



Vastaajien kokonaismäärä 6

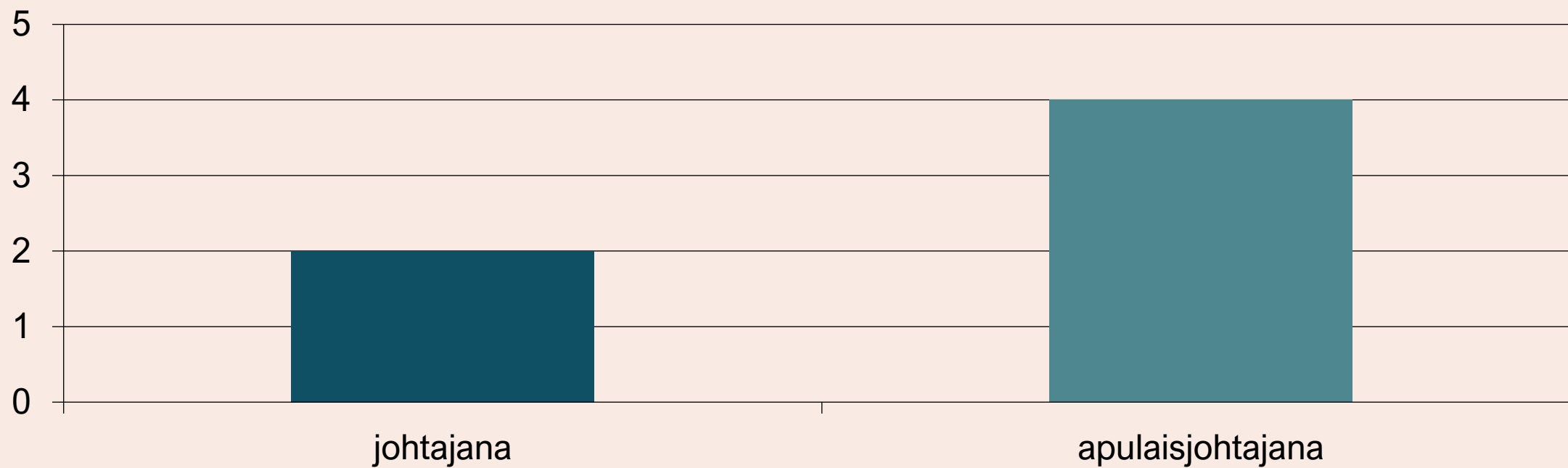
Loviisan varhaiskasvatuksen johtajat ja apulaisjohtajat

(Yhdistetty suomen- ja ruotsinkieliset vastaukset)

4.3.2026

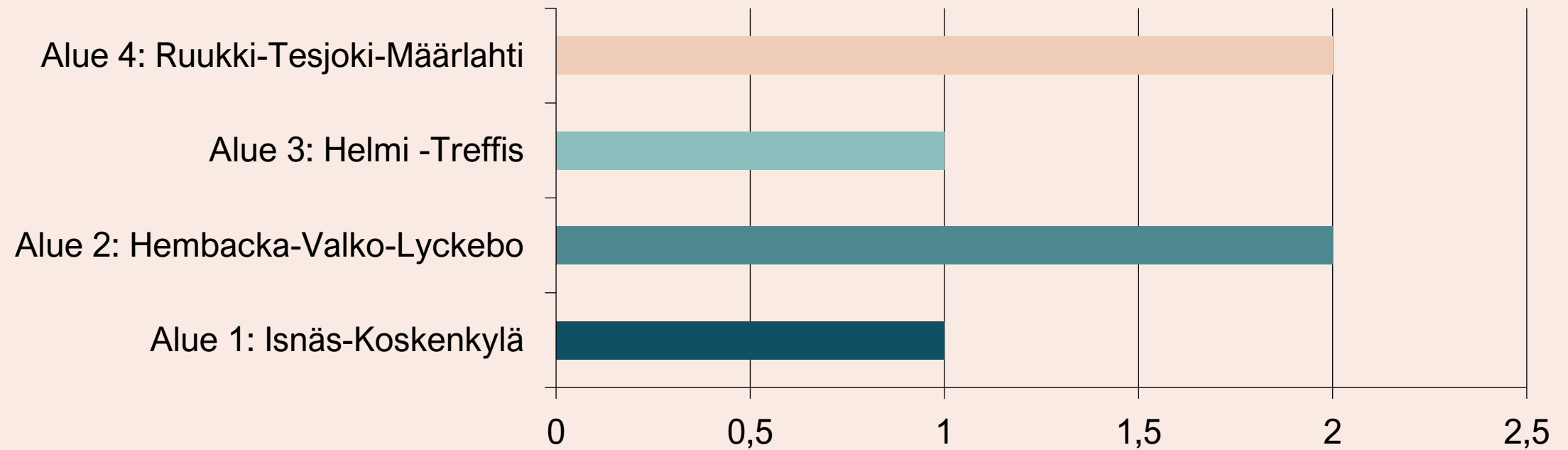
Työskentelen varhaiskasvatuksessa (n=6)

