ja kasvattajanroolin ammatillisen roolin ristiriita. Wallin (2011, s. 51) puolestaan piti hallinnollista hajanaisuutta kuraattoreiden ammatillistumisen ja aseman hidasteena. Onkin mielenkiintoista nähdä miten tämä uudistus ja taustaorganisaatioiden yhdentyminen tulee vaikuttamaan näihin ristiriitoihin ja toisaalta tuoko se kuraattoreiden ammatillistumiselle ja asemalle lisää tukea.

Muutos hyvinvointialueille tulee kuraattoreille kuitenkin tilanteessa, jossa oppilas- ja opiskeluhoitopalvelut ovat muutenkin kuormittuneita COVID-19 pandemian jälkimainingeissa. Korona-aika on lisännyt nuorilla erityisesti mielenterveysongelmia, poissaoloja ja opiskeluvaikeuksia sekä yksinäisyyttä ja arjenhallinnan ongelmia (Aalto-Setälä ym. 2021.) Tästä huolimatta kuraattoreilla tulisi löytää nyt aikaa seurata aktiivisesti muutoksen etenemistä omilla hyvinvointialueillaan ja myös osallistua mahdollisuuksien mukaan muutoksen suunnitteluun, järjestelyihin ja sen toimeenpanoon. Kehittämistyö jatkuu varmasti vielä vuosia organisaatiouudistuksen jälkeenkin. Onneksi tutkimukseen osallistuneilla kuraattoreilla oli muutokseen positiivinen asenne ja innostunut sekä kiinnostunut suhtautuminen. Niiden avulla muutoksessa on mahdollisuudet hyvään lopputulokseen.

Tulevaisuudessa hyvinvointialueuudistus tulee varmasti kiinnostamaan eri alojen tutkijoita. Onkin tärkeää tutkia uudistuksen tuomia vaikutuksia niin alueille, sote-palveluille, työntekijöille kuin myös asiakkaille eri näkökulmista ja eri tieteenaloilla. Uudistuksen tarkoituksena on kehittää palveluita ja kehittämisen tueksi tarvitaan tietoa nyt ja tulevaisuudessa.



Kuraattoreiden työn kannalta kyseessä on merkittävin muutos koko kuraattorityön historian aikana Suomessa. Olisikin kiinnostavaa tutkia muutaman vuoden kuluttua kuraattoreiden kokemuksia siitä, onko työ muuttunut ja jos on niin miten. Kiinnostavaa olisi tutkia myös, miten kuraattorit ovat sijoittuneet hyvinvointialueiden organisaatioihin ja onko uudistus vaikuttanut yhteistyöhön, jonka merkitys tässä tutkielmassa nousi esille vahvasti. Tärkeää olisi tutkia myös sitä, onko kuraattoreiden työhön rakentunut laajempia yhteisiä käytäntöjä ja työmenetelmiä, joka oli yksi kuraattoreiden hyvinvointialueille siirtymisen taustatavoite. Yksi tutkimuskohde voisi olla myös voimaan tulleen mitoituksen toteutuminen ja sen vaikutus työnkuvaan. Lisäksi uudistus tuo mukanaan epäselvyyden siihen, miten yhteisöllinen työ hoidetaan jatkossa. Yhteisöllisen työn toteutumisen ja sen jakautumisen kunnan ja hyvinvointialueen välillä on varmasti myös yksi kiinnostava tutkimusaihe.

## Lähdeluettelo

Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 177–188). Helsinki: Gaudeamus.

Aalto-Setälä T, Eriksson P, Hakulinen T, Hastrup A, Hietanen-Peltola M, Jahnukainen J, Klemetti R, Lammi-Taskula J, Lindberg P, Linnaranta O, Paju P, Sirniö O, Sulkanen M, Vaara S, Yliruka L. ja Wiss, K. (2021). Lapset, nuoret ja perheet. Teoksessa Kestilä L, Jokela M, Härmä V, Rissanen P (toim.) *Covid-19-epidemian vaikutukset hyvinvointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen: Asiantuntija-arvio, kevät 2021* Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos, Raportti 3/2021, s. 123–138. Haettu 25.6.2022 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-649-7>

Arikoski, J. & Sallinen, M. (2008). *Vastarinnasta vastarannalle -Johda muutosta taitavasti*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista annetun asetuksen muuttamisesta 491/1990.

