

Sanna Peltola

IHANTEELLINEN PÄIVÄKODIN JOHTAJA TYÖPAIKKAILMOITUKSISSA

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2021

TIIVISTELMÄ

Sanna Peltola: Ihanteellinen päiväkodin johtaja työpaikkailmoituksissa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kasvatuksen ja yhteiskunnan tutkimuksen maisteriohjelma
Maaliskuu 2021

Kaiken kaikkiaan päiväkodin johtajiin liittyvä tutkimus on ajankohtaista tulevien kelpoisuusvaatimusten muutosten myötä. Päiväkodin johtajista kirjoittaessa tai puhuttaessa rakennetaan ja tuotetaan samalla sosiaalista todellisuutta, johon työpaikkailmoitukset omalta osaltaan vaikuttavat. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen on tyypillinen päiväkodin johtajan avoin työpaikkailmoitus sekä millaisia diskursseja ihanteelliseen päiväkodin johtajaan liitetään avoimissa työpaikkailmoituksissa. Näin ollen tutkimus sijoittui kasvatustieteiden alaan ja tarkemmin varhaiskasvatukseen sekä päiväkodin johtajuuteen. Vastaavaa tutkimusta, jossa keskityttäisiin päiväkodin johtajiin ja työpaikkailmoituksiin, ei löytynyt.

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka aineisto kerättiin syksyllä 2020 Te-palveluiden sivuilta. Tutkimuksen aineisto koostui 43 avoimesta päiväkodin johtajan työpaikkailmoituksesta. Tutkimuksen aineisto analysoitiin diskurssianalyysin keinoin, jossa aineistoa lähestyttiin ensin tekstuaalisen tason kautta, jonka jälkeen siirryttiin tulkitsevaan ja kriittiseen tasoon.

Tyypillinen päiväkodin johtajan avoin työpaikkailmoitus koostui kahdeksasta eri osa-alueesta, jotka olivat kelpoisuus, johdettava yksikkö/johdettavat yksiköt, rikosrekisteriote, työtehtävien kuvaaminen, työsuhteen kuvaaminen, hakijalta vaadittava edellytys, johdettavan yksikön kuvaileminen sekä työnantajan kuvailu. Ihanteelliseen päiväkodin johtajaan puolestaan liitettiin neljä diskurssia, jotka olivat osaamis-, ominaisuus-, kokemus-, ja kehittämisdiskurssi. Osaamisdiskurssi koostui taidoista sekä osaamisesta, ja ominaisuusdiskurssi muodostui kyvyistä ja ominaisuuksista. KokemUSDiskurssissa nousi esiin johtamiskokemus ja kehittämisdiskurssissa huomioitiin kehittämismyönteisyys niin itsensä kuin toiminnan kehittämisessä.

Tutkimuksen tulokset nostivat esiin tiettyjä mekanismeja, joilla työpaikkailmoituksissa rajataan pois esimerkiksi nuoria sinällään kelpoisia hakijoita. Työpaikkailmoituksissa lueteltiin myös ominaisuuksia, jotka kuka tahansa voi vain sanoa omaavansa. Tutkimus sisältää kriittisiä huomioita ihanteellisesta päiväkodin johtajasta ja tutkimuksella on pyritty herättelemään ja nostamaan esiin itsestään selvinä otettuja asioita. Koska tulokset haastavat työpaikkailmoitusten itsestään selvyyksiä, tutkimuksessa esiin nostettuja huomioita voidaan jatkossa ottaa huomioon päiväkodin johtajien työpaikkailmoituksissa.

Avainsanat: Päiväkodin johtaja, varhaiskasvatus, työpaikkailmoitus, diskurssianalyysi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	VARHAISKASVATUKSEN JOHTAMINEN	8
2.1	Päiväkodin johtaja	8
2.2	Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksen näkökulmia.....	10
2.2.1	<i>Pedagoginen johtajuus</i>	10
2.2.2	<i>Hajautettu johtaminen</i>	11
2.2.3	<i>Strateginen johtaminen</i>	12
2.3	Varhaiskasvatuksen johtamisen kontekstuaalisuus.....	13
3	TYÖPAIKKAILMOITUKSET	15
4	TUTKIMUSKYSYMYKSET	18
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
5.1	Diskurssianalyysi.....	20
5.2	Tutkimusaineisto	21
5.3	Analyysin toteutus	22
5.3.1	<i>Tekstuaalinen taso</i>	24
5.3.2	<i>Tulkitseva taso</i>	27
5.3.3	<i>Kriittinen taso</i>	28
6	TULOKSET	30
6.1	Tyypillinen päiväkodin johtajan avoin työpaikkailmoitus	30
6.2	Ihanteellinen päiväkodin johtaja	35
6.2.1	<i>Osaamiskurssi</i>	36
6.2.2	<i>Ominaisuuskurssi</i>	37
6.2.3	<i>Kokemuskurssi</i>	38
6.2.4	<i>Kehittämiskurssi</i>	39
7	POHDINTA	41
7.1	Tyypillisen päiväkodin johtajan työpaikkailmoituksen tarkastelua	42
7.2	Ihanteellisen päiväkodin johtajan diskurssien tarkastelua	45
7.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	48
7.3.1	<i>Tutkimuksen eettisyys</i>	49
7.3.2	<i>Tutkimuksen luotettavuus</i>	50
7.4	Lopuksi.....	52
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	62
	Liite 1: Tutkimuksen aineistosta muodostuneet koodit seitsemästä ilmoituksesta	62

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	ESIMERKKEJÄ SITAATTIEN KOODAUKSESTA.....	23
TAULUKKO 2.	TUTKIMUKSEN ALUSTAVAT KOODIT	24
TAULUKKO 3.	TUTKIMUKSEN LOPULLISET KOODIT	26
TAULUKKO 4.	DISKURSSIEN MUODOSTUMINEN.....	28
TAULUKKO 5.	TYYPILLINEN PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖPAIKKAILMOITUS.....	31

KUVIOT

KUVIO 1.	ESIMERKKI AINEISTON TYÖPAIKKAILMOITUKSEN KOODAUKSESTA.....	25
KUVIO 2.	IHANTEELLISEN PÄIVÄKODIN JOHTAJAN MUODOSTUMINEN	35

1 JOHDANTO

Varhaiskasvatuksen johtajuus on rakentunut ajan saatossa ja siihen on vaikuttanut erilaiset kulloinkin vallalla olevat johtamismallit (Rytkönen, 2019). Varhaiskasvatus on ylipäänsä kokenut viime vuosien aikana monia muutoksia, kuten hallinnonalan siirroksen opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen (ks. Karila ym., 2017). Fonsén ja Keski-Rauska (2018) ovat tuoneet esille, että varhaiskasvatuksen johtajuudesta tarvitaan uutta tutkimustietoa, koska johtajuus muovautuu yhteiskunnallisten muutosten mukana. Vastaavasti johtajuuteen sekä johtajiin liittyvä kielenkäyttö muokkaa sosiaalista todellisuutta (ks. esim. Pynnönen, 2015) ja näin ollen on tärkeää saada tietoa työpaikkailmoituksissa esiintyvistä päiväkodin johtajan ihanteista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen on tyypillinen päiväkodin johtajan työpaikkailmoitus sekä miten ihanteellista päiväkodin johtajaa kuvaillaan avoimissa työpaikkailmoituksissa. Aiheen valinnan taustalla on kasvatustieteen maisteriopintojen aikana suoritettu hallinnollinen harjoittelu. Harjoittelussa pääsin mukaan työpaikkahaastatteluihin, joissa haastateltiin aluejohtajaksi hakeneita ja kyseisessä kaupungissa aluejohtajat toimivat useamman päiväkodin johtajana. Jotta rekrytoinnissa päästään haastatteluvaiheeseen, on ensin löydettävä hakijoita ja, siksi itselleni heräsi kiinnostus tutkia päiväkodin johtajien työpaikkailmoituksia. Kaijalan (2016) mukaan monesti näkee työpaikkailmoituksia, joissa kerrotaan vain avoimesta työpaikasta tai mainostetaan kliseillä, kuten näköalapaikalla. Toisin sanoen, kun uusia päiväkodin johtajia haetaan, voi työpaikkailmoituksella erottautua toisista työpaikkailmoituksista.

Työpaikkailmoitukseen huomion kiinnittäminen on tarpeellista etenkin nyt, kun OAJ (2017) on todennut, että päiväkodin johtajien ammattikunta tulee kohtaamaan suuren sukupolvenvaihdoksen eläköitymisen myötä kymmenen vuoden aikana, eikä päiväkodin johtajaksi enää "ajauduta" sattumalta. Ylipäänsä päiväkodin johtajiin liittyvä tutkimus on ajankohtaista kelpoisuusvaatimuksen

muutoksen myötä. Vuodesta 2030 eteenpäin päiväkodin johtajalla on oltava varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus, vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto ja riittävä johtamistaito (Varhaiskasvatuslaki, 540/2018, 31§, 74§). Päiväkodin johtotehtävissä on nyt vain vähän varhaiskasvatukseen suuntautuneita kasvatustieteen maistereita (Rusi ym., 2021) ja lainsäädännön toteuttamisessa huomattavassa asemassa onkin kuntien sekä yksityisten palveluntuottajien rekrytoinnit (Karila ym., 2017).

Aiemmat varhaiskasvatuksen johtajuustutkimukset ovat tehty erityisesti pedagogisen johtajuuden näkökulmasta (ks. esim. Fonsén, 2014) sekä hajautetusta johtamisesta (ks. esim. Soukainen, 2015) ja strategisesta johtamisesta (ks. Akselin, 2013). Vastaavaa tutkimusta, jossa keskitytään päiväkodin johtajiin ja avoimiin työpaikkailmoituksiin, ei ole löytynyt. Salonen-Ala-Maakala (2016) on pro gradu -tutkielmassaan tutkinut kunnallisen varhaiskasvatuksen opettajien ja työnantajien odotuksia ammatillisesta osaamisesta, jonka yhteydessä on hyödynnetty avoimia työpaikkailmoituksia. Sen sijaan tässä tutkimuksessa otetaan huomioon kunnallisten työpaikkailmoitusten lisäksi myös yksityiset toimijat, sillä Karvin (2019) tilastoraportin mukaan Manner-Suomessa 27,5 prosenttia (%) päiväkodeista on yksityisiä.

Tämä tutkimus tarkentaa kuvaa päiväkodin johtajien työpaikkailmoituksista sekä niissä esiintyvistä päiväkodin johtajan ihanteista. Työpaikkailmoitukset ovat keskeinen media, jota kautta ihmiset kohtaavat ensimmäistä kertaa työelämän vaatimuksia (Kuokkanen ym., 2013). Työpaikkailmoituksia analysoidaan tässä tutkimuksessa diskurssianalyysin keinoin. Diskurssianalyysillä tutkitaan sosiaalista todellisuutta, jota rakennetaan kielen kautta (ks. esim. Pietikäinen & Mäntynen, 2019). Johtajasta ja johtamisesta puhuttaessa tai kirjoittaessa rakennetaan samalla sosiaalisesti jaettua käsitystä (Pynnönen, 2015) esimerkiksi ihanteellisesta johtajasta. Tämä tutkimus ilmentää myös omalta osaltaan nykyistä kuvaa päiväkodin johtajuudesta, sillä Hujalan (2013) mukaan johtajuuteen vaikuttaa muun muassa odotukset. Tässä tutkimuksessa tutkitaan päiväkodin johtajien työpaikkailmoituksia ja tutkimuksella on kaksi tarkoitusta. Ensiksi päiväkodin johtajien avoimia työpaikkailmoituksia tarkastellaan tekstuaalisella tasolla ja huomio on siinä, millainen on tyypillinen päiväkodin johtajan

työpaikkailmoitus. Toisena tarkoituksena on selvittää, millaisia diskursseja ihanteelliseen päiväkodin johtajaan liitetään avoimissa työpaikkailmoituksissa.

Tämä tutkimusraportti jatkuu johdantoluvun jälkeen tutkimuksen teoreettisella viitekehyksen määrittelyllä, joka rakentuu johtajuuden ja varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimuksista. Tämän tutkimuksen keskeisin käsite on johtajuus sekä päiväkodin johtaja, jolla tarkoitetaan Varhaiskasvatuslain (540/2018, 31§) mukaisesti päiväkodin toiminnasta vastaavaa johtajaa. Päiväkodin johtajaa käsitellään tarkemmin luvussa 2.1. Luvussa 2.2 huomio on yleisemmin varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksissa ja johtamisen kontekstuaalisuutta käsitellään luvussa 2.3. Luku 3 keskittyy työpaikkailmoituksiin. Käsitteiden ja teorian jälkeen siirrytään lukuun 4 eli tutkimuskysymysten esittelyyn ja luvussa 5 kuvaillaan diskurssianalyysiä ja tutkimuksen aineistoa sekä käsitellään tutkimuksen toteutusta. Luvussa 6 esitellään tutkimuksen tulokset. Ennen lähteitä oleva luku 7 rakentuu tutkimuksen pohdinnasta, jossa tämän tutkimuksen tuloksia vertaillaan aiempiin tutkimuksiin. Lisäksi luvussa 7 pohditaan tutkimuksen eettisyyttä sekä luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusideoita.

2 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen kannalta olennaista varhaiskasvatuksen johtajuutta koskevaa tutkimusta. Varhaiskasvatuslain (540/2018, 2§) mukaisesti varhaiskasvatuksella tarkoitetaan kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuutta, joka on suunnitelmallista sekä tavoitteellista ja, jossa painotetaan pedagogiikkaa. Hujala ym. (2020) määrittelevät johtamisen puolestaan johtajan asemaan kuuluvaksi professioksi ja se rakentuu johtajan tietoisuudelle niin omasta roolistaan kuin organisaation kokonaisuudesta. Heidän mukaansa varhaiskasvatuksen johtamisessa tämä tarkoittaa henkilöstön kanssa mission jäsentämistä, vision rakentamista sekä strategiatyön ja arvioinnin kehittämistä. Aluksi luvussa 2.1 käsitellään päiväkodin johtajaa ja luvussa 2.2 huomio on varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksissa. Lopuksi luvussa 2.3 käsitellään johtamisen kontekstuaalisuutta.

2.1 Päiväkodin johtaja

Päiväkodin johtajalla tarkoitetaan Varhaiskasvatuslain (540/2018, 31§, 45§) mukaisesti päiväkodin toiminnasta vastaavaa johtajaa ja myös yksityisellä palveluntuottajalla on oltava toiminnasta vastaava johtaja. Yksityinen varhaiskasvatus käsittää varhaiskasvatuksen, jonka tuottaa yksityinen henkilö, yhteisö, säätiö tai julkisyhteisön perustama liikeyritys (Varhaiskasvatuslaki, 540/2018, 43§). Kunnallisella puolella, jos päiväkodin johtaja esimerkiksi tekee päätöksiä hoitopaikan myöntämisestä, on päiväkodin johtajan oltava virkasuhteessa kuntaan (Kuntatyönantajat, 2015).

Kuten johdannossa tuotiin jo esille, päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimukset ovat muutoksessa. Aiemmin päivähoidon ammatilliseen johtotehtävään kelpoisuusvaatimuksena on ollut lastentarhanopettajan pätevyys sekä riittävä johtamistaito (Karila ym., 2017). Varhaiskasvatuslain (540/2018,

31§, 74§) mukaisesti vuonna 2030 päiväkodin johtajilta vaaditaan riittävää johtamistaitoa sekä varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuuden lisäksi vähintään maisterin tutkintoa. Nykyisillä päiväkodin johtajilla, jotka lain voimaantulon (ks. Varhaiskasvatuslaki, 540/2018, 75§) jälkeenkin säilyttävät tietyin ehdoin kelpoisuutensa toimia jatkossakin päiväkodin johtajina, on OAJ:n (2017) selvityksen mukaan vain alle 10 prosentilla kasvatustieteen maisterin tutkinto, kun otetaan huomioon niin kunnallinen kuin yksityinen puoli. Kunnallisen ja yksityisen puolen päiväkodin johtajien kelpoisuusehdot ovat samanlaiset, mutta työ itsessään voi olla erilaista.

OAJ (2017) on selvityksessään todennut, että yksityisen päiväkodin johtajan päätehtävänä on varmistaa yksikkönsä varhaiskasvatuksen olevan saman laatuista kuin kunnallisen palvelun, mutta yksityisellä puolella työnkuvaan vaikuttaa myös markkinahenkisyys, brändi sekä liikevoiton tuottaminen. Lisäksi selvityksessä käy ilmi, että yksityisten päiväkotien myötä kunnallisen puolen päiväkodin johtamis- ja esimiestyöhön on tullut vaatimuksia, jotka liittyvät niin tehokkuuteen kuin tuottavuuteen. Päiväkodin johtajien tehtäväkuvat vaihtelevatkin kunnittain ja yksityisellä puolella työskentelevät päiväkodin johtajat työskentelevät usein myös lapsiryhmissä, mutta toisaalta heillä johdettavan yksikön koko on pienempi kuin kunnallisella puolella (Fonsén, 2014; OAJ, 2017). Johdettavat yksiköt voivat sijaita maantieteellisesti erillään (Eskelinen & Hujala, 2015). Rytkösen (2019) tutkimuksen mukaan johdettavan yksikön koko vaikuttaa päiväkodin johtajan työajan painottumiseen esimerkiksi organisaation sisäisten asioiden eli päivittäisjohtamisen osalta, sillä isossa yksikössä päiväkodin johtajan aikaa vie tiedottaminen ja pienessä yksikössä aikaa vie sijaisjärjestelyt.

Jotkin kunnat (ks. esim. Kangasala, 2020; Nokian kaupunki, 2020) käyttävät päiväkodin johtajan nimikkeen sijasta muuta nimikettä, kuten varhaiskasvatusyksikön johtaja -nimikettä. Tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään päiväkodin johtaja -nimikettä, koska sitä käytetään Varhaiskasvatuslaissa, se on OAJ:n (2017) selvityksen mukaan yleisin tehtävänimike päiväkotia johtavilla esimiehillä ja se tuo esille johtajan työnjohdollisen aseman. Lisäksi päiväkodin johtaja -nimike on sukupuolineutraali ja, siksi se vastaakin Tasa-arvoasiain neuvottelukunnan sekä Euroopan neuvoston suosituksiin ja kantoihin sukupuolineutraalista kirjoitusasusta (OAJ, 2017).