Vastaajat

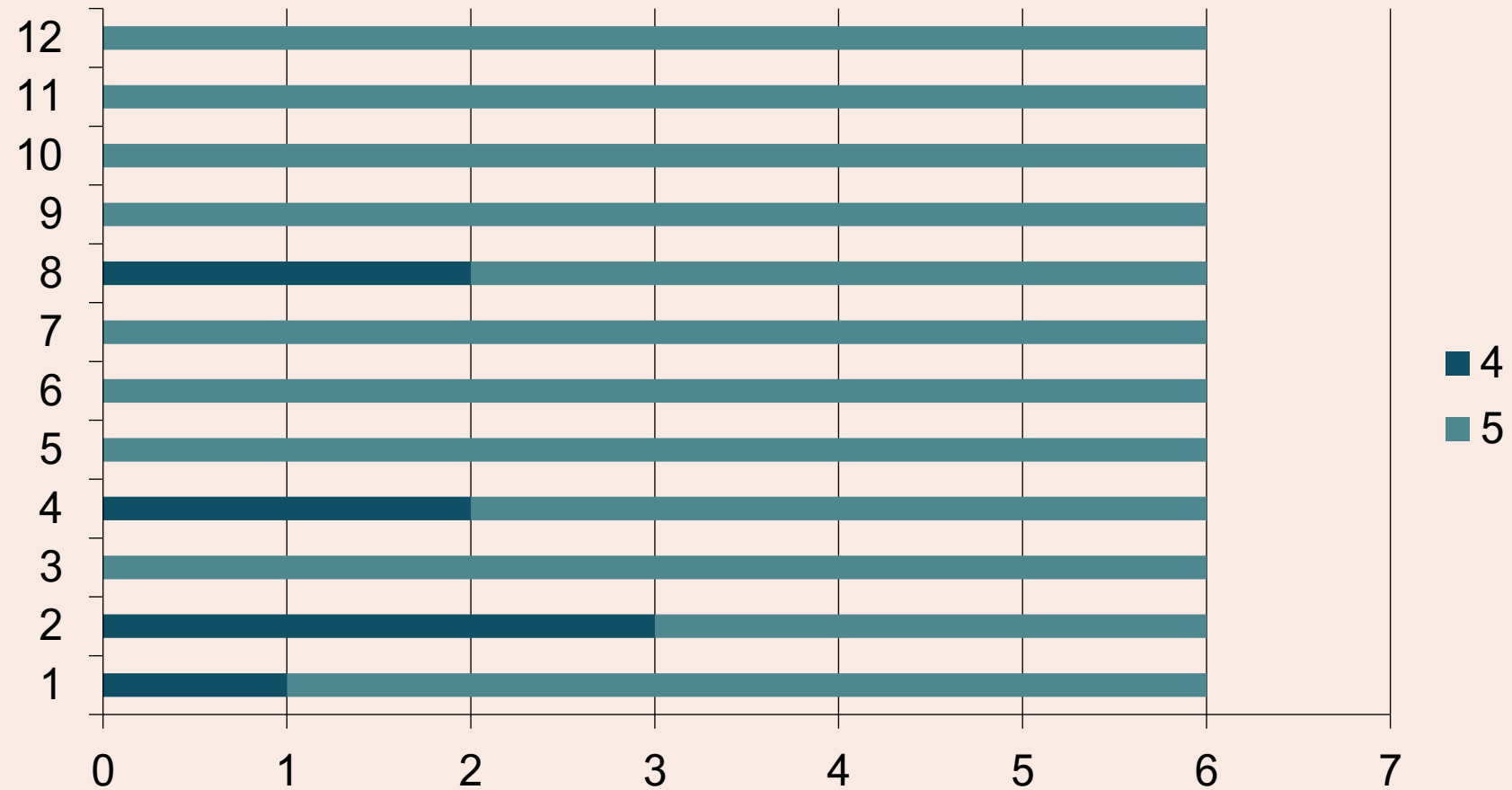


Työskentelen seuraavalla alueella (n=6)

Vastaajat



Arvioi (asteikolla 1–5) (n=6)



Numerointi: 1–12 vastaa väittämiä (ks. liite/taustamateriaali).

Monivalintakysymyksissä vastaajilta kysyttiin näkemyksiä seuraaviin asioihin:

1. Apulaisjohtajamalli on selkeyttänyt johtamisen kokonaisuutta.
2. Mallissa roolit ja vastuut ovat selkeästi määritetty.
3. Koen, että malli on vienyt asioita oikeaan suuntaan
4. Yhteistyö eri johtamistasojen välillä toimii sujuvasti.
5. Apulaisjohtajamalli tukee pedagogista johtamista.
6. Apulaisjohtajamalli tukee asiakkaille (lapset ja perheet) tarjottavan varhaiskasvatuksen laatua
7. Malli tukee toiminnan yhdenmukaisuutta eri yksiköissä / alueilla.
8. Päätöksenteko on sujuvampaa apulaisjohtajamallin myötä.
9. Mallin myötä johtajat ja apulaisjohtajat ovat olleet paremmin henkilöstön tavoitettavissa
10. Apulaisjohtajamalli tukee varhaiskasvatuksen strategisten tavoitteiden toteutumista.
11. Apulaisjohtajamalli tukee henkilöstön arjen työtä ja jaksamista
12. Apulaisjohtajamalli on tukenut johtajien ja apulaisjohtajien jaksamista

- Yhdistettyjen vastausten perusteella apulaisjohtajamalli:
 - on selkeyttänyt johtamisen kokonaisuutta
 - tukee pedagogista johtamista
 - parantaa päätöksenteon sujuvuutta
 - lisää johdon saavutettavuutta henkilöstölle
 - tukee henkilöstön ja johdon jaksamista
- Kaikki vastaajat olivat vastauksissaan lähes samaa mieltä tai samaa mieltä.

Mitkä ovat apulaisjohtajamallin keskeisimmät hyödyt johtamisen näkökulmasta (n=6)