Harisalo, R. (2021). *Organisaatioteoriat*. Helsinki: Tietosanoma.

Jauhiainen, A. (1993). *Koulu, oppilaiden huolto ja hyvinvointivaltio - Suomen oppivelvollisuuskoulun oppilashuollon ja sen asiantuntijajärjestelmien muotoutuminen 1800-luvun lopulta 1990-luvulle*. Turun yliopiston julkaisuja, osa 98. Turku: Turun yliopisto.

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.

Juppo, V. (2005). Organisaatiomuutoksen johtaminen julkisella sektorilla. *Kunnallistieteen aikakauskirja 2/2005*. (s. 102–115).

*Hallituksen esitys eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi HE 157/2000*

*Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi HE 324/2014*

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (2022). Haettu 18.2.2022 osoitteesta <https://www.xamk.fi/koulutukset/kouluhyvinvointi-ja-kuraattorityo/>

Kiviniemi, K. Laadullinen tutkimus prosessina. (2015). Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. (s. 74–88). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Koivula, U-M. Tulevaisuuden ennakointia. Teoksessa H. Laaksonen, H. Laitinen & H. Hiilamo (toim.) *Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä*. (s. 256–278). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kotter, J. & Cohen, D. (2002). *The heart of change – Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Koulukuraattorit ry. 25.2.2021. Lausunto eduskunnan sosiaali- ja terveysvaliokunnalle. Haettu 2.4.2022 osoitteesta <https://www.talentia.fi/koulukuraattorit/wp-content/uploads/sites/23/2021/03/Koulukuraattorit-ry-Lausunto-kuraattorien-ja-psykologien-siirtoesityksesta-sote-hyvinvointialueille-25.2.2021.pdf>

Korkein hallinto-oikeus 1983 A II 46 10.8.1983.

Kovač, J. (2000). Dimensions of organizational change. University of Maribor, Faculty of Organizational Science, Kranj, Slovenia. Haettu 14.6.2022 osoitteesta: <https://hrcak.srce.hr/184672>

Laaksonen, H., Sinkkonen, M. & Wallin, O. (2020). Palveluiden ja henkilöstön johtaminen. Teoksessa H. Laaksonen, H. Laitinen & H. Hiilamo (toim.) *Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä*. (s. 202–252). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laine, T. (2015). Miten kokemusta voidaan tutkia? Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. (s. 29–51). Jyväskylä: PS-Kustannus.

*Laki lastensuojelulain muuttamisesta 139/1990.*

*Laki perusopetuslain muuttamisesta 477/2013*

*Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005*

*Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaansaattamisesta 616/2021*

*Lastensuojelulaki 417/2007*

Lehto, J., Anttonen, A., Haveri, A. & Palukka, H. (2012). Julkisen palvelun muutos tutkimuksen kohteena. Teoksessa A. Anttonen, A. Haveri, J. Lehto & H. Palukka (toim.), *Julkisen ja yksityisen rajalla: julkisen palvelun muutos*. (s. 11–16). Tampere: University Press.

Luomala, A. (2008). MUUTOSJOHTAMISEN ABC - Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä HYWIN, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Haettu 13.6.2022 osoitteesta: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Mattila, P. (2007.) *Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Marinin hallitus. [n. 2019]. Hallitusohjelma. Haettu 1.6.2022 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/oikeudenmukainen-yhdenvertainen-ja-mukaan-ottava-suomi>

Myllymäki, I. (15.11.2021). *Oppilas ja opiskelijahuollon kulunut vuosi on ollut tapahtumarikas*. Blogikirjoitus. Haettu 25.6.2022 osoitteesta: <https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2021/oppilas-ja-opiskelijahuollon-kulunut-vuosi-ollut-tapahtumarikas>

Mäkinen, O. (2006). *Tutkimusetiikan abc*. Helsinki: Tammi.

*Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013*

Opetushallitus. (2022). Perusopetuksen oppilashuolto on koulun hyvinvointityötä ja tukee jokaista oppilasta. Haettu 24.7.2022 osoitteesta: <https://www.oph.fi/fi/kehittaminen/perusopetuksen-oppilashuolto-koulun-hyvinvointityota-ja-tukee-jokaista-oppilasta>

Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013). *Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockało, Z. (2011). *Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?* Helsinki: Työterveyslaitos.

Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*. Vol. 44 No. 5, May 2018. 1766–1792. Haettu 13.6.2021 osoitteesta: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/492.pdf>

Piha, K. & Sutinen, M. (2020). *Muutosvoima. Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen*. Helsinki: Alma Talent.

Puska, P. (2020). *Sote ja sen pitkä kaari*. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 103–117). Helsinki: Gaudeamus.

Pöysä, J. (2021) Kirjoituskutsut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 22.5.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodelmaopetus/>

Rantala, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellisten potentiaali*. Helsinki: Alma Talent.

Savolainen, S. (2015). *Kognitiivinen tunnearvioteoria ja psykologinen hyväksyminen organisaatiomuutoksen kohtaamisessa*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Sipilä-Lähdekorpi, P. (2004). *"Hirveesti tekijänsä näköistä."* Koulukuraattorin työ peruskoulun yläluokilla. Akateeminen väitöskirja Tampereen yliopisto, sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. Helsinki: Oy Finn Lectura Oy.

Sipilä-Lähdekorpi, P. (2006). Ristiriitoja ja onnistumisia. Teoksessa L. Kurki, E. Nivala & P. Sipilä-Lähdekorpi. *Sosiaalipedagoginen sosiaalityö koulussa*. (s. 11–35). Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Sosiaali- ja terveysministeriön viestintäyksikkö. (2022). *Sote-uudistus. Uudistus lyhyesti*. Haettu 25.6.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti>

Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote. (25.5.2022). Haettu 2.6. 2022 osoitteesta <https://stm.fi/-/kuntien-ja-hyvinvointialueiden-yhteistyö-opiskeluohjelmassa-varmistetaan-saannoksin>

Stenvall, J. & Virtanen P. (2021). *Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen. Hallintoreformien toteutus monimuotoisessa yhteiskunnassa*. Helsinki: Tietosanoma.

TENK. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan eettisiä julkaisuja 3/2019. Haettu 21.5.2022 osoitteesta [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2012). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Valtioneuvosto. (2023). *Uudistus lyhyesti*. Haettu 1.6.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti>

Valtonen, A. & Viitanen, M. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 118–130). Helsinki: Gaudeamus.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Wallin, A. (2011). *Sosiaalityö koulussa. Avaimia hyvinvointiin*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

## Liitteet

### Liite 1 Ryhmäkeskustelupyyntö

Opiskelen Itä-Suomen yliopistossa yhteiskuntatieteiden maisteriksi, pääaineena sosiaalityö, ja teen pro gradu -tutkielmani koulukuraattoreiden siirtymisestä kunnista hyvinvointialueille. Tutkimukseni tavoitteena on kerätä kuraattoreiden ajatuksia, mielipiteitä, odotuksia ja tunteita liittyen hyvinvointiuudistukseen ja siihen, että heidän työnantajansa muuttuu kunnista hyvinvointialueeseen.

Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää hyvinvointiuudistuksen edetessä ja muutoksen tullessa käytäntöön 1.1.2023. Tavoitteenani on saada tutkimus valmiiksi 31.7.2022 mennessä. Halutessaan tutkimukseen osallistuvat saavat linkin syksyn aikana valmiiseen pro gradu tutkielmaan.

Tavoitteena on järjestää huhtikuun aikana kaksi Teams-ryhmäkeskustelua, joissa toisessa olisi kuraattoreita, jotka työskentelevät pienessä kunnassa ja toisessa isompien kaupunkien tai kuntien kuraattoreita. Yhteen ryhmään otetaan 4–5 henkilöä. Kuraattoreilla toivotaan olevan työkokemusta vähintään kaksi vuotta. Keskustelut pidetään etänä Teams-ohjelmalla ja keskustelut nauhoitetaan. Ryhmäkeskustelun kesto on noin tunnin.

Ennen keskustelua pyydän tutkimukseen osallistuvilta suostumuslomakkeen, jonka voi toimittaa sähköisesti.

Ilmoittaudu mukaan keskusteluun 13.5.2022 mennessä osoitteeseen [sanny@student.uef.fi](mailto:sanny@student.uef.fi)

Kerro ilmoittautumisessasi kumpaan ryhmään kuulut (pienet kunnat, isot kunnat/kaupungit). Kerro myös millainen aika olisi sinulle sopivin.