2.2 Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksen näkökulmia

Varhaiskasvatuksen suomalainen johtajuustutkimus on kohtuullisen nuorta (Hujala & Eskelinen, 2013), mutta eurooppalaisessa varhaiskasvatuksen "early childhood education and care" (ECEC) tutkimuksessa johtajuustutkimus on löytänyt paikkansa ja nykyään johtaminen nähdään laadun ydintekijänä (Hujala, 2013). Kansainvälisessä tarkastelussa, jossa Suomen lisäksi tarkasteltiin Saksaa, Japania, Singaporea, Etelä-Afrikkaa ja Yhdysvaltoja, todettiin, että vaikka opetussuunnitelmat vaihtelevat kansainvälisesti eri maiden välillä, pyrkimys laatuun motivoi johtajuustutkimusta (Fonsén ym., 2019). Edellä mainituissa maissa varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksessa tunnistetaan johtajuuden ja institutionaalisen käytänteiden ja rakenteiden kaksisuuntainen yhteys. Lisäksi varhaiskasvatuksen johtajien roolit ja tehtävät on otettu tutkimuksissa tarkasteluun, kuten myös johtajuuden jakautunut luonne, josta esimerkkinä on jaettu johtajuus (Fonsén ym., 2019).

Viimeaikainen tutkimus Suomessa on keskittynyt etenkin pedagogiseen johtamiseen sekä hajautettuun johtamiseen (Eskelinen & Hujala, 2015) ja johtajan pedagogisella osaamisella nähdäänkin olevan vaikutus niin varhaiskasvatuksen sisältöön kuin laatuun (Fonsén & Parrila, 2016a). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2018) mukaisesti lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen edistämisen tulee olla varhaiskasvatuksen johtamisen lähtökohtana ja johtajan vastuulla on tukea työyhteisöä säännöllisessä kehittämisessä ja auttaa rakentamaan yhteisöstä oppiva yhteisö. Lisäksi johtajan tulee edistää osallistuvaa toimintakulttuuria ja luoda rakenteita ammatilliseen keskusteluun ja tehdä näkyväksi yhteiset työkäytännöt, joita säännöllisesti myös arvioidaan (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2018).

2.2.1 Pedagoginen johtajuus

Pedagogista johtajuutta voidaan pitää yläkäsitteenä, joka sisältää konkreettisen pedagogisen johtamisen ja kapeammin määritellyn pedagogiikan johtamisen (Fonsén & Parrila, 2016b). Pedagogiikka tarkoittaa ammatillisesti johdettua, tavoitteellista ja suunnitelmallista ammattihenkilöstön toteuttamaa toimintaa, joka perustuu erityisesti kasvatus- ja varhaiskasvatustieteelliseen tietoon

(Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2018). Pedagogiseen johtajuuteen liittyy pedagogisten käytäntöjen ohjaaminen, suunnittelu, arviointi ja visiointi (Eskelinen & Hujala, 2015). Pedagoginen johtaminen on kasvatustyön ja työyhteisön johtamista, jossa kehitetään varhaiskasvatuksen perustehtävää ja huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnin lisäksi osaamisesta sekä hallinnoidaan pedagogisella otteella (Hujala ym., 2020).

Pedagoginen johtajuus muodostuu viiden ulottuvuuden kautta, jotka ovat arvo, kontekstuaalisuus, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus eli johtamisosaaminen sekä substanssin hallinta (Fonsén, 2014; Fonsén & Parrila, 2016b). Pedagoginen johtajuus nähdään arvovalintana, joka koskee kaikkea johtamistoimintaa, kuten rekrytointia ja henkilöstöjohtamista (Fonsén, 2014; Fonsén & Parrila, 2016c). Fonsénin (2014) mukaan kontekstuaalisuus ottaa huomioon organisaatioiden vaihtelevat johtajuusrakenteet, jotka määrittävät sitä, onko pedagogisella johtajuudella mahdollisuutta toteutua. Vastaavasti hänen mukaansa organisaatiokulttuuri pitää sisällään vuorovaikutuksen ja keskustelemisen pedagogisesta johtajuudesta ja johtajan ammatillisuus käsittää johtamistaitoja sekä toimenkuvaa ja sitä, onko pedagogiselle johtajuudelle luotu toimintamalleja ja rakenteita, joihin johtaja voisi tukeutua. Substanssin hallinta eli pedagoginen kompetenssi liittyy johtajan pedagogiseen osaamiseen, sillä laadukkaan pedagogiikan johtaminen edellyttää tietämystä siitä, mikä on laadukasta pedagogiikkaa ja miten sitä voi johtaa (Fonsén, 2014).

2.2.2 Hajautettu johtaminen

Hajautettu johtaminen liittyy tilanteeseen, jossa johtajalla on johdettavana fyysisesti tai toiminnallisesti hajautuneita organisaatioita (Eskelinen & Hujala, 2015; Soukainen, 2015). Eskelinen ja Hujala (2015) ovat todenneet, että Suomen taloudellinen tilanne on johtanut tilanteeseen, jossa kunnat muuttavat organisaatorakenteita, jonka takia hajautettua organisaatiomallia on alettu suosimaan. Heidän mukaansa hajautettu johtaminen pyrkii kehittämään ja löytämään uusia toimintatapoja johtamiseen. Kun johtajalla on enemmän alaisia ja isompia yksiköitä johdettavanaan, voi johtaja olla enemmän poissa, jolloin varhaiskasvatuksen opettajien tulisi ottaa enemmän vastuuta pedagogiikasta

koko työyhteisön tasolla sekä olemalla oman tiimin pedagoginen johtaja (Eskelinen & Hujala, 2015; Parrila & Fonsén, 2016).

Hajautetussa organisaatiossa johtajan työskennellessä fyysisesti erillään henkilöstöstä, korostuvat johtajan hyvät alaistaidot (Soukainen, 2015) ja toisaalta johtajan pitäisi olla tarvittaessa saatavilla (Eskelinen & Hujala, 2015). Hajautetussa organisaatiossa johtajalla on kiire, työn hallinnan tunne puuttuu ja työ on rikkonaista (Soukainen, 2015). Soukaisen (2015) tutkimuksessa esille nousi hajautettuun organisaatioon liittyvä haaste myös siitä, että työntekijät määrittelevät yhden yksikön fyysiseksi päiväkotirakennukseksi, eikä johtajan alaisuudessa olevan toiminnan kokonaisuudeksi.

2.2.3 Strateginen johtaminen

Varhaiskasvatuksessa strategiseksi johtajaksi tuleminen näyttäytyy vahingossa tapahtuvaksi prosessiksi, joka edellyttää lasten ja perheiden hyvinvoinnin huomioimista ja verkostojen yhteistyön varmistamista (Eskelinen & Hujala, 2015). Strategisen johtamisen tutkimus varhaiskasvatuksessa on vähäistä ja tämän vuoksi strategisen johtamisen määrittely nojautuu Akselin (2013) tutkimukseen. Varhaiskasvatuksen strategista johtamista kuvaa kolme eri teemaa, jotka ovat suhdetoiminta, asiantuntijajohtajuus sekä johtamisen kontekstisidonnaisuus (Akselin, 2013).

Akselin (2013) mukaan strategisessa johtamisessa johtamisen tärkeimpänä päämääränä nähdään suhdetoiminta, joka koostuu erilaisista verkostoista, kuten päättäjistä ja yhteistyökumppaneista. Suhdetoiminnalla pyritään saamaan varhaiskasvatus esille esimerkiksi kunnan strategiaan sekä turvaamaan resurssit. Asiantuntijuusjohtajuus puolestaan näyttäytyy taitona johtaa itseään, sekä tunnustaa toisten osaamista ja suunnata työtä kohti yhteistä päämäärää. Johtamisen kontekstisidonnaisuus kuvaa strategisen johtamisen liittymistä siihen organisaatioon, jonka toimialueeseen varhaiskasvatus kuuluu. Strategia on keskeinen johtamisen väline (Akselin, 2013).

2.3 Varhaiskasvatuksen johtamisen kontekstuaalisuus

Suomalainen varhaiskasvatusjärjestelmä perustuu siis lainsäädäntöön (ks. esim. Varhaiskasvatuslaki, 540/2018). Varhaiskasvatus on osa kunnan organisaatiota, jolla on päätöksentekovalta niin taloudesta kuin rakenteista, vaikka esimerkiksi sidosryhmät, kuten vanhemmat, ajattelevat johtajalla olevan valtaa päättää rekrytoinneista, resursseista tai rahoituksesta (Eskelinen & Hujala, 2015). Johtamiseen vaikuttavien eri tasojen esiin tuomiseksi Nivala (1999) on luonut päiväkotijohtajuuden kontekstuaalisuuden mallin, jossa toimintaympäristö jaetaan mikro-, meso-, ekso- ja makrosysteemiin.

Nivalan (1999) päiväkotijohtajuuden kontekstuaalisuuden mallissa mikrosysteemin tasolla tarkastellaan niin itse päiväkodin johtajaa, työyhteisöä ja lapsia sekä vanhempia ja mikrosysteemiin lisättäessä ihmisten välinen vuorovaikutus, siirrytään mesosysteemiin. Kyseisen mallin mukaisesti mikro- ja mesosysteemin ulkopuolella vaikuttaa eksosysteemi, joka koostuu kunnan hallinto-organisaatiosta ja mikrosysteemiin kuuluvien ihmisten elinympäristöstä. Malliin liittyvä makrosysteemi tarkoittaa puolestaan yhteiskunnan kulttuurista ja ideologista todellisuutta, valtionhallintoja ja lainsäädäntöä, joihin myös mikro-, meso- ja eksosysteemit vaikuttavat. Makrosysteemin tasolta tulee yleisiä ilmiöitä, kuten eri johtamissuuntauksia, jotka välittyvät päiväkodin johtajuuteen (Nivala, 1999). Päiväkotijohtajuuden kontekstuaalisuuden malliin viitataan edelleenkin varhaiskasvatuksen tutkimuksissa (ks. esim. Akselin, 2013; Fonsén, 2014; Hujala, 2013; Rytönen, 2019).

Tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajan työpaikkailmoituksia ei ajatella irrallisina tuotteina, vaan esimerkiksi kunnan hallinto-organisaation jäsenen laatiessa avoimen työpaikkailmoituksen toimitaan eksosysteemitasolla, mutta makrosysteemi luo esimerkiksi lainsäädännön kautta reunaehdoja siihen, kuka on pätevä päiväkodin johtaja. Eksosysteemin tasolla tehdyt päätökset esimerkiksi päiväkodin johtajan työnkuvasta vaikuttavat mallin mukaisesti niin mikro- kuin mesosysteemiin. Toisaalta eksosysteemin tasolla voidaan päättää palvelusetelin käyttöönotosta. Kunnalla on velvollisuus järjestää varhaiskasvatusta, mutta siinä voidaan hyödyntää palveluseteliä, jolloin kunta korvaa yksityiselle palveluntuottajalle kyseisen yksityisen varhaiskasvatuspalvelun käyttämisen (Varhaiskasvatuslaki, 540/2018, 5§). Tällöin yksityisen puolen rooli voi nousta

varhaiskasvatuksen tuottamisessa ja luo tarvetta yksityisille päiväkodeille, jolloin heidän pitää rekrytoida vastaavia johtajia. Kunnan pitää kuitenkin valvoa yksityistä varhaiskasvatusta yhdessä aluehallintoviraston ja Valviran kanssa (Aluehallintovirastojen julkaisuja, 98/2020).

3 TYÖPAIKKAILMOITUKSET

Jännäriin ym. (2018) mukaan avoimet työpaikkailmoitukset ovat osa rekrytointiprosessia, jonka tavoitteena on saada potentiaaliset ehdokkaat hakemaan töihin. Lisäksi he toteavat, että työpaikkailmoitukset kuvaavat työtä sekä organisaatiota ja ne sisältävät valittujen ilmausten kautta määrittelyä muun muassa pätevydestä, kuten taidoista ja koulutuksesta. Koivunen ym. (2015) tuovat puolestaan esiin sen, että työnantajat pyrkivät löytämään tiettyyn työhön juuri oikean ihmisen ja eri töihin sopii erilaiset ihmiset, vaatimukset, jotka tiettyyn työhön määritellään, ovat selkeitä, kun ne luetellaan työpaikkailmoituksissa, mutta samalla ne ovat sosiaalisesti rakennettuja. Kaikkiin töihin liittyy selvien pätevyksien lisäksi hiljaisia oletuksia ihanteellisesta työntekijästä, jotka liittyvät esimerkiksi sukupuoleen, ikään tai rotuun (Koivunen ym., 2015).

Yhdistyneisiin kansakuntiin (UK) sijoittuvassa tutkimuksessa on todettu, että naiset ovat enemmän ammateissa, joita työpaikkailmoituksissa kuvataan tiettyjen pehmeiden taitojen kautta, kuten empatialla tai sensitiivisyydellä (Calanca ym., 2019). Kyseisessä tutkimuksessa työpaikkailmoituksissa edellä luetellut pehmeät taidot johtavat naisilla pienempään palkkaan, mutta miesten hallitsemilla aloilla tietyt pehmeät taidot, kuten kyky johtaa projektitiimiä, tuovat lisäpalkkaa. Poikkeuksena tähän on kuitenkin naisvaltaiset alat, joihin liitetään johtamistaitoja, kuten delegointitaidot ja esimiestaidot, jolloin kyseiset pehmeät taidot tuovat naisille lisäpalkkaa (Calanca ym., 2019). Toisaalta Jännäri ym. (2018) ovat tutkineet Suomessa ja Virossa internetissä julkaistuja asiantuntijoiden työpaikkailmoituksia ja todenneet, että sukupuolittumista ei tuoteta enää perinteisten stereotyyppien kautta. Työpaikkailmoitukset muokkaavat tulevaisuutta ja ohjaavat mahdollisia hakijoita hakemaan paikkaa tai olemaan hakematta, vaikka työpaikkailmoitukset eivät kerro koko kuvaa työelämästä (Jännäri ym., 2018).

Haapakorpi ja Onnismaa (2014) ovat tutkineet metallialan ammattien laaja-alaisuudesta, jossa tutkimuksen aineistona on toiminut virallisen työhallinnon sekä

Helsingin Sanomien työpaikkailmoitukset. Heidän tutkimuksessaan työpaikkailmoitusten julkaisupaikka vaikutti siihen, mihin työhön työpaikkailmoitus kohdistui. Helsingin Sanomissa julkaistut työpaikkailmoitukset kohdistuivat myynnin, markkinoinnin, huollon, asennuksen ja tuotekehityksen töihin. Sen sijaan virallisen työhallinnon työpaikkailmoituksissa haettiin metallin tuotantoon yleisesti työvoimaa. Kyseisen tutkimuksen aineisto koostui työpaikkailmoitusten lisäksi haastatteluista ja tutkimuksessa todettiin, että metallialan ammatit laaja-alaistuvat ja toiminta painottuu tutkimukseen, tuotekehitykseen sekä palveluihin. Globaalissa liiketoiminnan luonteessa eri alat integroituvat ja ICT-osaaminen korostuu (Haapakorpi & Onnismaa, 2014).

Nykyisen työelämän ja työntekijän ihanteen ymmärtämiseksi ovat Kuokkanen ym. (2013) perehtyneet suomalaisen työntekijän ihanteeseen työpaikkailmoituksissa vuosien 1944 ja 2009 välillä. Heidän tutkimuksessaan aineistona käytettiin Helsingin Sanomia. Vuodesta 1944 aina 1950-luvun loppuun asti tyypillinen työpaikkailmoitus on ollut lyhyt, taitovaatimukset ovat vähäisiä, mutta tietyt ammattitilliset taidot on pitänyt löytyä tiettyä työtä varten. Vuosina 1960–1975 työntekijöiltä on vaadittu ammattillisten taitojen lisäksi enemmän henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten hyvää käyttäytymistä, yritteliäisyyttä ja vuorovaikutustaitoja, vaikka työpaikkailmoitukset ovat olleet edelleen lyhyitä. 1975 vuodesta eteenpäin ihanteellinen työntekijä omasi monipuoliset taidot sekä laajaa työkokemusta ja 1980-luvulla työpaikkailmoituksissa alettiin luettelemaan entistä enemmän adjektiiveja, kuten joustava, tuloshakuinen ja innovatiivinen, joita työntekijältä odotetaan. 1990-luvulta lähtien ihanteelliselta työntekijältä haluttiin muun muassa ennakkoluulottomuutta, voittaja-asennetta, stressin sietokykyä ja joustavuutta. Vuosien 2004–2009 työpaikkailmoituksissa työntekijältä haluttiin vielä enemmän osaamista, yrittäjähenkisyttä ja vaatimustaso on noussut, esimerkiksi viestintätaitojen sijasta tarvitaan erinomaisia viestintätaitoja (Kuokkanen ym., 2013).

Vastaavasti työpaikkailmoituksissa esille tulevat ihanteet johtajasta ovat muuttuneet ajan saatossa. Varje ym. (2013) ovat tutkineet suomalaisia Helsingin Sanomissa julkaistuja työpaikkailmoituksia vuosina 1949–2009 ja he totesivat, että 1950-luvulta lähtien johtajiin liitetyt ihanteet ovat pitäneet kasvavassa määrin sisällään emotionaalisia taitoja. 1960-luvulla Suomessa etsittiin johtajaksi ammattitaitoisia työntekijöitä hyvillä teknisillä taidoilla ja arvovaltaisella asemalla.

1970-luvulla johtajalta haluttiin sosiaalisuutta ja naisellisuutta ja, että johtaja innosti työntekijöitä. Sen sijaan 1970-luvun lopussa ja 1980-luvun alussa ihanteelliseksi johtajaksi haettiin kilpailukykyisiä maskuliinisuutta omaavia johtajia, joille asetettiin myös vaatimuksia emotionaalisista ominaisuuksista. 1990-luvulla ja 2000-luvulla ihanteellinen johtaja on demokraattinen, herkkä, kannustava, innovatiivinen, vahva ja parempiin tuloksiin ja saavutuksiin pyrkivä (Varje ym., 2013).

Askehave (2010) tuo puolestaan pankinjohtajiin liittyvässä tutkimuksessaan esille työpaikkailmoituksen tarkoituksen heijastaa mahdolliselle hakijalle ammatillinen identiteetti eli "ihanteellinen" pankinjohtajan kuvaus haetusta työntekijästä, jolla luodaan ihmisille näkemys "ihanteellisesta" johtajasta. Työpaikkailmoituksilla pyritään houkuttelemaan ihanteellisia ehdokkaita, jotka kokevat omaavansa pätevyyden ja vaatimukset (Jännäri ym., 2018). Tässä tutkimuksessa kiinnitetään huomiota tyypilliseen työpaikkailmoitukseen, joka koskee päiväkodin johtajaa sekä tutkitaan niitä diskursseja, joita ihanteelliseen päiväkodin johtajaan liitetään. Ja vaikka rekrytointiprosessien ja rekrytointiviestinnän suhdetta on tarkasteltu, on rekrytointitarpeiden ja tekstivalintojen suhteesta suhteellisen vähän tietoa, ja erityisesti johtajien työpaikkailmoituksia on tutkittu vähäisesti diskurssianalyttisestä näkökulmasta (Askehave, 2010). Tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajien työpaikkailmoituksia tutkitaankin diskurssianalyysin keinoin (ks. luku 5). Diskurssitutkimuksessa kieli nähdään sosiaalisena toimintana (Pietikäinen & Mäntynen, 2019) ja se, mitä johtajasta ja johtamisesta puhutaan tai kirjoitetaan, rakentaa sosiaalisesta jaettua käsitystä niin johtajasta kuin johtamisesta (Pynnönen, 2015).

4 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen on tyypillinen päiväkodin johtajan työpaikkailmoitus tekstuaalisella tasolla sekä millaista kuvaa työpaikkailmoituksissa luodaan ihanteellisesta päiväkodin johtajasta. Tutkimus sijoittuu nimenomaan varhaiskasvatuksen kentälle. Varhaiskasvatusta voidaan toteuttaa kolmen eri toimintamuodon kautta, joita ovat päiväkotitoiminta, perhepäivähoito sekä avoin varhaiskasvatustoiminta (Varhaiskasvatuslaki, 540/2018, 1§). Tämä tutkimus rajautuu päiväkoteihin ja huomio on avoimissa työpaikkailmoituksissa, jotka koskevat päiväkodin johtajia. Tutkimuksen aineistona toimivat avoimet työpaikkailmoitukset, joita tutkitaan seuraavaksi esitettyjen tutkimuskysymysten näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset:

1. Millainen on tyypillinen päiväkodin johtajan avoin työpaikkailmoitus tekstuaalisella tasolla tarkasteltuna?
2. Millaisia diskursseja ihanteelliseen päiväkodin johtajaan liitetään avoimissa työpaikkailmoituksissa?

Tutkimuskysymyksille ei ole asetettu ennalta hypoteeseja tai ennakko-oletuksia. Tyypillisen päiväkodin johtajan työpaikkailmoituksen myötä työpaikkailmoitusten laatijat voivat verrata tähän tutkimukseen omia ilmoituksiaan ja tarvittaessa muokata niitä, joko niin, että ilmoituksilla erottuu muista tai lisätä tietoja, joita tyypillisessä ilmoituksessa on, jotta mahdolliset hakijat eivät jätä hakemusta laittamatta liian vähäisen tiedon takia. Työpaikkailmoituksilla luodaan kuvaa ihanteellisista päiväkodin johtajista ja ylläpidetään tai luodaan oletuksia siitä, millainen johtajan pitäisi olla. Ihanteellisella työntekijällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Kuokkasen ym. (2013) mukaisesti niitä odotuksia, joita työnantajalla on työntekijälle, sillä työpaikkailmoituksissa toistetaan jatkuvasti tiettyjä ominaisuuksia, joita työntekijältä halutaan. Työpaikkailmoitukset

muokkaavat omalta osaltaan hakijan ammatillista identiteettiä (ks. Askehave, 2010). Tutkimuksen tulosten avulla on mahdollista tuoda esille tämänhetkistä ihanteellisen päiväkodin johtajan kuvaa, joka työpaikkailmoitusten kautta esiintyy. Tutkimus ei itsessään ota kantaa siihen, millainen ihanteellisen päiväkodin johtajan kuvaus on realistinen tai olennainen, vaan pyrkii tuomaan esille huomioita, jotka yleensä otetaan itsestään selvinä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa keskitytään tämän tutkimuksen toteuttamiseen ja toteuttamisen eri vaiheiden kuvailuun. Ensiksi luvussa 5.1 käydään lävitse tutkimuksen analyysitapa eli diskurssianalyysi, jonka jälkeen luvussa 5.2 kuvataan tutkimusaineistoa ja sen hankintaa. Lopuksi luvussa 5.3 käsitellään tutkimuksen toteutuksen vaiheet.

5.1 Diskurssianalyysi

Tämän laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena on päiväkodin johtajien avoimet työpaikkailmoitukset, joita tutkitaan diskurssianalyysin keinoin. Diskurssianalyysille ei ole yhtä tiettyä määritelmää tai tapaa tehdä analyysia (Pietikäinen & Mäntynen, 2019), vaan se voidaan nähdä kattoterminä (Cohen ym., 2018). Myöskään diskurssin määrittely ei ole yksiselitteistä ja esimerkiksi Alvesson ja Kärreman (2011) jakavat diskurssin kahteen näkökulmaan, joista mikrodiskurssi huomioi diskurssit paikallisina kontekstuaalisessa tyhjiössä olevina ja makrotasolla puolestaan diskurssit nähdään yleisinä tapoina muodostaa tiettyjä ilmiöitä. Tässä tutkimuksessa diskurssilla tarkoitetaan kielenkäyttöä sosiaalisena toimintana, jolla rakennetaan ja tuotetaan todellisuutta (ks. Pietikäinen & Mäntynen, 2019; Pynnönen & Takala, 2014). Diskurssien kautta johtaja sekä johtaminen saavat merkityksiä, sillä se, mitä johtajasta ja johtamisesta sanotaan, muodostaa sosiaalisesta jaettua käsitystä, joka rakentaa sosiaalista todellisuutta (Pynnönen, 2015).

Diskurssianalyysi nojaa vahvasti sosiaaliseen konstruktionismiin, joka on teoreettismetodologinen viitekehys (Jokinen, 2016). Sosiaalisen konstruktionismin mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu kielellisessä vuorovaikutuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006), jossa asiat ja ilmiöt merkityksellistetään (Jokinen, 2016). Koska todellisuus rakentuu ja muokkautuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, on kieltä tarpeellista tutkia

(Pietikäinen & Mäntynen, 2019). Tutkija ei ole tutkimuksestaan irrallinen, vaan suhde tutkimuskohteeseen on konstruktivismien, jolloin samaan aikaan tutkija kuvaa tuloksillaan sosiaalista todellisuutta ja lisäksi luo sitä (Jokinen, 2016).

Diskurssianalyysissä tekstin analysointiin voi käyttää erilaisia tekniikoita, mutta diskurssianalyysin perusluonteeseen kuuluu tulkinta ja eri tekniikoilla pyritäänkin paljastamaan merkityksiä sekä representaatioita (Pynnönen & Takala, 2014). Varhaiskasvatuksen tutkimuksissa on käytetty diskurssianalyysiä muun muassa Hjeltin ja Karilan (2017) sekä Fonsénin ja Keski-Rauskan (2018) toimesta. Tämän tutkimuksen diskurssianalyysissä käytetään Pynnösen (2013) jaottelua diskurssianalyysin tasoista, jotka ovat tekstuaalinen taso, tulkitseva taso sekä kriittisyyden taso. Kyseistä kolmivaiheisen analyysin käyttämisestä tässä tutkimuksessa tukee se, että sitä on käytetty myös tutkimuksessa, jossa on kuvattu suomalaisen julkisen ja yksityisen sektorin johtamiskeskustelua (ks. Pynnönen & Takala, 2014). Edellä mainitut tasot avataan tarkemmin analyysin toteutuksen yhteydessä (ks. luku 5.3).

5.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineistona toimii päiväkodin johtajien avoimet työpaikkailmoitukset, jotka on kerätty syksyn 2020 aikana TE-palveluiden sivuilta. Te-palveluiden sivuston valinnan perusteena on se, että kyseiseltä sivustolta löytyy sekä kunnalliset että yksityiset työpaikkailmoitukset, sillä esimerkiksi Kuntarekryn kautta löytyisi vain kunnallisen puolen ilmoituksia. Kuntarekryä on kuitenkin seurattu aineistoa kerättäessä ja tarkastettu, ettei sieltä löydy avoimia työpaikkailmoituksia, joita aineistossa ei ole ennestään. Kuntarekryä ei ole lisätty aineistoon työpaikkailmoituksia ja näin ollen koko aineisto on kerätty TE-palvelun sivuilla olleista avoimista työpaikkailmoituksista. Mukana aineistossa on vain työpaikkailmoituksen tekstimuotoinen kuvaus. Toisin sanoen aineistossa ei käsitellä TE-palvelun työpaikkailmoitusten yhteydessä eri välilehdellä olevia tiedot tai kartta -kohtia. Aineistoa hankittaessa on myös otettu yhteyttä TE-keskukseen, jotta TE-palveluiden kautta olisi saanut käyttöön vanhoja työpaikkailmoituksia, mutta yhteydenotosta ei ollut hyötyä.

Aineistona toimivat avoimet työpaikkailmoitukset on kerätty talteen erilliseen tiedostoon ja kerättävät ilmoitukset ovat kohdistuneet nimenomaan

suomenkielisiin päiväkodin johtajien avoimiin työpaikkoihin. Lisäksi ne ilmoitukset, joissa haetaan päiväkotiin tai päiväkoteihin vastaavia johtajia, mutta eri nimikkeellä kuin päiväkodin johtaja, ovat mukana aineistossa. Toisin sanoen esimerkiksi varhaiskasvatussyksikön johtajan -nimikkeellä olevat ilmoitukset sisältyvät aineistoon. Tutkimuksen aineisto koostuu yhteensä 43 avoimesta työpaikkailmoituksesta, joista 25 on kunnallisen ja 18 yksityisen puolen työpaikkailmoituksia. Aineiston työpaikkailmoituksissa haetaan päiväkodin johtajaa niin virkoihin kuin työsuhteisiin sekä määräaikaisiin että vakinaisiin töihin. Aineiston työpaikkailmoitukset kohdistuvat ympäri Suomen oleviin työpaikkoihin.

Tutkimuksen aineiston kokoa mietittäessä on huomioitava laadulliseen tutkimukseen kuuluva ajatus siitä, ettei tutkimuksella haeta määrällisen tutkimuksen tavoin yleistämistä (ks. esim. Eskola & Suoranta, 2014). Laadullisen tutkimuksen aineiston kokoa voidaan lähestyä saturaation eli kylläntymisen kautta, jolla tarkoitetaan sitä, ettei aineisto enää tuota uutta tietoa, vaikka aineistoa olisi enemmänkin (Eskola & Suoranta, 2014). Tässä tutkimuksessa on huomioitu aineiston saturaatio, sillä aluksi työpaikkailmoituksista käytiin lävitse 22 kunnallista ja 14 yksityistä työpaikkailmoitusta. Tämän jälkeen tarkasteluun otettiin analysoinnin kuluessa julkaistut kolme (3) kunnallista ja neljä (4) yksityistä työpaikkailmoitusta, jotka eivät enää tuoneet uusia luokkia, vaan vahvistivat jo aiemmin luotuja (ks. luku 5.3). Näin ollen tämän tutkimuksen aineiston voidaan katsoa saavuttaneen kylläntymispiste.

5.3 Analyysin toteutus

Diskurssianalyysin aineistoon sopivuuden testaamista varten aineistosta poimittiin viisi (5) tutkimuksen aineistoon kuuluvaa työpaikkailmoitusta, jotka valittiin erilaisuuden perusteella. Kaikki valitut työpaikkailmoitukset sijoittuivat eri maakuntiin, Lappiin, Pirkanmaalle, Päijät-Hämeeseen, Kanta-Hämeeseen ja Uudellemaalle. Työsuhteen muodot pitivät sisällään vakituisia ja määräaikaisia työsuhteita sekä sijaisuuksia, jotka muuttuivat vakituisiksi viroiksi. Valituista työpaikkailmoituksista kolme (3) oli kunnallisen ja kaksi (2) yksityisen puolen ilmoituksia.

Työpaikkailmoitusten analysointi alkoi ilmoitusten lukemisella lävitse, jonka jälkeen ilmoitusten tekstiä koodattiin eli toimittiin diskurssianalyysin

tekstuaalisella tasolla. Pynnösen (2013) mukaan tekstuaalinen taso tarkoittaa tekstin tasolla tapahtuvaa analyysiä, jossa tutkijalla on havainnoiva ote (ks. luku 5.3.1). Koodauksella jäsenelleen tekstiä pienempiin yksiköihin ja tutkija pystyy tunnistamaan samankaltaisin tiedon koodien perusteella (Cohen ym., 2018). Tässä tutkimuksessa tekstuaalisella tasolla kiinnostus on siinä, millainen on tyypillinen päiväkodin johtajan avoin työpaikkailmoitus, joten koodauksessa huomio oli tutkimuskysymyksen mukaisesti siinä, miten työpaikkailmoitus rakentuu. Taulukossa 1 on esitetty esimerkkisitaatteja aineistosta ja niiden koodauksesta. Diskurssianalyysin sopivuuden testaamisen yhteydessä muodostuneet koodit toimivat alustavina koodeina varsinaisessa tutkimuksessa, toisin sanoen ne saivat muuttua tai täydentyä, mutta niiden avulla analyysissä lähdettiin liikkeelle. Kaikki alustavat koodit on koottu taulukkoon 2.

TAULUKKO 1. Esimerkkejä sitaattien koodauksesta

Sitaatti aineistosta	Annettu koodi
"Arvostettavat ominaisuudet: Arvostamme innovatiivista ja ratkaisukeskeistä työtettä, talouden osaamista, henkilöstöjohtamisen taitoja sekä hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja."	Työnantaja arvostaa
"Hallinnollinen päiväkodin johtaja toimii päiväkodin lähiesimiehenä. Lisäksi työtehtäviin kuuluu verkostoituminen sidosryhmien kanssa, asiakashankinta sekä talousvastuu."	Työtehtävien kuvaaminen
"Tehtävään valittavan on esitettävä nähtäväksi rikosrekisterilain 6.2 §:n mukainen selvitys rikosrekisteristä."	Rikosrekisteriote

TAULUKKO 2. Tutkimuksen alustavat koodit

Koodi
Työnantajan kuvailu
Kehotus hakea työpaikkaa
Johdettava yksikkö/johdettavat yksiköt
Johdettavan yksikön koko
Johdettavan yksikön kuvaileminen
Johdettavan yksikön henkilökunnan rakenne
Työn ajankohta
Työsuhteen kuvaaminen
Työtehtävien kuvaaminen
Hakijalta vaadittavat edellytykset
Kelpoisuus
Rikosrekisteriote
Mainoslause
Koeaika
Työnantaja arvostaa
Johtajalta toivottava ominaisuus
Johtajaan kohdistuva odotus
Lääkärintodistus
Hakemiseen liittyvä lisätieto
Hakijan eduksi
Varhaiskasvatuksen määrittämistä

5.3.1 Tekstuaalinen taso

Diskurssianalyysin sopivuuden testaamisen jälkeen aloitettiin tutkimuksen varsinainen analyysi. Pynnösen (2013) kolmivaiheisen mallin mukaisesti tämän tutkimuksen diskurssianalyysi lähtee liikkeelle tekstuaalisesta tasosta. Tekstuaalisella tasolla etsitään vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli millainen on tyypillinen päiväkodin johtajan avoin työpaikkailmoitus tekstuaalisella tasolla tarkasteltuna. Pynnösen (2013) mukaan tekstin tasolla keskitytään tekstuaaliseen analyysiin, jolloin aineistoa luetaan läpi ja aineiston sisältöä, rakennetta ja järjestystä analysoidaan, lopuksi analyysin tuloksena muodostuu tekstin perusrakenne sekä teemoja, joiden kautta voidaan kertoa, mitä ja miten ilmiöstä sanotaan tai puhutaan. Tekstuaalisella tasolla tutkijan suhde tekstiin on analyyttinen ja tutkimusote pyritään pitämään neutraalimpana ja objektivistisempänä verrattaessa niitä seuraaviin vaiheisiin (Pynnönen, 2013).

Tutkimuksen aineiston varsinaisessa analyysissä lähdettiin liikkeelle, kuten diskurssianalyysia testatessa, aineiston lukemisella lävitse, jonka jälkeen aineisto jäsenneltiin alustavia koodeja hyödyntäen. Samaan asiaan liittyvät tekstin osuudet saivat saman koodin. Kuviossa 1 esitetään esimerkki tutkimusaineistoon kuuluvasta työpaikkailmoituksesta ja sen pelkistämisestä koodeiksi. Esimerkistä on poistettu näkyvistä maininnat, joista käy ilmi haettavan työpaikan yksilöivät tiedot, kuten yksikön nimi tai paikkakunta. Kuten kuviossa 1 sekä muissa jatkossa esiintyvissä aineistoesimerkeissä on näkyvissä kirjain-numeroyhdistelmä, joista kirjain kertoo, onko kyseessä kunnallinen (K) vai yksityinen (Y) työpaikkailmoitus ja numero puolestaan kuvaa, kuinka mones työpaikkailmoitus on kyseessä. Esimerkiksi K11 koskee kunnallisen puolen avointa työpaikkailmoitusta, joka on yhdestoista (11.) aineistoon kerätty kunnallinen ilmoitus.