## Liite 2 Kirjoituspyyntö

Opiskelen Itä-Suomen yliopistossa yhteiskuntatieteiden maisteriksi, pääaineena sosiaalityö ja teen pro gradu –tutkielmaa koulukuraattoreiden siirtymisestä kunnista hyvinvointialueille. Tutkimukseni tavoitteena on kerätä kuraattoreiden ajatuksia, mielipiteitä, odotuksia ja tunteita liittyen hyvinvointiuudistukseen ja siihen, että heidän työnantajansa muuttuu kunnista hyvinvointialueeseen.

Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää hyvinvointiuudistuksen edetessä ja muutoksen tullessa käytäntöön 1.1.2023. Tutkimukseen voivat osallistua kuraattorit, joilla on työkokemusta vähintään kaksi vuotta. Taustakoulutuksellasi ei ole merkitystä. Kirjoittamalla omia ajatuksiasi, voit tuottaa tärkeää tutkimustietoa aiheesta. Tavoitteenani on saada tutkimus valmiiksi 31.7.2022 mennessä. Halutessaan tutkimukseen osallistuvat saavat linkin valmiiseen pro gradu tutkielmaan. Mikäli haluat saada valmiin tutkimuksen, ole ystävällinen ja ilmoita siitä lähettäessäsi kirjoituksesi.

### Tutkimukseen osallistuminen

Kirjoita vapaamuotoinen noin 1–2 sivun mittainen teksti ajatuksistasi liittyen kuraattoreiden siirtymisestä hyvinvointialueiden työntekijöiksi. Sinulla on vapaus päättää mitä ja miten kerrot. Voit kertoa tekstissäsi esimerkiksi siitä mitä ajatuksia ja tunteita tuleva muutos on herättänyt sekä, mitä toivot ja odotat muutoksen tuovan tullessaan. Voit kertoa lisäksi siitä, miten muutos on jo edennyt kunnassasi/hyvinvointialueellasi ja miten olet ollut siinä mukana. Taustatietona toivon sinun kertovan työskentelykuntasi ja sen työskentelekö ainoana kuraattorina kunnassasi vai oletko osana isompaa kuraattoreiden työyhteisöä.

Lähetä vapaamuotoinen tekstisi sähköpostiini [sanny@student.uef.fi](mailto:sanny@student.uef.fi) viimeistään 25.5.2022. Käsitelen kaiken saamani materiaalin luottamuksellisesti ja anonymisti ja noudatan tutkimuksen tekemisen eettisiä periaatteita kaikissa tutkimukseni vaiheissa. Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta. Kiitos kiinnostuksestasi ja osallistumisestasi! Terveisin Sanna Nyman, Itä-Suomen yliopisto [sanny@student.uef.fi](mailto:sanny@student.uef.fi)

### Liite 3 Ryhmäkeskustelurunko

- Tutkimuksen lyhyt esittely. Ryhmäkeskustelun esittely. Tarkoituksena keskustella aiheesta vapaamuotoisesti, ei vain vastata kysymyksiin. Tässä on hyvä tilaisuus jakaa ajatuksia ja kokemuksia ja saada myös tietoa siitä, miten muutoksen valmistelu etenee muilla alueilla. Tarkoituksena ei ole pitää haastattelua, jossa esitän kysymyksen ja jokainen vastaa vuorollaan vaan tarkoituksena on keskustella vapaamuotoisesti ja kommentoida toisten ajatuksia. Yhdestä aiheesta voidaan jutella niin kauan, kun siitä on sanottavaa.
- Tutkimukseen osallistuvien esittäytymiskierros (kamerat päällä)
- Nauhoitus ja litterointi päälle

### Keskustelun teemat

- Millaisia ajatuksia hyvinvointialueelle siirtyminen on sinussa herättänyt?
- Millaisia tunteita siihen liittyy? Mitä alussa, kun sait tiedon muutoksesta? Mitä tunnet nyt?
- Mikä muutoksessa huolestuttaa?
- Mitä odotat muutokselta? Millaisia mahdollisuuksia näet sen tuovan mukanaan?
- Miten muutoksen valmistelu on edennyt omalla alueellasi? Oletko itse ollut mukana konkreettisissa valmistelutoimissa?
- Vapaata keskustelua aiheesta, jos aikaa on.