Y11

[Päiväkodin nimi] päiväkotiki on yksityinen, noin 51 paikkainen
ostopalvelupäiväkotiki [paikkakunta], [paikkakunta] kupeessa. Päiväkodissamme
toimii tällä hetkellä kolme ryhmää 1–5 vuotiaille lapsille (1 - 3v., 2 - 4v. ja 4 -
5v.). Toiminnassamme korostuvat lasten osallisuus, positiivinen pedagogiikka
sekä perheiden monimuotoisuuden kunnioittaminen. Päiväkodin lähistöllä on
hyvät ulkoilu- ja metsäretkimaastot sekä [paikkakunta] kaupungin taidemuseo
[taidemuseon nimi]. [Päiväkodin nimi] päiväkotiki tarjoaa lapsille turvallista,
perinteitä kunnioittavaa ja laadukasta varhaiskasvatusta yksilöiden tarpeet
huomioon ottaen.

Etsimme päiväkotikiimme määrääkaaiseen työsuhteeseen esimiestä, joka tuntee
[paikkakunta] varhaiskasvatussuunnitelman ja jolla on erityistä kiinnostusta
pedagogiseen johtamiseen. Edellytämme asiakastyön, henkilöstön,
pedagogiikan, talouden sekä turvallisuuden johtamisen taitoja. Osaat
organisoida ja tehdä päätöksiä ja sinulla on taito toimia muuttuvissa tilanteissa.
Teet työtä kehittämismyönteisellä, innostuneella ja osallistavalla työotteella.
Toimit yhteistyössä yhdistyksen johtokunnan sekä [paikkakunta] kaupungin
asiantuntijoiden kanssa. Työyhteisössäsi on joukko kokeneita
varhaiskasvatuksen ammattilaisia, ruokapalveluvastaava sekä laitoshuoltaja.

Työaika: 38h 15min / viikko

Sopimusala: Avaintatyönantajat AVAINTA ry:n työehtosopimus

Kelpoisuusvaatimuksena on varhaiskasvatustalain (540/2018) 26 tai 27 §:n
mukainen kelpoisuus ja vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto tai
siirtymäsäännöksen 75 §:n mukainen pätevyys ja kokemus sekä riittävä
johtamistaito.

Valittavan on esitettävä nähtäväksi lain lasten kanssa työskentelevien
rikostaustan selvittämisestä (504/2002) mukainen rikosrekisteriote

Johdettava yksikkö
Johdettavan yksikön
kuvaileminen
Johdettavan yksikön
koko
Johdettavan yksikön
kuvaileminen
Johdettavan yksikön
koko
Johdettavan yksikön
kuvaileminen
Työsuhteen
kuvaaminen
Johtajaan kohdistuva
odotus
Hakijalta vaadittava
edellytys
Johtajaan kohdistuva
odotus
Johdettavan yksikön
kuvaileminen
Työsuhteen
kuvaaminen
Kelpoisuus
Rikosrekisteriote

KUVIO 1. Esimerkki aineiston työpaikkailmoituksen koodauksesta

Jokainen aineistoon kuuluva työpaikkailmoitus käytiin kahdesti lävitse oikeiden koodien varmistamiseksi. Alustavat tutkimuksen koodit muuttuivat tutkimuksen aikana osittain ja osa koodeista poistui ja uusia tuli tilalle. Taulukossa 3 on koottuna kaikki lopulliset tutkimuksen koodit. Aineiston työpaikkailmoitusten sisältö pelkistettiin niin, että työpaikkailmoitukset muodostuivat lopulta pelkistä koodeista, kuten kuviossa 1 on nähtävissä. Lisää aineiston avointen työpaikkailmoitusten koodisarjoja on esitetty tutkimuksen lopussa liitteessä 1.

TAULUKKO 3. Tutkimuksen lopulliset koodit

Koodi
Työnantajan kuvailu
Kehotus hakea työpaikkaa
Johdettava yksikkö/ johdettavat yksiköt
Johdettavan yksikön koko
Johdettavan yksikön kuvaileminen
Johdettavan yksikön henkilökunnan rakenne
Työsuhteen kuvaaminen
Työtehtävien kuvaaminen
Hakijalta vaadittava edellytys
Kelpoisuus
Rikosrekisteriote
Koeaika
Työnantaja arvostaa
Johtajalta toivottava ominaisuus
Johtajaan kohdistuva odotus
Lääkärintodistus
Hakemiseen liittyvä lisätieto
Hakijan eduksi
Varhaiskasvatuksen määrittämistä
Työnantajan tarjoama mahdollisuus
Linkki johdettavaan yksikköön liittyen

Koodausta jatkettiin kvantifioimisella, jolla Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan ei haeta kvantitatiivista yleistämistä, vaan sen avulla aineistoa lasketaan. Laskeminen systematisoi analyysiä, jolloin tutkimuksen tulokset eivät pohjautu vain tuntumaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Kvantifioiminen tehtiin laskemalla koodit niin, että yhden työpaikkailmoituksen koodit laskettiin kertaalleen. Toisin sanoen kuviossa 1 käy ilmi, että Y11

työpaikkailmoituksessa johdettavan yksikön kuvailemista tapahtuu neljässä eri kohdassa, mutta myöhemmin esitettävässä taulukossa 5 (ks. luku 6.1) johdettavan yksikön kuvaileminen on laskettu yhdeksi maininnaksi, jotta vertaileminen koko aineistoon on johdonmukaista.

5.3.2 Tulkitseva taso

Tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen, eli millaisia diskursseja ihanteelliseen päiväkodin johtajaan liitetään työpaikkailmoitusten perusteella, haetaan vastausta tulkitsevalta tasolta. Pynnösen (2013) mukaan tulkitsevalla tasolla pyritään ymmärtämään tekstiä laajemmin ja huomio on siinä, millaisia merkityksiä ilmiö saa ja millaiseksi ilmiö tehdään niin tekstin kuin diskurssin kautta. Tulkitsevan tason myötä muodostuu representaatioita (Pynnönen, 2013), joilla Pietikäisen & Mäntysen (2019) mukaan tarkoitetaan uudelleen esittämistä, mutta samalla representaatiot ovat uusia ja ainutlaatuisia. Tulkitsevalla tasolla tutkija tekee valintoja ja tulkintoja, joiden kautta tutkija vaikuttaa syntyneisiin tulkintoihin (Pynnönen, 2013).

Tämän tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi palattiin tiettyihin tekstuaalisen tason koodeihin ja niiden taakse kätkeytyviin teksteihin. Tarkasteltavia koodeja olivat hakijalta vaadittava edellytys, johtajalta toivottava ominaisuus, johtajaan kohdistuva odotus, hakijan eduksi sekä työnantaja arvostaa. Edellä mainitut koodit valittiin siksi, että niissä luodaan kuvaa ihanteellisesta päiväkodin johtajasta. Esimerkiksi työtehtävien kuvaaminen rajattiin ulkopuolelle siksi, että työtehtävät vaihtelevat organisaatioittain ja organisaatio voi määritellä työtehtävät ilman, että ne vaikuttavat ihanteelliseen päiväkodin johtajaan. Koodeihin liittyvät tekstit luettiin huomioiden tutkittava ilmiö eli ihanteellinen päiväkodin johtaja ja tekstien lukemisen yhteydessä teksteistä löytyi yhteneväisiä piirteitä. Tekstikatkelmat jaoteltiin yhdistävien piirteiden mukaan erilaisiin diskursseihin, joiden kautta luodaan kuvaa ihanteellisesta päiväkodin johtajasta. Taulukossa 4 on esimerkein esitettynä diskurssien muodostumista.

TAULUKKO 4. Diskurssien muodostuminen

Koodi	Teksti	Diskurssi
Johtajaan kohdistuva odotus	"Osaat organisoida, johtaa prosesseja ja tehdä päätöksiä. Sinulla on taitoa toimia muuttuvissa tilanteissa." K4	Osaamisdiskurssi
Johtajalta toivottava ominaisuus	"Oletko innokas ja aktiivinen varhaiskasvatuksen ammattilainen, jolla on taito tarttua lasten mielenkiinnon kohteisiin? Nautitko luonnossa liikkumisesta ja leikin vetovoimasta?" Y15	Ominaisuusdiskurssi
Hakijan eduksi	"Esimiestyökokemuksesta on etua." Y5	Kokemusdiskurssi
Työnantaja arvostaa	"Arvostamme lisäksi kehittävää otetta työhön" K12	Kehittämisdiskurssi

5.3.3 Kriittinen taso

Tarvittaessa tutkimuksessa voidaan edetä kriittiselle tasolle, jossa huomio käännetään vaiettuihin ääniin ja diskursseihin (Pynnönen, 2013). Pynnösen (2013) mukaan vaiettujen äänien ja diskurssien esiin tuomisella pyritään murtamaan aiemmin itsestään selvänä pidetyt huomioidut. Lisäksi hänen mukaansa kriittisellä tasolla kyseenalaistetaan representaatiot, varsinkin, jos tulkitsevalla tasolla nousee esiin representaatioita, jotka tekevät vaihtoehtoiset tulkinnat ja vaihtoehdot mahdottomiksi. Tutkijan tutkimusote on kriittisyyden lisäksi emansipatorinen ja tämän myötä tutkijan tavoitteena voi olla niin diskurssien muuttaminen kuin jopa sosiaalinen muutos (Pynnönen, 2013).

Tässä tutkimuksessa kriittisyyden tasolle siirrytään tutkimuksen tulosten analysoinnin myötä, koska tutkimuksen tulokset antavat syyn jatkaa kriittiselle tasolle. Pynnösen (2013) mukaan, kun diskurssianalyysin toteuttaa eri vaiheiden (tekstuaalinen, tulkitseva ja kriittinen taso) kautta, sen avulla analyysistä saa systemaattista. Vastaavasti Siltaoja ja Sorsa (2020) tuovat esille, että systemaattinen analyysi auttaa tutkijaa pitämään aineiston roolin ensisijaisena suhteessa omiin oletuksiin. Kriittisyyden tasoa tavoitellaan tämän tutkimuksen tulosten tarkastelun yhteydessä (ks. luku 6), mutta myös tutkimuksen lopussa

pohdinnassa (ks. luku 7), jossa tuloksia vertaillaan suhteessa toisiin tutkimuksiin. Kriittisyys syntyy tutkimuksen tulosten myötä esiin nousseista, mutta myös esiin nousemattomista huomioista.

6 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset. Luku 6.1 keskittyy tyypilliseen päiväkodin johtajan avoimeen työpaikkailmoitukseen ja luku 6.2 käsittelee ihanteelliseen päiväkodin johtajaan liittyviä diskursseja. Tulosten ohessa esiintyvien aineistositaattien yhteydessä mainittavat kirjaimet K tai Y kuvastavat työpaikkailmoituksen sijoittumista kunnalliselle tai yksityiselle puolella. Kirjaimen jälkeen esiintyvä numero kertoo, kuinka mones aineiston ilmoitus on kyseessä.

6.1 Tyypillinen päiväkodin johtajan avoin työpaikkailmoitus

Tyypillinen avoin työpaikkailmoitus, joka koskee päiväkodin johtajaa, koostuu kahdeksasta eri osa-alueesta. Tyypillisessä ilmoituksessa mainitaan kelpoisuus, johdettava yksikkö tai johdettavat yksiköt, rikosrekisteriote, kuvataan työtehtäviä sekä työsuhdetta, kerrotaan hakijalta vaadittava edellytys ja kuvaillaan niin johdettavaa yksikköä kuin työnantajaa. Taulukkoon 5 on koottu kaikki koodit ja niihin liittyvät maininnat aineiston työpaikkailmoituksista, maininnat on eroteltu kunnallisiin ja yksityisiin ilmoituksiin. Lisäksi taulukossa 5 näkyy aineiston ilmoitusten kokonaismäärät ja sulkeisiin on laskettu prosentuaaliset osuudet koodien esiintymisestä. Tyypillinen päiväkodin johtajan avoin työpaikkailmoitus koostuu niistä koodeista, jotka aineiston työpaikkailmoituksissa on mainittu yli puolessa (> 50 %) ilmoituksista. Tyypillisen ilmoituksen koodit ovat merkitty taulukkoon 5 tähdellä.

TAULUKKO 5. Tyypillinen päiväkodin johtajan työpaikkailmoitus

Koodi	Kunnallinen ilmoitus (yht. 25)	Yksityinen ilmoitus (yht. 18)	Yhteensä (yht. 43)
Kelpoisuus*	25 (100 %)	18 (100 %)	43 (100 %)
Johdettava yksikkö/ Johdettavat yksiköt*	13 (52 %) 10 (40 %)	13 (72 %) 5 (27 %)	26 (60 %) 15 (35 %) = 41 (95 %)
Rikosrekisteriote*	19 (76 %)	18 (100 %)	37 (86 %)
Työtehtävien kuvaaminen*	20 (80 %)	17 (94 %)	37 (86 %)
Työsuhteen kuvaaminen*	23 (92 %)	12 (67 %)	35 (82 %)
Hakijalta vaadittava edellytys*	18 (72 %)	14 (78 %)	32 (74 %)
Johdettavan yksikön kuvaileminen*	14 (56 %)	17 (94 %)	31 (72 %)
Työnantajan kuvailu*	14 (56 %)	16 (89 %)	30 (70 %)
Hakemiseen liittyvä lisätieto	14 (56 %)	7 (39 %)	21 (49 %)
Kehotus hakea työpaikkaa	12 (48 %)	8 (44 %)	20 (47 %)
Johdettavan yksikön koko	6 (24 %)	13 (72 %)	19 (44 %)
Johtajaan kohdistuva odotus	11 (44 %)	8 (44 %)	19 (44 %)
Koeaika	17 (68 %)	1 (6 %)	18 (42 %)
Työnantaja arvostaa	11 (44 %)	7 (39 %)	18 (42 %)
Lääkärintodistus	14 (56 %)	2 (11 %)	16 (37 %)
Työnantajan tarjoama mahdollisuus	5 (20 %)	8 (44 %)	13 (32 %)
Hakijan eduksi	7 (28 %)	3 (17 %)	10 (23 %)
Johtajalta toivottava ominaisuus	3 (14 %)	2 (11 %)	5 (12 %)
Linkki johdettavaan yksikköön liittyen	2 (8 %)	2 (11 %)	4 (9 %)
Johdettavan yksikön henkilökunnan rakenne	1 (4 %)	1 (6 %)	2 (5 %)
Varhaiskasvatuksen määrittämistä	1 (4 %)	-	1 (2 %)

* Koodi sisältyy tyypilliseen päiväkodin johtajan työpaikkailmoitukseen.

Kelpoisuus mainittiin jokaisessa niin kunnallisessa kuin yksityisessä aineiston työpaikkailmoituksessa. Kelpoisuus tuotiin esille joko varhaiskasvatuslain

mainintana tai laki avattiin sanallisesti. Osassa työpaikkailmoituksissa kerrottiin huomioitavan myös hakijat, jotka täyttävät siirtymäsäännöksen ehdot.

Kelpoisuusvaatimuksena on varhaiskasvatuslain 540/2018 31§:n mukaisesti varhaiskasvatuksen opettajan (26 §) tai varhaiskasvatuksen sosionomin (27 §) kelpoisuus ja vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto ja riittävä johtamistaito. Lisäksi huomioimme kelpoisuusehdot täyttävät varhaiskasvatuslain 540/2018 henkilöstöä koskevan siirtymäsäännöksen (74 § ja 75 §) mukaiset hakijat. K7

Johdettavan yksikön ja johdettavien yksiköiden kohdalla on jaottelu tehty johdettavien yksiköiden määrien mukaan eli onko päiväkodin johtajan johdettavana yksi yksikkö vai useampia. Niin kunnallisella kuin yksityisellä puolella on aineiston perusteella tyypillisempää, että johdettavia yksiköitä on vain yksi, mutta se korostuu yksityisellä puolella. Yksityisellä puolella haettiin 20 prosenttia (%) enemmän päiväkodin johtajia johtamaan vain yhtä yksikköä. Johdettava yksikkö voi kuitenkin olla sijoittunut eri paikkoihin, kuten esiopetusyksikkö koulun yhteyteen ja päiväkotirakennus erikseen.

Tyypillisessä päiväkodin johtajan työpaikkailmoituksessa mainitaan myös **rikosrekisteriote**. Rikosrekisteriote perustellaan rikosrekisterilain kautta ja se vaaditaan nimenomaan valittavalta hakijalta. Yksityisen puolen avoimissa työpaikkailmoituksissa rikosrekisteriote mainittiin jokaisessa ilmoituksessa. Rikosrekisteriotteen esittämisen vaatimus esiintyi vakituisten työsuhteiden lisäksi määräaikaisissa työpaikkailmoituksissa, kuten alapuolella olevasta esimerkistä käy ilmi.

Määräaikaiseen virkaan otettavan henkilön on esitettävä nähtäväksi rikosrekisterilain 6 §:n 2 momentissa tarkoitettu rikostaustaote (ns. lasten kanssa työskentelevien rikostaustaote). K20

Työtehtävien kuvaaminen pitää sisällään kuvailua siitä, mitä päiväkodin johtajan työhön kuuluu kyseisessä työpaikassa ja, mistä päiväkodin johtaja vastaa. Työtehtävien kuvauksissa käy myös ilmi, onko päiväkodin johtajan työ kokonaan hallinnollinen vai toimiiko johtaja osan ajasta varhaiskasvatuksen opettajana. Sekä kunnallisen että yksityisen puolen ilmoituksissa mainittiin lapsiryhmässä työskentelystä.

Työskentelet myös osa-aikaisena opettajana lapsiryhmässä. Y14

Päiväkodinjohtaja työskentelee lapsiryhmässä. K25

Avoimissa työpaikkailmoituksissa sanottiin yleisesti tehtävänä olevan johtaa päiväkotia tai tehtävien olevan haastavia ja monipuolisia. Osassa avoimista työpaikkailmoituksista päiväkodin johtajan tehtäviä kuvattiin täsmällisemmin kertomalla yksittäisistä tehtävistä, kuten sijaisten hankkimisesta, henkilöstöjohtamisesta ja pedagogisesta johtamisesta. Vastuiden jakautumista tuotiin myös esille.

Päiväkodin johtaja toimii henkilöstön virkavastuullisena esimiehenä ja vastaa yksiköidensä taloudesta ja henkilöstöstä. Päiväkotien johtaminen tapahtuu yhdessä pedagogisessa vastuussa olevan päiväkodin johtajan kanssa. K6

Työsuhteen kuvaaminen sisältää tietoa muun muassa työn ajankohdasta, kestosta ja palvelussuhteen ehdoista. Palvelussuhteen ehtojen määräytymisessä sekä palkkauksessa viitattiin työehtosopimukseen, kunnalliset ilmoitukset viittasivat KVTES:n ja yksityinen puoli viittasi Avainta ry:seen. Avoimissa työpaikkailmoituksissa määritettiin tarkka työn ajankohta tai määriteltiin työn viimeinen aloitusajankohta. Ilmoituksissa tuotiin myös esille, onko työ määräaikainen vai vakituinen sekä onko kyseessä virkasuhteinen vai työsuhteinen työ. Kunnallisen puolen ilmoituksissa yleensä kyseessä oli virkasuhde, joka saattoi alkaa ensin sijaisuudella. Kunnallisissa ilmoituksissa kuvattiin yksityisen puolen ilmoituksia useammin työsuhdetta.

Päiväkodin johtajan viransijaisuus ajalle 1.12.2020-31.1.2021 ja päiväkodin johtajan vakinainen virka 1.2.2021 lukien K10

Tyypillisessä ilmoituksessa kerrotaan myös **hakijalta vaadittavasta edellytyksestä**, joka käsittää nimenomaan edellytyksiä, jotka päiväkodin johtajaksi hakevalta vaaditaan, kuten hyvää suomen kielen taitoa. Edellytyksiin liittyy vahva on oltava -ajatus, päiväkodin johtajaksi ei voi siis hakea, jos hakija ei omaa kyseistä edellytystä. Edellytykset kohdistuvat päiväkodin johtajan osaamiseen, kokemukseen tai omaisuuksiin.

Tehtävässä edellytetään: - aikaisempaa kokemusta varhaiskasvatusyksikön johtamisesta - kiinnostusta varhaiskasvatuksen pedagogiikan kehittämiseen - vahvaa osaamista henkilöstön johtamiseen -kehittämismyönteistä johtamisotetta - hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja K14

Päiväkodin johtajan tyypillisessä työpaikkailmoituksessa **kuvaillaan johdettavaa yksikköä**. Johdettavasta yksiköstä kerrotaan lisätietoa, esimerkiksi kuvaillaan

sijaintia ja päiväkodin fyysisiä rakenteita sekä lähiympäristöä. Esiopetuksen järjestämisestä kertominen yhdessä henkilöstöön liittyvien kuvailujen kanssa kuuluu johdettavan yksikön kuvailemiseen. Päiväkodin tavoitteita tuodaan esille, kuten myös päiväkodin mahdollista painotusta.

[P]äiväkoti, jonka toiminnassa painottuvat liikunta ja kädentaidot. Päiväkodin tilat ovat valoisat, viihtyisät ja raikkaat. Meillä on erikseen ruokailusali sekä jumppasali. Y13

Työnantajan kuvailu kohdistuu siihen, mitä työnantaja kertoo itsestään. Kuvailu voi koskea koko työnantajaorganisaatiota esimerkiksi kuntaa, kaupunkia tai yritystä. Nämä kuvailut sisältävät kuvailua tavoitteista, arvoista ja varhaiskasvatuksen palvelualasta. Toisaalta kuvailu voi kohdistua siihen, mitä työnantaja tarjoaa haettavalle työntekijälle, kuten toimivan organisaation työn tueksi tai kilpailukykyisen palkkauksen.

[Paikkakunta] suomenkielinen varhaiskasvatus koostuu päiväkodeista, perhepäivähoidosta ja avoimista varhaiskasvatuspalveluista. Haluamme toimia arvostettuna ja luotettavana varhaiskasvatuksen asiantuntijana, jonka toiminta perustuu lasten ja perheiden tarpeisiin sekä uusimpaan tutkimustietoon. Avoin, positiivinen ja kokeileva ilmapiiri, monipuoliset koulutusmahdollisuudet, kehitysmuotoisuus ja laaja pedagoginen asiantuntijaverkosto tekevät työstä meillä mielekäästä, kehittävästä ja monipuolisesta. Henkilökuntaamme yhdistää vahva ammattitaito ja ymmärrys varhaiskasvatustyön merkityksellisyydestä. K2

Tyypillisen päiväkodin johtajan työpaikkailmoituksen lisäksi niin kunnallisen kuin yksityisen puolen ilmoituksissa on muutama eroavaisuus. Kuntapuolella on tyypillistä kertoa hakemiseen liittyvää lisätietoa sekä tuoda esille koeaika ja lääkärintodistus. Hakemiseen liittyvä lisätieto koostuu erilaisista huomioista ja lisätiedoista hakemista koskien, kuten hakuajan päättymisestä, hakemuksen toimittamisesta, haastatteluista ja todistusten toimittamisesta. Koeajasta puolestaan kerrotaan sen kesto. Lääkärintodistus vaaditaan valittavalta hakijalta ja, sillä osoitetaan terveydentilan olevan soveltuva työhön. Yksityisellä puolella työpaikkailmoituksessa on tyypillistä kertoa johdettavan yksikön koosta. Koko kerrotaan joko lapsien tai ryhmien määrällä, joita voidaan vielä eritellä ikäryhmittäin.

6.2 Ihanteellinen päiväkodin johtaja

Ihanteellinen päiväkodin johtaja täyttää lain vaatimat kelpoisuusvaatimukset, sekä omaa puhtaan rikosrekisteriotteen. Näiden lakiin perustuvia vaatimusten lisäksi puhe ihanteellisesta päiväkodin johtajasta jakautuu neljään diskurssiin, jotka ovat osaamis-, ominaisuus-, kokemus- ja kehittämisdiskurssi, kuten kuviossa 2 on esitetty. Jokaisessa diskurssissa työpaikkailmoitusten teksti rakentuu tietyin sanavalinnoin. Ihanteellista päiväkodin johtajaa rakennetaan puhumalla monikkomuodossa eli käyttämällä *-mme*-päätettä, *arvostamme*, *edellytämme*, jolloin luodaan sanavalinnoin ajatus siitä, että ihanteellisen päiväkodin johtajan määrittelyn luonnin takana on suurempi joukko kuin vain yksittäinen työpaikkailmoituksen laatija. Osaamis-, ominaisuus- ja kehittämisdiskurssissa liitetään lisäksi eri vaatimuksia päiväkodin johtajaan sanomalla suoraan työpaikkailmoituksissa, että esimerkiksi *osaat*, *sinulla on* tai *kehität*. Työpaikkailmoituksissa toistuu myös tapa vedota työhön ja, että työn tai tehtävän hoitaminen vaatii tiettyä asiaa. Seuraavaksi jokainen diskurssi käsitellään omissa luvuissaan.



KUVIO 2. Ihanteellisen päiväkodin johtajan muodostuminen

6.2.1 Osaamiskurssi

Osaamiskurssi koostuu erilaisista taidoista ja osaamisesta, joita toivotaan ihanteelliselta päiväkodin johtajalla olevan tai niitä jopa vaaditaan tai edellytetään. Osaamiskurssissa päiväkodin johtajan asema johtajana tuodaan esille siinä, että esimiesosaamista halutaan olevan niin henkilöstön, pedagogiikan, talouden kuin turvallisuuden johtamisesta. Avoimissa työpaikkailmoituksissa mainittiin päiväkodin johtajan tarvitsevan osaamista myös muutosjohtamiseen, pedagogiseen johtamiseen ja verkostojohtamiseen. Ihanteellinen päiväkodin johtaja tuntee toisin sanoen eri johtamissuuntaukset ja osaa hyödyntää niitä työssään.

Edellytämme asiakastyön, henkilöstön, pedagogiikan, talouden sekä turvallisuuden johtamisen taitoja. Y11

Avoimissa työpaikkailmoituksissa korostuu erilaiset taidot, päiväkodin johtajan pitäisi omata hyvät vuorovaikutus-, viestintä-, yhteistyö-, neuvottelu- ja tiimityöskentelytaidot. Edellä mainittujen taitojen lisäksi ihanteellinen päiväkodin johtaja hallitsee tietotekniset taidot sekä verkostoitumisen. Kielitaitoon viitattiin muutamissa avoimissa työpaikkailmoituksissa, tällöin ihanteellinen päiväkodin johtaja hallitsee hyvin suomen kielen suulliset ja kirjalliset taidot tai jos enemmistön kieli on ruotsi, kielivaatimukset ovat erilaiset, kuten alla olevasta aineistoesimerkistä käy ilmi.

Kielitaitovaatimukset: Enemmistön kielen (ruotsin) hyvä suullinen ja kirjallinen taito, vähemmistön kielen (suomen) hyvä suullinen ja tyydyttävä kirjallinen taito. K16

Ihanteellinen päiväkodin johtaja ymmärtää varhaiskasvatuksen kokonaisuutena ja osaa organisoida muuttuvissakin tilanteissa. Tiettyä osaamista tarvitaan johdettavan yksikön painotuksen mukaan, esimerkiksi steinerpedagogiikka ja siihen liittyvä pätevyys tuotiin aineistossa esille. Lisäksi ihanteellinen päiväkodin johtaja omaa esiopetuspätevyyden ja tuntee esi- ja alkuopetuksen. Kokonaisuudessaan osaamiskurssi pitää sisällään sellaisia taitoja ja osaamista, joita päiväkodin johtajaksi haluava voi hankkia itselleen esimerkiksi koulutusten tai opintojen kautta. Osaamiskurssi tuo esille sen, ettei pelkkä johtamisosaaminen ole riittävää, vaan on tunnettava varhaiskasvatuksen kenttä.

Osaamiskurssi nostaa esiin tiettyjä taitoja ja osaamista, mutta samalla se jättää huomioimatta tahattomasti tai tarkoituksellisesti muuta osaamista. Toisin sanoen, mikä osaaminen on mainitsemisen arvoista ja keskeistä päiväkodin johtajan työpaikkailmoituksissa. Työpaikkailmoituksissa nostetaan esiin ihanteellisen päiväkodin johtajan tuntevan eri johtamissuuntaukset luettelemalla tarkasti johtamissuuntauksia, mutta osaamista ei vaadita vastaavasti mainitsemalla esimerkiksi toimintakulttuuria ja siihen liittyvää johtajan osaamista (ks. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2018).

6.2.2 Ominaisuuskurssi

Ominaisuuskurssi koostuu kyvyistä ja ominaisuuksista, joita ihanteellisella päiväkodin johtajalla halutaan olevan. Työotteeseen liittyviä ominaisuuksia tuli aineistosta esille useita. Ihanteellinen päiväkodin johtaja omaa positiivisen, innostavan, osallistavan, sensitiivisen, läsnä olevan, sitoutuneen, aktiivisen, ennakkoluulottoman, ratkaisukeskeisen, innovatiivisen, joustavan, kehittävän, osallistavan, monialaisen ja toimialueen rajat ylittävän työotteen. Yksityisen puolen avoimissa työpaikkailmoituksissa nostettiin neljässä (4) esiin lisäksi yrittäjähenkisen työote.

Työ edellyttää yrittäjähenkistä työotetta. Y13

Työotteen lisäksi päiväkodin johtajan tulisi olla ominaisuuksiltaan joustava ja uudistumishaluinen sekä uudistumiskykyinen, jämäkkä, myönteinen, palveluhenkinen ja lapsirakas. Ihanteellinen päiväkodin johtaja kykenee työskentelemään itsenäisesti, sietää painetta ja omaa organisointi- ja päätöksentekokykyä. Vahvan pedagogisen näkemyksen lisäksi ihanteellinen päiväkodin johtaja on kiinnostunut pedagogisesta johtamisesta ja osaa rakentaa luottamusta, kuten alla olevasta aineistoesimerkistä käy ilmi.

[S]inulla on erityistä kiinnostusta pedagogiseen johtamiseen. - - Sinulla on kykyä rakentaa luottamusta sekä asiakkaisiin että henkilöstöön. K23

Ominaisuudet, joita ihanteelliselta päiväkodin johtajalta halutaan, ovat siis pääsääntöisesti sellaisia, joita on vaikeampi osoittaa esimerkiksi koulutuksella. Ominaisuudet ovat suurelta osin yleispäteviä, jotka eivät liity vain varhaiskasvatukseen. Ominaisuuksien omaaminen voi olla haasteellisempaa

osoittaa, kun niitä ei voi suoraan koulutuksella näyttää toteen. Toisaalta kuka tahansa voi väittää olevansa myönteinen tai joustava, eroavaisuuksia voi olla myös siinä, miten ominaisuus määritellään, sillä toisen mielestä joustavuus voi tarkoittaa eri asiaa tai ilmetä eri tavoin kuin toisen mielestä. Ihanteellisen päiväkodin johtajan ominaisuuksien luetteleminen tuo haasteen ominaisuuksien määrittelyyn, kun niitä listataan työpaikkailmoituksessa, sillä työnantajan ja työntekijän välillä voi olla eri näkemys ominaisuuksista.

Ominaisuusdiskurssin kautta voi miettiä sitä, mitkä ominaisuudet ovat keskeisiä päiväkodin johtajan työn onnistumisen kannalta ja kenen määrittelemiä ominaisuudet ovat. Esimerkiksi toimialueen rajat ylittävä työote voi olla kuormittava tekijä päiväkodin johtajalle, jos oman laajan työn lisäksi pitää kyetä toimimaan oman toimialueen ulkopuolella. Ihanteellinen päiväkodin johtaja sietää myös painetta, mutta miten paljon sitä on siedettävä eli onko kyse hetkellisestä tilanteesta vai jatkuvasta paineesta. Erityisesti työotteen kuvailu vahvistaa ihanteellisen päiväkodin johtajan tarvitsevan muutoksen sietämistä.

6.2.3 Kokemusdiskurssi

Avoimissa työpaikkailmoituksissa ilmeni ihanteelliseen päiväkodin johtajaan liittyvä kokemusdiskurssi. Ihanteellisella päiväkodin johtajalla halutaan olevan ennalta hankittua kokemusta varhaiskasvatuksen johtamisesta. Yhdessä avoimessa työpaikkailmoituksessa eriteltiin, että kokemusta halutaan niin pedagogiikan, talouden kuin henkilöstön johtamisesta. Muuten kokemusta tarkennettiin haluttavan inklusiivisen varhaiskasvatuksen johtamisesta, päiväkodin johtamisesta tai ylipäänsä esimiestyökokemusta.

Edellytämme aiempaa esimieskokemusta varhaiskasvatuksessa. K13

Ihanteellinen päiväkodin johtaja omaa siis johtamiskokemusta, jolloin päiväkodin johtajaksi ensimmäisen kerran haluavan pitäisi omata johtamiskokemusta ilman johtajana olemista. Näin ollen johtamiskokemusta pitäisi olla hankittuna jostakin. Yksityiseltä puolelta on mahdollista hankkia ihanteellisen päiväkodin johtajan kokemus johtamisesta, sillä neljässä (4) yksityisen puolen avoimessa työpaikkailmoituksessa kerrottiin kokemuksen esimiestyöstä olevan mahdollista korvata. Tällöin vaadittiin kuitenkin valmiutta ja motivaatiota päiväkodin

johtajaksi. On hyvä huomioida, että ihanteellisella päiväkodin johtajalla on työkokemusta varhaiskasvatuksesta, joka vahvistaa varhaiskasvatuksen tuntemista.

[A]rvostamme alan vankkaa työkokemusta K24

Kokemusdiskurssilla rajataan ihanteellisen päiväkodin johtajan ulkopuolelle pääsääntöisesti ne hakijat, joilla ei ole johtamiskokemusta, ainakin kunnallisella puolella. Toisin sanoen, ne hakijat, jotka muuten olisivat ihanteellisia, rajataan pois kokemuksen puutteen takia, mutta onko se päiväkodin johtajan työstä selviytymisen kannalta olennaista. Jos päiväkodin johtajaksi valitaan kokenut johtaja, voi johtaja tuoda mukanaan tietyt opitut käytänteet ja tavat, jotka eivät välttämättä sovi kyseiseen yksikköön. Sen sijaan uusi johtaja, jolla ei ole johtamiskokemusta, voisi rakentaa johtamistapaansa puhtaalta pöydältä ja tiettyyn yksikköön sopivaksi. Verrattaessa pitkään johtamistyötä tehneeseen, kokematon johtaja voi olla tietoisempi työntekijöiden arjesta, jos johtaja itse nousee esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettajan asemasta päiväkodin johtajaksi. Johtamistyössä kokematon voisi tuoda uusia näkökantoja ja käytänteitä mukanaan johtamiseen.

6.2.4 Kehittämiskurssi

Kehittämiskurssi korostaa puolestaan sitä, että päiväkodin johtajan halutaan olevan kehittämismyönteinen sekä innostunut ja kiinnostunut kehittämisestä. Kehittämistä pitäisi avointen työpaikkailmoitusten mukaisesti tehdä niin yksin kuin yhteistyössä muiden kanssa. Kehittämisen tulisi suuntautua ihanteellisella päiväkodin johtajalla sekä itsensä kehittämiseen että toiminnan kehittämiseen, kuten alla olevasta esimerkiksi käy ilmi.

Hakijalla tulee olla intoa ja halua kehittää niin omaa osaamistaan kuin päiväkodin sekä koko [paikkakunta] seudun steinerpäiväkotiyhdistyksen toimintaa. Y6

Avoimet työpaikkailmoitukset nostivat esille myös varhaiskasvatuspalvelun sekä varhaiskasvatustoiminnan kehittämisen. Kuitenkin vain kahdessa (2) työpaikkailmoituksessa otettiin erikseen esille pedagogisen toiminnan

kehittäminen. Tällöinkin ihanteellisella päiväkodin johtajalla on innostuneisuutta ja kiinnostusta kehittämiseen.

Odotamme - - valmiutta kehittää toimintaa sekä itsenäisesti että tiimityössä toisten kasvattajien kanssa. Toivomme oma-aloitteisuutta, joustavuutta ja innostuneisuutta pedagogisen toiminnan kehittämiseen. K22

Kehittämiskurssilla korostetaan kehittämistä ja, että ihanteellinen päiväkodin johtaja on kehittäjä, mutta onko kehittämistä tehtävä vain kehittämisen takia vai pitäisikö kehittämisellä pyrkiä korjaamaan tai parantamaan toimintaa tai omaa osaamista. Kehittämisen korostaminen ilman sen tarkempaa kohdentamista voi johtaa tilanteeseen, että päiväkodin johtajan kehittää ja kehittää, mutta huomio ei ole olennaisissa asioissa, jolloin päiväkodin johtajan alaiset voivat väsyä jatkuvaan kehittämiseen. Kehittämiskurssissa kehittämisen rinnalla ei tuoda esille kehittämistoiminnan arviointia eli kehittämisen jatkumoa ei oteta kehittämiskurssissa huomioon.

7 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin päiväkodin johtajien avoimia työpaikkailmoituksia. Tutkimuksessa keskityttiin kahteen tutkimuskysymykseen, joihin etsittiin vastauksia diskurssianalyysin keinoin. Tutkimuskysymykset liittyivät tyypilliseen päiväkodin johtajan avoimeen työpaikkailmoitukseen tekstuaalisella tasolla ja ihanteellisen päiväkodin johtajan diskursseihin samoissa avoimissa työpaikkailmoituksissa. Tyypillinen päiväkodin johtajan työpaikkailmoitus muodostuu kahdeksasta (8) koodista, jotka ovat kelpoisuus, johdettava yksikkö/johdettavat yksiköt, rikosrekisteriote, työtehtävien kuvaaminen, työsuhteen kuvaaminen, hakijalta vaadittava edellytys, johdettavan yksikön kuvaileminen ja työnantajan kuvailu. Ihanteelliseen päiväkodin johtajaan liittyvä puhe muodostuu neljästä (4) diskurssista, jotka ovat osaamis-, ominaisuus-, kokemus- ja kehittämisdiskurssi.

Niin tyypillisessä päiväkodin johtajan työpaikkailmoituksessa kuin ihanteellisen päiväkodin johtajan kohdalla käsitellään kelpoisuutta. Toisin sanoen päiväkodin johtajaa koskevaa määrittely tehdään lainsäädännön kautta ja tällöin liikutaan Nivalan (1999) päiväkotijohtajuuden kontekstuaalisuuden mallin makrosysteemin tasolla. Samalla tavalla lakiin vedotaan eli määrittelyä tehdään makrosysteemin kautta rikosrekisteriotteen kohdalla (ks. Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä, 504/2002) sekä osittain työsuhteen kuvaamisessa, sillä työsuhteen kuvaamiseen kuuluva työehtosopimus on myös lakisääteinen (ks. Työsopimuslaki, 55/2001). Seuraavaksi tämän tutkimuksen tuloksia tarkastellaan suhteessa toisiin tutkimuksiin sekä nostetaan esiin kriittisiä huomioita. Ennen tämän tutkimusraportin lopetuslukua (ks. luku 7.4) pohditaan tutkimuksen eettisyyttä sekä luotettavuutta (ks. luku 7.3).

7.1 Tyypillisen päiväkodin johtajan työpaikkailmoituksen tarkastelua

Päiväkodin johtajaa haettaessa on tyypillisempää tämän tutkimuksen perusteella hakea johtajaa johtamaan vain yhtä yksikköä, tosin toimintayksikkö saattaa silti sijaita erillään. Hajautettu organisaatio, jossa johtajalla on vähintään kaksi fyysisesti eripaikoissa sijaitsevaa yksikköä, on nykyään varhaiskasvatuksen yleisin organisaatiomuoto (Hujala ym., 2020). Tämä tutkimus tuo ilmi sen, että yksiköistä puhutaan eri tavoin. Yksi yksikkö voidaan nähdä koostuvan esimerkiksi päiväkodista ja esiopetuksesta koulun yhteydessä ja johdettavat yksiköt pitävät puolestaan sisällään esimerkiksi kaksi tai kolme eri päiväkotia. Taloudelliset tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että johtajien tarvitsee vastata useista yksiköistä sekä eri palvelumuodoista (Fonsén & Keski-Rauska, 2018). Tässä tutkimuksessa yleisemmin yksityisen puolen työpaikkailmoituksissa johdettavia yksiköitä oli vain yksi, joka vastaa OAJ (2017) selvitystä, jossa ilmenee yksityisellä puolella olevan tyypillistä, että johdettavana on yksi yksikkö ja kunnallisella puolella johdettavana on tyypillisesti 1–3 päiväkotitoimipistettä. Soukaisen (2015) tutkimuksen mukaan yhden yksikön johtaja kokee vähemmän työssä kuormittumista ja työ tuottaa enemmän iloa kuin johdettaessa useampaa yksikköä.

Johdettavien yksiköiden lisäksi tyypillisessä päiväkodin johtajan työpaikkailmoituksessa kuvaillaan johdettavaa yksikköä. Kuvailut ilmentävät toimintaympäristöä, johon johtaminen vaikuttaa ja toisaalta, mitä yksiköltä odotetaan. Kuokkanen ym. (2013) ovat tutkimuksessaan todenneet, että työpaikkailmoitukset pyrkivät luomaan kuvaa niin ammatista, työntekijäryhmistä kuin organisaatiostakin. Vaikka johdettavan yksikön läheisyydessä kerrotaan olevan esimerkiksi puisto, ei se automaattisesti tarkoita, että sitä hyödynnetään. Organisaatiossa voi törmätä niin sanottuihin talon tapoihin, jolloin tietyt kulttuuriset käytänteet ja tavat toteutetaan totutusti, vaikka ne eivät olisi nykypäivän kasvatusajattelun mukaisia (Parrila & Fonsén, 2016). Tämän tutkimuksen työpaikkailmoitusten kuvailut päiväkodin fyysistä rakenteista auttaa työpaikkailmoituksen lukijaa hahmottamaan yksikköä, mutta silti Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018) määrittävät oppimisympäristöjä ja niihin liittyviä vaateita.

Tämän tutkimuksen perusteella työnantajan kuvailu on tyypillinen piirre päiväkodin johtajan työpaikkailmoituksessa. Askehaven (2010) mukaan

työpaikkailmoituksella muodostetaan mahdolliselle työpaikan hakijalle kuvaa yrityksestä sosiaalisena kokonaisuutena. Kuvailun avulla työnantaja pystyy erottautumaan muista työnantajista, etenkin, kun Rusi ym. (2021) huomauttavat valtakunnallisesta henkilöstöpulasta. Työpaikkailmoituksella on ratkaiseva rooli sekä työn että organisaation kuvaamisen suhteen, jotta mahdollisia hakijoita saadaan houkuteltua (Jännäri ym., 2018). Työnantaja voisi tarttua omassa kuvailussaan vastaamaan esimerkiksi siihen, että päiväkodin johtajat kaipaavat koulutusta sekä osaamista erityisesti pedagogisen työn johtamiseen ja lisäksi yksityisellä puolella työehtosopimusten hallintaan (OAJ, 2017) ja myös kunnallisella puolella johtaja voi tarvita eri työehtosopimusten tuntemusta, jos johdettavana on eri varhaiskasvatuksen toiminnan muotoja (Soukainen, 2015).

Tyypillinen päiväkodin johtajan työpaikkailmoitus sisältää tämän tutkimuksen mukaan työtehtävien kuvaamista. Työtehtävät ovat kuitenkin vaihtelevia, mikä vahvistaa Eskelisen ja Hujalan (2015) näkemystä siitä, ettei johtajien tehtävät ja vastuut ole selvästi määriteltyjä. Työpaikkailmoituksista ilmenee eroavaisuus sen suhteen, onko päiväkodin johtajan työ hallinnollinen tai kuuluuko työhön lapsiryhmässä työskentelyä. Lapsiryhmässä työskenteleminen on johtajien mielestä haastavaa, sillä silloin johtaja toimii kaksoisroolissa työkaverina ja esimiehenä (Hujala ym., 2020). Kun ihanteellisen johtajan pitäisi kyetä ratkaisemaan työntekijöiden välisiä ristiriitoja (Varje ym., 2013), voi se olla erityisen haasteellista, jos esimerkiksi päiväkodin johtaja on samassa tiimissä työkaverina toisen ristiriitatilanteen osapuolen kanssa. Fonsénin (2014) tutkimuksessa lapsiryhmässä työskentelevät johtajat toivoivat muuttuvansa hallinnollisiksi johtajiksi, mutta vastuut eivät saisi muuttua liian laajoiksi, vaan pitäisi pysyä mahdollisuus edes joskus osallistua ryhmien pedagogiseen toimintaan.

Päiväkodin johtajan työpaikkailmoituksissa määritellään tiettyä ehtoja siihen, että työpaikkaa voi hakea. Nämä hakijalta vaadittavat edellytykset koostuvat osaamisesta, kokemuksesta ja ominaisuuksista. Varhaiskasvatuslaki (540/2018) määrittää kelpoisuuden perusteella, että päiväkodin johtajalla on riittävät johtamistaidot. Mutta mikä on riittävää? Tässä tutkimuksessa ilmenee, että työpaikkailmoituksissa hakijalta vaaditaan esimerkiksi aikaisempaa johtamiskokemusta. Sen sijaan Rytkönen (2019) on huomauttanut, että tietojen ja taitojen sijaan arvojen yhdenmukaisuus työntekijän ja organisaation välillä

sekä johtajan intressit johtamistyötä kohtaan kertovat enemmän. Hujala ja Eskelinen (2013) puolestaan nostavat kommunikointitaidot, vertaistuen ja jatkuvan koulutuksen avaintekijöiksi menestyksekkäässä johtamisessa.

Työpaikkailmoitukset eroavat kunnallisella ja yksityisellä puolella tämän tutkimuksen perusteella muutaman koodin osalta. Kunnallisen puolen päiväkodin johtajan työpaikkailmoituksissa nousee esille hakemiseen liittyvää lisätietoa, koeaika sekä lääkärintodistus. Tähän eroon mahdollinen syy löytyy virkasuhteesta, jota kunnallisella puolella käytetään. Virkasuhteessa viranhakijan velvollisuuksiin kuuluu esittää selvitys omasta terveydentilastaan ja vastaavasti koeaika voi olla maksimissaan kuusi kuukautta (Laki kunnallisesta viranhaltijasta, 304/2003, 7§, 8§). Kunnallisen puolen päiväkodin johtajat eivät kuitenkaan ole lähtökohtaisesti virkasuhteessa, ellei työtehtäviin kuulu sellaisten päätösten tekemistä, jonka vuoksi virkasuhde pitää olla (Kuntatyönantajat, 2015). Kun osa päiväkodin johtajista tekee työtä työsuhteessa ja osa virkasuhteessa, saattaa se antaa virheellisen kuvan päiväkodin johtajan vaikutusmahdollisuuksista, etenkin, kun vaikutusmahdollisuudet ovat muutenkin epäselvät. Eskelinen ja Hujala (2015) ovat tuoneet esille, että varhaiskasvatustyötä ei aina osata yhdistää kunnan palveluntuotantoon ja henkilöstö ja vanhemmat yhdistävät kunnan tasolla tehtävät päätökset päiväkodin johtajan tekemiksi.

Virkasuhdetta sovelletaan kunnan viranhaltioihin (ks. Laki kunnallisesta viranhaltijasta, 304/2003), joten yksityisellä puolella ei tarvitse kiinnittää huomiota virkasuhteen velvoitteisiin. Yksityisellä puolella erona kunnallisiin työpaikkailmoituksiin on tässä tutkimuksessa se, että päiväkodin johtajien työpaikkailmoituksissa kerrotaan johdettavan yksikön koosta. Tähän on mahdollisesti syynä vakuuttaminen ja sen esille tuominen, että kyseisessä johdettavassa yksikössä noudatetaan lakia. Tyypillinen ilmoitus, joka valvontaviranomaiselle tehdään, koskee henkilöstömitoitusta suhteessa lapsiin sekä lapsiryhmien enimmäiskokoja (Aluehallintovirastojen julkaisuja, 98/2020). Toisaalta johdettavan yksikön koko kertoo päiväkodin johtajan tulevasta työmäärästä, sillä Rytönen (2019) on tutkimuksessaan todennut yksikön koolla olevan väliä päivittäisjohtamiseen.

7.2 Ihanteellisen päiväkodin johtajan diskurssien tarkastelua

Tämän tutkimuksen perusteella puhe ihanteellista päiväkodin johtajasta jakautuu neljään diskurssiin, joissa kaikissa käytetään monikkomuotoa ja sanojen lopussa on *-mme*-päätte. Vaatimuksia ja muita määrittelyjä on siis luonut jokin joukko, jota ei tarkemmin määritellä, mutta jonka avulla painotetaan sitä, millainen ihanteellinen päiväkodin johtaja on. Osaamis-, ominaisuus- ja kehittämisdiskurssissa korostetaan päiväkodin johtajaa yksilönä käyttämällä esimerkiksi *sinulla on* -määrittelyä. Askehave (2010) on omassa tutkimuksessaan todennut, että ”sinä” pronominin esiintyminen on vahva osoitus siitä, että työpaikkailmoituksella kuvataan ihanteellista ehdokasta.

Ihanteelliseen päiväkodin johtajaan liittyvä osaamiskurssi tuo esille päiväkodin johtajan tarvitsevan johtamisosaamista. Tämä vastaa aiempia tutkimuksia, esimerkiksi sekä Soukainen (2015) että Rytönen (2019) ovat todenneet, että johtajalta vaaditaan erilaista johtamisosaamista kuin ennen, sillä johtaja on tärkeässä roolissa varhaiskasvatukseen vaikuttavien muutosten toteuttamisessa ja, että muuttuvissa tilanteissa henkilöstön työhyvinvointia tuetaan. Vaikka eri johtamisteoriat eivät vaikuttaisi suoraan johtamisen ihanteisiin, johtamisteoriat voivat ohjailla johtamisen ihanteiden uudistumista (Varje ym., 2013). Talouden johtaminen lukeutuu muiden johtamissuuntauksien ohella ihanteellisen päiväkodin johtajan osaamiseen tämän tutkimuksen perusteella, mutta Rytönen (2019) huomauttaa, että kustannustehokkuus ei saisi olla varhaiskasvatuksen tai johtajuuden päätavoite, eikä se saa hämärtää varhaiskasvatuksen perustehtävää.

Johtamisosaamisen lisäksi tämän tutkimuksen osaamiskurssissa ilmenee tarve niin varhaiskasvatuksen kentän kuin mahdollisen päiväkodin painotuksen, kuten steinerpedagogiikan, tuntemiselle. Johtamisen lisäksi johtajien pitää hallita substanssiosaaminen (Hujala ym., 2020), joka voidaan määritellä varhaiskasvatuksen teoreettiseksi ja käytännölliseksi osaamiseksi (Akselin, 2013). Osaamiskurssin kautta rajataan ihanteellisen päiväkodin johtajan joukosta pois tarkoituksellisesti tai tarkoituksettomasti niitä, joilla ei ole tiettyä osaamista, kuten tietoteknisiä taitoja. Vastaavasti kielitaitovaatimuksella hyvän suomen tai ruotsin kielen taitojen suhteen rajataan maahanmuuttajia

rekrytoinnin ulkopuolelle, sillä Koivusen ym. (2015) mukaan kielitaidolla perustellaan yleisimmin maahanmuuttajan rekrytoimattomuus.

Ihanteellisen päiväkodin johtajan ominaisuusdiskurssissa määriteltiin kykyjä ja ominaisuuksia, joita päiväkodin johtajalla halutaan olevan. Ominaisuusdiskurssi vastaa osittain Fonsénin (2014) tutkimuksessa esiin tuotuihin johtajan ominaisuuksiin, joita ovat määrätietoisuus, vahvuus, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, avoimuus, kyky löytää kehittämiskohteet ja puuttua niihin, tulevaisuuteen katsominen sekä kyky kuunnella ja keskustella. 2000-luvun ihanteellisista johtajan piirteistä (ks. Varje ym., 2013) nousi ominaisuusdiskurssissa esille sensitiivisyys ja innovatiivisuus. Tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajan ominaisuuksiin ei luetella suoraan sensitiivisyyden lisäksi empatiaa, kunnioittamista tai herkkyyttä, jotka Calancan ym. (2019) mukaan kuvaavat naisten työpaikkailmoituksia. Calancan ym. (2019) tutkimus osoittaa, että pehmeät taidot eli henkilökohtaiset piirteet ja ominaisuudet ovat osa työpaikkailmoituksia, mutta ne liittyvät sukupuolten välisiin ammattieroihin sekä ylläpitävät sukupuolten välisiä palkkaeroja. Työpaikkailmoitusten pehmeiden taitojen luetteleminen on omalta osaltaan vallan käyttöä, jossa valitaan, millaisia ominaisuuksia painotetaan ja nämä valinnat voivat ylläpitää ja vaikuttaa esimerkiksi päiväkodin johtajan ammattikunnan sukupuolittuneisuuteen sekä palkkaan.

Ominaisuusdiskurssi myötä pohdittavaksi nousee kysymys siitä, mitä kaikkia yksittäisiä ominaisuuksia on tarpeellista luetella ihanteellisella päiväkodin johtajalla olevan ja, mitkä ominaisuudet ovat työn kannalta olennaisia. Haapakorven ja Onnismaan (2014) metalliteollisuuteen liittyvässä tutkimuksessa käy ilmi, että toivottavien ominaisuuksien listauksista huolimatta tai niiden takia voidaan joutua ottamaan työntekijä, joka suoriutuu työstä vain tyydyttävästi, koska hyvä työntekijä, joka on hiljainen, ei ole esiin nostettu sosiaalisesti hyvä tyyppi. Vaikka tällä hetkellä haluttaisiin niin sanottuja hyviä tyyppejä työntekijöiksi, kannattaa ajatella ja pyrkiä tulemaan tietoiseksi, miksi sellaista vaaditaan. Ominaisuuksien luettelemisen vaarana on, että tietyn ominaisuuden, joka ei ole työstä suoriutumisen kannalta olennainen, liiallinen korostaminen johtaa siihen, ettei muuten sopiva työntekijä hae esimerkiksi päiväkodin johtajan työpaikkaa.

Ominaisuuksien määrittelyssä ilmenee myös katsontasuuntien erilaisuus, eli kenen toimesta päiväkodin johtajan ominaisuuksia määritellään. Tapahtuuko

ominaisuuksia määrittely eksosysteemitasolla, kuten kunnan hallinto-organisaatiossa vai mikrosysteemitasolla (ks. luku 2.3), kuten Fonsénin (2014) tutkimuksessa tutkimukseen osallistuneet olivat päivähoidon pedagogiikan vastuuhenkilöitä, joista suurin osa oli päiväkodin johtajia. Vastaavasti Akselin (2013) tutkimuksessa johtajat luettelivat itse vaadittavia johtajaominaisuuksia ja he vaativat itse itseltään hyvää johtajuutta, johon he liittivät ahkeruuden sekä työteliäisyyden. Ominaisuusdiskurssi pitää sisällään haasteen siitä, että työnantaja voi odottaa tiettyä ominaisuutta, mutta ominaisuus ei ole työnantajan kontrollissa. Vaikka työpaikan hakija sanoo olevansa tietynlainen, ei hän välttämättä olekaan sellainen, mitä on haettu.

Kokemusdiskurssissa tuodaan esiin ihanteellisen päiväkodin johtajan omaavan ennalta kokemusta varhaiskasvatuksen johtamisesta. Vaikka ammatillinen pätevyys on tärkeää työntekijän sekä työnantajan kannalta (Calanca ym., 2019), onko johtamiskokemus kuitenkin työssä onnistumisen edellytys? Johtajuus on ennen kaikkea oman toiminnan johtamista (Soukainen, 2015), sillä toisten ihmisten ja organisaation johtaminen vaatii itsensä johtamista, jolloin johtaja on tietoinen itsestään (Fonsén & Parrila, 2016c). Uusi johtaja tuo mukanaan ajankohtaista tietoa ja pystyy arvioimaan toimintaa uusin silmin (OAJ, 2017) eli kokematon johtaja voisi tuoda uusia toimintatapoja vanhojen tilalle, eikä vain siirtää vanhoja totuttuja tapoja uuteen paikkaan, kuten mahdollisesti johtamiskokemusta omaava tekisi. Johtamistyöstä kokemattomalla johtajalla voisi olla myös parempi tietoisuus työntekijöiden arjesta. Johtajan seurattessa alan ajankohtaista kehitystä sekä tutkimustietoa, tuo se johtamiseen varmuutta (Fonsén & Parrila, 2016b).

Tämän tutkimuksen mukaan ihanteellisen päiväkodin johtajan pitää kuitenkin olla vähintään työskennellyt varhaiskasvatuksessa ja esimerkiksi Jännärin ym. (2018) mukaan asiantuntijatyössä vaaditaan muodollista koulutusta, pätevyyttä ja työkokemusta ja asiantuntijana toimiminen on hyvä tapa saada taitoja, jotta voi edetä johtotehtäviin. Kokemusvaateella rajataan pois nuoria päiväkodin johtajaksi haluavia, sillä kelpoisuuden hankkiminen vaatii pitkän koulutuksen, muun muassa kasvatustieteen maisterin tutkinnon. Kelpoisuuden lisäksi pitää tämän tutkimuksen mukaan olla johtamiskokemusta, joka tulee työvuosien mukana. Rekrytointikäytänteisiin voidaan piilottaa syrjintää, joka on vaikeasti todistettavissa ja hienovaraisesti peiteltyä, vaikka raskauden tai

muun sukupuoleen liittyvän syyn perusteella ei työnhakijaa saisi syrjiä (Koivunen ym., 2015). Kokemuskurssin myötä esiin nousee kysymys siitä, halutaanko päiväkodin johtajan johtamiskokemuksen perusteella rajata tietoisesti hakijoista pois nuoria vastavalmistuneita.

Viimeinen ihanteelliseen päiväkodin johtajaan liittyvä diskurssi on kehittämisdiskurssi, jossa korostetaan myönteisyyttä kehittämiseen. Rytkösen (2019) tutkimuksessa nousi esille se, että johtajan pitäisi visioida ja painottaa yhteistä tulevaisuutta, mihin varhaiskasvatuksen ja työntekijöiden pitäisi suunnata, ja silloin vaaditaan johtajan ottavan vastuuta koko kokonaisuudesta. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2018) mukaisesti toimintakulttuuria pitäisi kehittää jatkuvasti ja johtajan tehtävänä on niin edistää kuin rohkaista ja tukea työyhteisöä toimintakulttuurin kehittämisessä ja oppivaksi yhteisöksi rakentumisessa. Kehittäminen pitäisi suunnata oleellisiin asioihin, sen sijaan, että kehittämistä tehdään vain kehittämisen takia. Fonsén ja Parrila (2016b) ovat todenneet, että kehittämisessä on oleellista jonkin asian muuttuminen arkikäytännöissä, eikä oleellista ole kehittämiskohteiden määrä, vaan henkilöstöllä pitää olla tarpeeksi aikaa sisäistää oppimansa.

Tämän tutkimuksen perusteella ihanteellinen päiväkodin johtaja kehittää niin itseään kuin toimintaa. Varhaiskasvatukseen kohdistuneet johtajuus- ja organisaatorakenteiden muutokset ovat aiheuttaneet johtajuudelle kehittämistarpeita (Hujala ym., 2020), vaikka varhaiskasvatusala ei ole kohdannut samanlaista metallialan kaltaista ammattirakenteen muutosta, joka johtuu toimintojen siirtämisestä ulkomaille (ks. Haapakorpi & Onnismaa, 2014). 2000-luvulla on korostunut työntekijän vastuu päivittää omaa osaamistaan ja sopeutua muuttuviin vaatimuksiin (Kuokkanen ym., 2013), ja näin ollen ihanteellisen päiväkodin johtajan itsensä kehittäminen kuuluu nykyaikaan. Ylipäänsä koko varhaiskasvatuksen henkilöstö tarvitsee kehittämiseen liittyvää osaamista, koska työ muuttuu nopeasti ja tieto lisääntyy (Karila ym., 2017).

7.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan tutkimuksen eettisyys, luotettavuus sekä tulosten uskottavuus on mahdollista vain, jos tutkimus on tehty hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. Hyviä tieteellisiä käytänteitä ja

tutkimuksen eettisyyttä tarkastellaankin seuraavaksi luvussa 7.3.1. Tutkimuksen eettisyyden jälkeen luvussa 7.3.2. huomio on puolestaan tutkimuksen luotettavuudessa.

7.3.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyydessä on keskeistä huolehtia rehellisyyden noudattamisesta sekä tarkasta ja avoimesta tutkimustyöstä, lisäksi muiden tutkijoiden töihin viitataan asianmukaisesti ja mahdolliset sidonnaisuudet ilmoitetaan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012). Läpi koko tutkimuksen toisten tutkijoiden töihin on viitattu asianmukaisella tavalla ja tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota huolellisuuteen ja rehellisyyteen. Tähän tutkimukseen ei liity sidonnaisuuksia. Sen sijaan tässä tutkimuksessa on pyritty kertomaan tarkasti tutkimuksen eri vaiheet avoimuuden turvaamiseksi. Esimerkiksi tutkimuksen analyysin toteutuksen raportoinnissa on tavoiteltu sitä, että tutkimuksen toteutus on selvää tutkimuksen lukijalle.

Tämä tutkimus ei ole vaatinut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) ihmistieteellisen tutkimuksen eettistä ennakoarviointia, koska tutkimus ei sisällä siinä määriteltyjä tutkimusasetelmia. Tässä tutkimuksessa on käytetty julkista aineistoa, joka on koostunut kyseisellä hetkellä avoinna olevista päiväkodin johtajan työpaikkailmoituksista, jotka ovat kohdistuneet eri organisaatioihin ympäri Suomea, joten tutkimus ei ole vaatinut tutkimusluvan hankkimista. Tämän tutkimuksen aineisto on julkaistu kaikille avoinna olevalla internet-sivustolla ja Kuulan (2011) mukaan organisoidut sivustot, jotka ovat vapaasti luettavissa ilman käyttöoikeuksien rajoituksia, ovat tutkittavissa.

Vaikka tässä tutkimuksessa on kyseessä internet-tutkimus, eikä tutkimuksesta aiheudu samanlaisia eettisiä haasteita, kuten esimerkiksi verkkokeskusteluja tutkittaessa (ks. Kuula, 2011), on eettisyyttä pitänyt pohtia tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimuksen kohdistuessa työpaikkailmoituksiin, jotka on julkaistu yleisellä sivustolla, ei tutkittavien työpaikkailmoitusten organisaatioita tai yhteyshenkilöitä ole informoitu erikseen tutkimuksesta. Tämän perusteena on oletus siitä, että organisaatiot ja työpaikkailmoitusten laatijat ovat tietoisia työpaikkailmoitusten olevan julkisia sen jälkeen, kun ne ovat laitettu internettiin. Toisin sanonon, samalla, kun työpaikkailmoitus julkaistaan internetissä,

hyväksytään mahdollisuus siihen, että sen voi kuka tahansa lukea, mutta myös tallentaa itselleen.

Julkista aineistoa käytettäessä ei tutkijan ja tutkittavan välille synny riippuvuussuhdetta, joka Eskolan ja Suorannan (2014) mukaan voi vaikuttaa tietojen antamisen vapaaehtoisuuteen. Tutkimuseettisyyteen liitetään myös nimettömyys ja tunnistamattomuus, jonka avulla tutkittavia suojellaan mahdollisilta negatiivisilta vaikutuksilta (Kuula, 2011). Tässä tutkimuksessa edellä mainittua periaatetta on sovellettu niin, ettei aineistossa mainittuja paikkakuntia tuoda esille, sillä niistä voisi päätellä, mikä yksityinen tai kunnallinen organisaatio on kyseessä. Tutkimuksen kannalta ei ole myöskään olennaista tuoda esille, mihin päiväkotiin tai organisaatioon työpaikkailmoitus kohdistuu ja, siksi kyseisiä tietoja ei aineistoesimerkeissä tuoda ilmi.

7.3.2 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuus ymmärretään eri tavoin laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa, sillä laadullisessa tutkimuksessa luotettavuudessa huomioidaan muun muassa tilannesidonnaisuus (Cohen ym., 2018). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus kytkeytyy koko tutkimusprosessiin sekä tutkijaan ja siihen, että hän myöntää olevansa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta, 2014). Tässä tutkimuksessa myönnetään tutkijan olevan merkittävässä asemassa koko tutkimuksen kannalta. Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa tutkijan konstruktivistinen suhde tutkimukseen aiheuttaa sen, ettei tutkijan kielenkäyttöä voi ajatella faktojen luettelemisena, koska tutkimustuloksia kuvatessa tutkija luo myös sosiaalista todellisuutta (Jokinen, 2016). Tutkimuksen tuloksia voidaan siis pitää tutkijan luomana todellisuutena.

Tämän tutkimuksen aikana tutkijan tutkimusote on vaihdellut diskurssianalyysin eri tasojen mukaan. Pynnösen (2013) kolmivaiheisen diskurssianalyysin mukaisesti tutkijan asema vaihtelee analyttisestä tulkitsevaan ja lopulta kriittiseen tutkimusotteeseen. Hänen mukaansa analyttisessä asemassa aineistoon pyritään suhtautumaan neutraalisti sekä objektiivisesti, kuitenkin omaa tutkijan vaikutusta unohtamatta. Sen sijaan tulkitsevassa asemassa tutkijan tulkinnat tulevat analyysin mukaan ja kriittisessä asemassa puolestaan tutkija perustaa kriittisyyttä lähtöoletuksiinsa tai analyysin

myötä esiin nousseisiin huomioihin (Pynnönen, 2013). Tutkimuksen analyysin alussa muun muassa kvantifioimisen hyödyntämisellä on haettu objektiivisuutta. Toisaalta tähän tutkimukseen liittyy tutkijan tekemää tulkintaa ja on mahdollista, että toinen tutkija olisi tulkinnut joitain asioita eri tavalla. Tutkijan oman tutkijakokemuksen ollessa laajempi on mahdollista, että sekin vaikuttaisi tulkintaan. Kriittisyyden osalta tutkimukseen ei ole liittynyt tiedostettuja lähtöoletuksia, vaan kriittisyys on kohdistettu tutkimuksen myötä nousseisiin huomioihin.

Tämän tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun sopii myös relativistinen käsitys luotettavuudesta, jossa luotettavuus määritellään Eskolan ja Suorannan (2014) mukaan tekstuaalisuuden kautta, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimusteksti itsessään luo todellisuutta ja tutkimuksen tutkimuskäytänteiden julkituomisella vakuutetaan tutkimuksen oikeellisuutta. Tässä tutkimuksessa on kuvattu sitä, miten tutkimus on toteutettu vaihe vaiheelta ja esimerkiksi, miten aineiston koko on määräytynyt saturaatiota hyödyntäen. Tutkimuksen aineisto koostui 43 avoimesta päiväkodin johtajan työpaikkailmoituksesta, jotka kaikki koodattiin. Koodattujen ilmoitusten suuren määrän vuoksi tutkimuksen loppuun on laitettu liitteeseen 1 näkyville lisää koodattuja ilmoituksia. Tarkalla kuvailulla on pyritty siihen, että tutkimusta lukiessa lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyketjuja.

Tämän tutkimuksen aineisto muodostuu työpaikkailmoituksista, joista osa on muistuttanut paljon toista aineiston työpaikkailmoitusta. Toisin sanoen tiettyjen organisaatioiden sisällä työpaikkailmoitukset ovat yhteneväisiä ja työpaikkailmoituksista on ilmeisesti vain vaihdettu tietyt tiedot vastaamaan työpaikkaa, johon työpaikkailmoitus kohdistuu. Tutkimuksen tuloksiin saattaa siis vaikuttaa se, että tietynlaiset työpaikkailmoitukset ovat korostuneet aineistossa juuri siksi, että tietty organisaatio käyttää tietynlaista työpaikkailmoitusta. Jos tutkimuksen aineistoa olisi rajannut niin, että yhdestä organisaatiosta olisi otanut vain yhden avoimen työpaikkailmoituksen, ei sekään olisi toiminut. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ei valitse tiettyjä ilmoituksia, vaan kaikki työpaikkailmoitukset, joissa puhutaan päiväkodin johtajasta, ovat mukana muodostamassa sosiaalisesti jaettua käsitystä. Osa organisaatioista ovat pienempiä ja osa suurempia, joten on luonnollista, että avoimia työpaikkailmoituksia on eri määrä organisaatioittain.

Tällä tutkimuksella ei haeta yleistettävyyttä, vaan esitetään aineiston analyysin perusteella muotoutuneita tuloksia päiväkodin johtajan tyypillisestä työpaikkailmoituksesta sekä työpaikkailmoituksissa esiintyneistä diskursseista koskien ihanteellista päiväkodin johtajaa. Työpaikkailmoitukset voivat olla osa markkinointistrategiaa, jolla halutaan välittää tiettyä yrityskuvaa tai työpaikkailmoituksessa kuvattu toimenkuva voi muotoutua rekrytoidun henkilön mukaan (Haapakorpi & Onnismaa, 2014). Tämä tutkimus ei siis kerro koko kuvaa päiväkodin johtajuudesta tai päiväkodin johtajien työpaikkailmoituksista. Tutkimuksen aineisto on kerätty syksyn 2020 aikana, mutta aiemmat tai tulevaisuuden päiväkodin johtajien työpaikkailmoitukset saattavat poiketa tämän tutkimuksen aineiston sisällöstä. Diskurssit rakentavat, uusintavat, mutta myös ylläpitävät tulevaa (Pynnönen, 2015), joten tämän tutkimuksen myötä on mahdollista, että esiin nousseet huomiot muovaavat tulevia päiväkodin johtajien työpaikkailmoituksia.

7.4 Lopuksi

Tässä tutkimuksessa pedagoginen johtajuus tuotiin pääsääntöisesti esiin muiden johtamissuuntauksien ja vastuiden ohelle erillisenä ilmiönä ja pedagoginen johtajuus vaatii päiväkodin johtajalta kiinnostusta. Tämän tutkimuksen työpaikkailmoituksissa sivutaan pedagogista johtajuutta mainitsemalla yksittäisesti niin pedagogiikan johtaminen, pedagoginen vastuu, pedagogiikan kehittäminen, vahva pedagoginen näkemys ja pedagogisen toiminnan kehittäminen. Pedagoginen johtajuus voidaan kuitenkin nähdä arvovalintana, joka näkyy kaikessa toiminnassa (Fonsén, 2014). Soukaisen (2015) mukaan johtajan ollessa pedagoginen johtaja hän kehittää työssään pedagogiikan oppien ja ajatusmaailman mukaisesti organisaation pedagogiikkaa sekä pitää huolta työyhteisön ammatillisuuden kehittämisestä. Pedagogiseen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen käytetty aika on vähentynyt samalla, kun keskushallinnosta siirretyt tehtävät, hallinnolliset ja taloudelliset vastuut ovat lisääntyneet, mutta myös koulutustaustoihin ja ammattinimikkeisiin liittyvät moninaisuudet ovat lisänneet johtajien töitä (Soukainen, 2015). Tässäkin tutkimuksessa tuli esille päiväkodin johtajien työtehtävien laajuus ja vaihtelevuus.

Pedagogista johtajuutta siis sivuttiin tämän tutkimuksen aineistossa, mutta strateginen johtaminen ei ole löytänyt paikkaansa päiväkodin johtajien työpaikkailmoituksissa. Kaupungin vahvistettu strategia ohjaa varhaiskasvatusta, mutta varhaiskasvatukselle voidaan luoda oma strategia (Akselin, 2013). Strategista johtamista ei mainita työpaikkailmoituksissa esimerkiksi muiden johtamissuuntauksien rinnalla. Strategian olemassaolo tai sen puuttuminen on merkityksellistä johtamisen kannalta, koska strategia on johtamisen väline, joka auttaa niin henkilöstöjohtamisessa kuin pedagogisessa johtamisessa (Akselin, 2013). Hujalan (2013) mukaan strategiaan liittyy myös organisaation visio, joka määrittää ydintehtävää ja selkeyttää johtamisen missiota. Hän myös toteaa, että johtajan työ perustuu visioon ja johtajuuden luonne on tulevaisuuteen suuntautuva ja visionäärinen. Tässä tutkimuksessa osassa työpaikkailmoituksissa kuitenkin mainittiin päiväkodin johtajan johtoryhmiin kuuluminen. Akselin (2013) tuo tutkimuksessaan esiin, että suhdetoiminta edellyttää työryhmiin ja tapaamisiin osallistumista, jotta varhaiskasvatuksen ääni saadaan kuuluviin. Hujalan ym. (2020) mukaan johtajuuden vastuulla on siirtää varhaiskasvatuksen hallintoon ajankohtaisen tutkimustietoa, jota voidaan käyttää päätöksenteon pohjana.

Kunnan tasolla tehdyt päätökset vaikuttavat päiväkodin johtajuuteen (ks. Nivala, 1999) ja siihen, miten varhaiskasvatusta arvotetaan. Vaikka lainsäädäntö (ks. Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta, 753/2018) määrittää vähimmäisehtoja esimerkiksi lasten suhdeluvuista, niin kunnallinen kuin yksityinen puoli saisivat halutessaan ylittää vähimmäisehdot. Laadukas varhaiskasvatus vaikuttaa pitkälle nuoruuteen ja varhaiskasvatuksen investoinneilla on kumulatiivinen vaikutus myöhempisiin koulutusinvestointeihin (Karila ym., 2017). Tämän tutkimuksen työpaikkailmoitukset kuvaavat omalta osaltaan niitä arvovalintoja, joita organisaatioissa on tehty. Jos tiedetään hajautetun johtamisen haasteet (ks. Soukainen, 2015), niin silti organisaatiossa on voitu päätyä kyseiseen johtamismalliin. Fonsénin ja Parrilan (2016a) mukaan johtajat kokevat työnkuvansa laajetessa työn painopisteen siirtyvän väärään suuntaan. Ilman vahvaa pedagogista näkemystä, päätöksenteon arvojen pohjana on käytännölliset ja taloudelliset intressit (Fonsén & Parrila, 2016b). Päiväkotijohtajuuden kontekstuaalisuuden mallin (ks. luku 2.3) eri tasoilla

tehdään arvovalintoja, esimerkiksi siitä, ohjaako toimintaa enemmän talous vai pedagogiikka.

Päiväkodin johtajiin kohdistuu tulevien vuosien aikana suuri sukupolven vaihdos (OAJ, 2017), joten oletettavasti tulevaisuudessakin on avoimia päiväkodin johtajien työpaikkoja ja työpaikkailmoituksia. Rekrytointia voidaan tehdä verkostojen ja oppilaistoyhteistyön kautta, joten työpaikkailmoitukset eivät yksin kata koko rekrytointia (Haapakorpi & Onnismaa, 2014). Tulevaisuudessa työpaikkailmoituksissa voi esiintyä hakijoiden houkuttelua, mutta tämän tutkimuksen perusteella päiväkodin johtajien työpaikkailmoituksissa ei houkutella hakijoita esimerkiksi palkalla, sillä vain muutamassa aineiston työpaikkailmoituksessa tuotiin palkka esille tarkkana rahamääränä, mutta muutoin vedottiin työehtosopimukseen. OAJ (2017) on tuonut esille, että päiväkodin johtajan palkkaus pitäisi nostaa kilpailukykyiselle tasolle, jotta päiväkodin johtajan tehtävä on vetovoimainen. Ylipäänsä rekrytoinnissa pitäisi keskittyä siihen, mitä hakija on aikaisemmin tehnyt, saanut aikaiseksi ja millaista osaamista aikaansaannokseen on tarvittu, sen sijaan, että keskityttäisiin hakijan aikaisempiin työpaikkoihin ja toimenkuviin (Kaijala, 2016).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut tutkia tyypillistä päiväkodin johtajan avointa työpaikkailmoitusta sekä ihanteellisen päiväkodin johtajan kuvaa. Tässä tutkimuksessa on huomioitu sekä kunnalliset että yksityiset työpaikkailmoitukset, sillä Karvin (2019) mukaan Manner-Suomessa on 2 624 kunnallista ja 993 yksityistä päiväkotia. Tutkimus ei kuitenkaan kerro koko kuvaa päiväkodin johtajuudesta, eikä tutkimus ota kantaa siihen, mikä on olennaista kertoa päiväkodin johtajan työpaikkailmoituksissa, vaan mahdollistaa organisaatioille omien työpaikkailmoitusten vertailun suhteessa tämän tutkimuksen tyypilliseen ilmoitukseen. Lisäksi tämä tutkimus sisältää kriittisiä huomioita ihanteellisesta päiväkodin johtajasta ja päiväkodin johtajaan liittyvistä diskursseista.

Tutkimuksen toteutuksen myötä esiin nousseilla kriittisillä huomioilla ei oteta kantaa esimerkiksi siihen, pitäisikö ihanteellisella päiväkodin johtajalla olla johtamiskokemusta, vaan tutkimuksella on pyritty herättelemään ja nostamaan esiin itsestään selvinä otettuja asioita ja kyseenalaistamaan niitä. Työpaikkailmoituksilla heijastetaan mahdollisille työpaikan hakijoille ammatillista identiteettiä (Askehave, 2010), ja tässä tutkimuksessa esiin tuotuja huomioita

voidaan jatkossa ottaa huomioon päiväkodin johtajan työpaikkailmoituksissa. Kuokkanen ym. (2013) huomauttavat, että työpaikkailmoituksessa haettaessa esimerkiksi energistä, tehokasta ja innovatiivista työntekijää, työpaikkailmoitus on ollut mukana luomassa kuvaa ihanteellisesta työntekijästä, vaikka kyseiseen työhön valittaisiinkin työntekijä, joka ei täytä kaikkia vaatimuksia.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, miten päiväkodin johtajien omat ajatukset vastaavat työpaikkailmoitusten luomaa kuvaa ihanteellisesta päiväkodin johtajasta eli tunnistavatko päiväkodin johtajat työpaikkailmoituksessa tarjotun ammatillisen identiteetin. Vasta tulevaisuudessa nähdään, miten johtajien maisteritutkinnon vaatimus vaikuttaa suomalaiseen varhaiskasvatukseen (Fonsén ym., 2019), mutta aikaisemman tutkimuksen perusteella johtajat esimerkiksi itse ajattelevat ihmisten johtamisen eli henkilöstöjohtamisen keskeisimpänä johtajuustehtävänä (Rytkönen, 2019). Työpaikkailmoituksissa ominaisuuksien luetteleminen saattaa vahvistaa myös ajatusta siitä, millainen on luontainen johtajatyyppejä, sillä Kuokkasen ym. (2013) mukaan jokainen työpaikkailmoitus osallistuu ihanteellisen työntekijän kuvan luomiseen. Työpaikkailmoitukset voivat olla erilaisia eri vuodenaikoihin julkaistuina, joten jatkossa päiväkodin johtajien työpaikkailmoituksia voisi kerätä niin kesken toimintakauden kuin ennen toimintakauden alkua ja verrata niitä keskenään. Työpaikkailmoitukset eivät ole ainoa rekrytointitapa, vaan esimerkiksi rekrytointi sosiaalisen median kautta on nostanut suosiotaan etenkin nuorempia sukupolvia rekrytoitaessa (Jännäri ym., 2018), joten jatkossa päiväkodin johtajiin liitettäviä ihanteita voitaisiin vertailla myös suhteessa eri rekrytointitapoihin.

LÄHTEET

- Akselin, M.-L. (2013). *Varhaiskasvatuksen strateginen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa* (Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto). Viitattu <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67985/978-951-%2044-9050-7.pdf?sequence=1>
- Aluehallintovirastojen julkaisuja. (98/2020). *Varhaiskasvatuksen valtakunnallinen valvontaohjelma*. https://avi.fi/documents/25266232/55310955/Julkaisu-98_Varhaiskasvatuksen-valvontaohjelma-2021-FIN.pdf/df01db30-87b3-8f5f-20e0-ec2b562c34fe/Julkaisu-98_Varhaiskasvatuksen-valvontaohjelma-2021-FIN.pdf?t=1610715793027
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2011). Decolonializing discourse: Critical reflections on organizational discourse analysis. *Human relations*, 64(9), 1121–1146. <https://doi.org/10.1177%2F0018726711408629>
- Askehave, I. (2010). Communicating leadership. A Discourse Analytical Perspective on the Job Advertisement. *International journal of business communication*, 47(3), 313–345. <https://doi.org/10.1177%2F0021943610365310>
- Calanca, F., Sayfullina, L., Minkus, L., Wagner, C. & Malmi, E. (2019). Responsible team players wanted: an analysis of soft skill requirements in job advertisements. *EPJ Data Science*, 8(13), 1–20. <https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-019-0190-z>
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (Eighth edition). Routledge, Taylor & Francis Group.

- Eskelinen, M. & Hujala, E. (2015). Early childhood leadership in Finland in light of recent research. Teoksessa M. Waniganayake, J. Rodd & L. Gibbs (toim.), *Thinking and Learning About Leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway* (s. 87–101). Community Child Care Co-operative Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (10. painos). Vastapaino.
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa* (Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto). Viitattu <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf>
- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M.-L. (2018). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 16(3), 185–200. <https://researchportal.helsinki.fi/en/publications/varhaiskasvatuksen-yhteinen-johtajuus-vastakohtaisten-diskurssien>
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016a). Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön* (e-kirja). PS-kustannus.
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016b). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön* (e-kirja). PS-kustannus.
- Fonsén, E. & Parrila, S. (2016c). Johtaja oman työnsä johtajana. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön* (e-kirja). PS-kustannus.
- Fonsén, E., Varpanen, J., Strehmel, P., Kawakita, M., Inoue, C., Marchant, S., Modise, M., Szecsi, T. & Halpern, C. (2019). International review of ECE Leadership Research – Finland, Germany, Japan, Singapore, South Africa and the United States under Review. Teoksessa P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd & M. Waniganayake (toim.), *Leadership in Early Education in Times of Change. Research from Five Continents* (s. 251–276). Verlag Barbara Budrich.

- Haapakorpi, A. & Onnismaa, J. (2014). *Ammattien laaja-alaistuminen ja sen työvoimapoliittinen merkitys*. Viitattu <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Ammattien+laaja-alaistuminen+ja+sen+ty%C3%B6poliittinen+merkitys+17102014.pdf>
- Hjelt, H. & Karila, K. (2017). Varhaiskasvatustyön paikantuminen työntekijöiden puheessa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 15(3), 234–249. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85276>
- Hujala, E. (2013). Contextually defined leadership. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (s. 47–60). Tampere University Press.
- Hujala, E. & Eskelinen, M. (2013). Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (s. 213–234). Tampere University Press.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2020). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.), *Varhaiskasvatuksen käsikirja* (5. uudistettu painos, e-kirja). PS-kustannus.
- Jokinen, A. (2016). Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.), *Diskurssianalyysi – Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö* (e-kirja). Vastapaino.
- Jännäri, J., Poutanen, S. & Kovalainen, A. (2018). Gendering expert work and ideal candidacy in Finnish and Estonian job advertisements. *Gender in Management: An International Journal* 33(7), 544–560. <http://dx.doi.org/10.1108/GM-10-2017-0132>
- Kajjala, M. (2016). *Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön?*. Alma Talent.
- Kangasala. (2020, 29. lokakuuta). Varhaiskasvatus ja esiopetus. <https://www.kangasala.fi/varhaiskasvatus-jaopetus/varhaiskasvatus/palvelut/paivakodit/>

- Karila, K., Kosonen, T. & Järvenkallas, S. (2017). *Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030. Suuntaviivat varhaiskasvatukseen osallistumisasteen nostamiseen sekä päiväkotien henkilöstön osaamisen, henkilöstörakenteen ja koulutuksen kehittämiseen.*
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80221/okm30.pdf%20?sequence=1&isAllowed=>
- Karvi. (2019). *Tilastoraportti varhaiskasvatuksen järjestämisestä.*
https://karvi.fi/app/uploads/2019/09/Karvi_vaka_tilastoraportti_2019-1.pdf
- Koivunen, T., Ylöstalo, H. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2015). Informal Practices of Inequality in Recruitment in Finland. *Nordic journal of working life studies*, 5(3), 3–21. <https://doi.org/10.19154/njwls.v5i3.4804>
- Kuntatyönantajat. (2015). *Kunnallisen esimiehen virkasuhdeopas.*
<https://www.kt.fi/julkaisut-ja-opaat/2015/kunnallisen-esimiehen-virkasuhdeopas>
- Kuokkanen, A., Varje, P. & Väänänen, A. (2013). Transformation of the Finnish Employee Ideal in Job Advertisements from 1944 to 2009. *Acta Sociologica*, 56(3), 213–226. <https://doi.org/10.1177/0001699313477871>
- Kuula, A. (2011). *Tutkimuseetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys.* Vastapaino.
- Laki kunnallisesta viranhaltijasta, 304 (2003).
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304>
- Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä, 504 (2002).
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020504>
- Nivala, V. (1999). *Päiväkodin johtajuus* (Akateeminen väitöskirja, Lapin yliopisto). Viitattu
https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61652/Veijo_Nivala_v%c3%20%a4it%c3%b6skirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nokian kaupunki. (2020, 29. lokakuuta). Varhaiskasvatus ja koulutus.
<https://www.nokiankaupunki.fi/varhaiskasvatus-jakoulutus/varhaiskasvatuspalvelut/kunnalliset-paivakodit/>
- OAJ. (2017). *Päiväkodin johtaja -kysely. Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta.*
<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/julkaisut/2017/esimiestyot-vievat-ajanjohtamiselta--paivakodin-johtaja-2017-kysely/>

- Parrila, S. & Fonsén, E. (2016). Pedagogisen johtamisen prosessi. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.), *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön* (e-kirja). PS-kustannus.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. (2019). *Uusi kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino.
- Pynnönen, A. (2013). *Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen*. Viitattu <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42412/978-951-39-5471-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pynnönen, A. (2015). *Varjosta valokeilaan – Kriittisiä diskurssianalyyseja huonosta johtamisesta* (Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto). Viitattu https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/46572/978-951-39-6259-3_vaitos_19082015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pynnönen, A. & Takala, T. (2014). Apposition, contradiction, conflict and domination. The competing discourses of the Finnish municipal manager. *The International journal of public sector management*, 27(7), 581–597. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2014-0057>
- Rusi, M., Ylitapio-Mäntylä, O., Arkko, T., Kuosmanen, A., Lahdenperä-Laine, J., Lahtinen, J., Pérez, J., Rinne, P. & Vlasov, J. (2021). Varhaiskasvatuksen työvoiman tarve ja saatavuus. Teoksessa Opetus- ja kulttuuriministeriö, *Varhaiskasvatuksen koulutusten kehittämisohjelma 2021–2030* (s. 89–101). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-876-2>
- Rytkönen, K. (2019). *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa* (Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto). Viitattu <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105620/978-952-03-1116-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Salonen-Ala-Maakala, J. (2016). *Ammatillinen osaaminen lastentarhanopettajien kuvaamana ja työnantajien odotuksissa* (Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto). Viitattu <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100305/GRADU1481633606.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Siltaoja, M. & Sorsa, V. (2020). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (e-kirja). Gaudeamus.
- Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä - Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta* (Väitöskirja, Turun yliopisto). Viitattu <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2019.pdf
- Työsopimuslaki, 55 (2001). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta, 753 (2018). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180753>
- Varhaiskasvatustililaki, 540 (2018). <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. (2018). https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf
- Varje, P., Anttila, E. & Väänänen, A. (2013). Emergence of Emotional Management: Changing Manager Ideals in Finnish Job Advertisements from 1949 to 2009. *Management & Organizational History*, 8(3), 245–261. <https://doi.org/10.1080/17449359.2013.804416>

LIITTEET

Liite 1: Tutkimuksen aineistosta muodostuneet koodit seitsemästä ilmoituksesta

K1

työsuhteen kuvaaminen
johdettavat yksiköt
johdettavan yksikön kuvaileminen
työtehtävien kuvaaminen
työsuhteen kuvaaminen
kelpoisuus
työnantaja arvostaa
työnantajan kuvailu

K2

työsuhteen kuvaaminen
johdettavat yksiköt
johdettavan yksikön kuvaileminen
työtehtävien kuvaaminen
hakemiseen liittyvä lisätieto
työsuhteen kuvaaminen
kelpoisuus
työnantaja arvostaa
työnantajan kuvailu

K3

työsuhteen kuvaaminen
johdettavat yksiköt
työtehtävien kuvaaminen
linkki johdettavaan yksikköön liittyen
kelpoisuus
hakijalta vaadittava edellytys
hakijan eduksi
työnantajan kuvailu
kehotus hakea työpaikkaa
työnantajan kuvailu
työsuhteen kuvaaminen
lääkärintodistus
rikosrekisteriote
koeaika
hakemiseen liittyvä lisätieto

K4

kehotus hakea työpaikkaa
työtehtävien kuvaaminen
johdettava yksikkö
johdettavan yksikön kuvaileminen
johtajaan kohdistuva odotus
työtehtävien kuvaaminen
työnantajan tarjoama mahdollisuus
kelpoisuus
hakijalta vaadittava edellytys

Y1

työnantajan kuvailu
kehotus hakea työpaikkaa
johdettava yksikkö
johdettavan yksikön kuvaileminen
työnantajan tarjoama mahdollisuus
työtehtävien kuvaaminen
hakijalta vaadittava edellytys
työnantaja arvostaa
työnantajan tarjoama mahdollisuus
kelpoisuus
rikosrekisteriote
kehotus hakea työpaikkaa

Y2

työnantajan kuvailu
kehotus hakea työpaikkaa
johdettava yksikkö
johdettavan yksikön kuvaileminen
työnantajan tarjoama mahdollisuus
työtehtävien kuvaaminen
hakijalta vaadittava edellytys
työnantaja arvostaa
työnantajan tarjoama mahdollisuus
kelpoisuus
rikosrekisteriote
kehotus hakea työpaikkaa

Y3

työnantajan kuvailu
kehotus hakea työpaikkaa
johdettava yksikkö
työnantajan kuvailu
johdettavan yksikön kuvaileminen
johdettavan yksikön koko
linkki johdettavaan yksikköön liittyen
työtehtävien kuvaaminen
hakijalta vaadittava edellytys
työnantajan tarjoama mahdollisuus
kelpoisuus
rikosrekisteriote
linkki johdettavaan yksikköön liittyen
kehotus hakea työpaikkaa