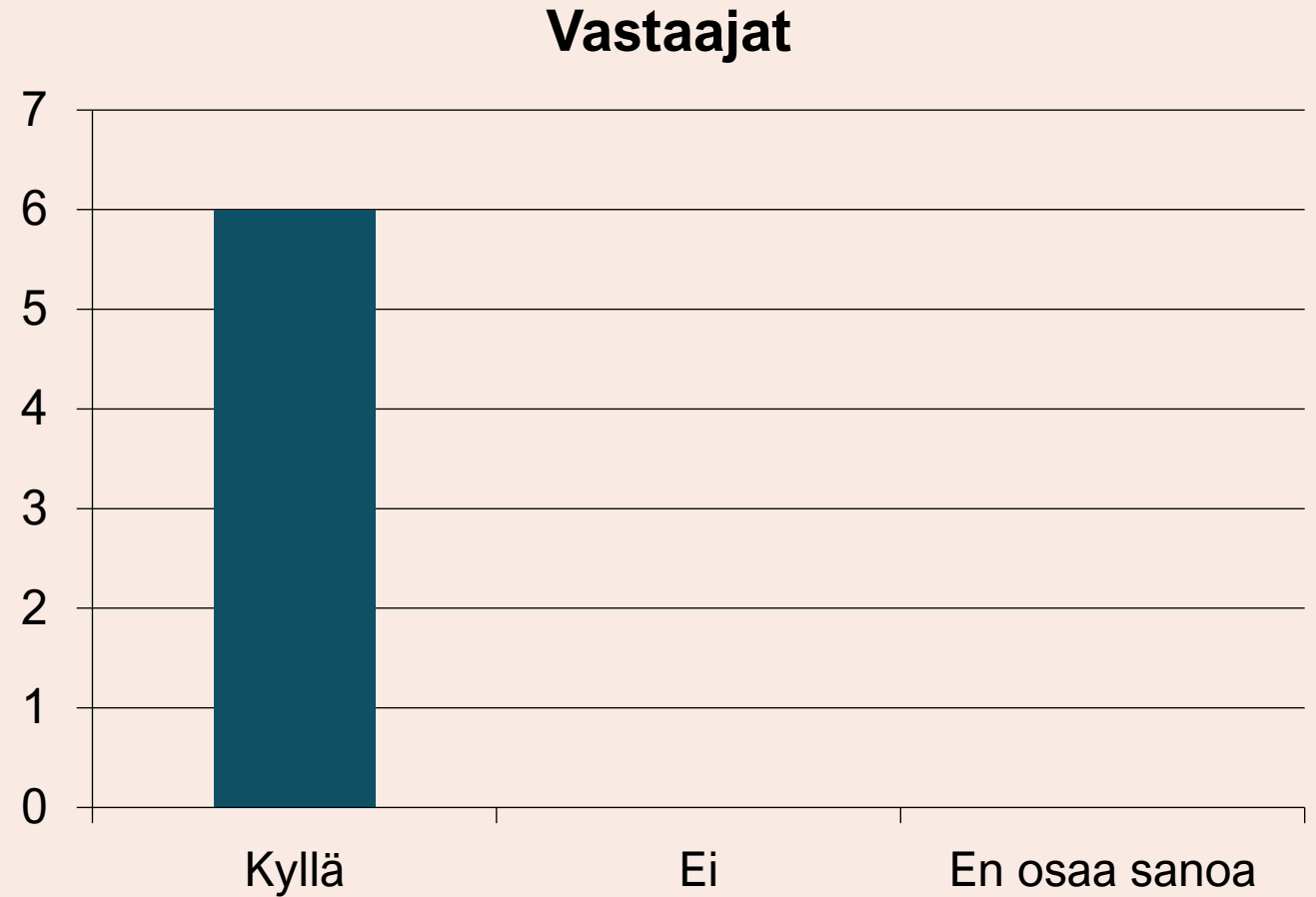
- **Johtamisen saavutettavuus ja läsnäolo arjessa**
 - ✓ Johtaminen on paremmin henkilöstön tavoitettavissa.
 - ✓ Päiväkodeissa voidaan olla enemmän läsnä.
 - ✓ Johtaminen on näkyvämpää arjessa.
- **Vastuun jakaminen lisää johtamisen kestävyyttä**
 - ✓ Työkuormitus kevenee ja muuttuu kohtuullisemmaksi.
 - ✓ Tehtäviä voidaan jakaa ja priorisoida.
 - ✓ Poissaolojen aikainen sijaisuus paranee.
 - ✓ Johtaminen ei ole yhden henkilön varassa.
- **Pedagoginen johtajuus vahvistuu**
 - ✓ Pedagoginen tuki henkilöstölle lisääntyy.
 - ✓ Apulaisjohtaja tukee pedagogista johtamista
 - ✓ Pedagogiikan seuranta ja laadun arviointi vahvistuvat.
- **Henkilöstön tuki, työhyvinvointi ja jaksaminen**
 - ✓ Henkilöstö saa enemmän tukea
 - ✓ Vahva johtaminen lisää työhyvinvointia.
 - ✓ Tuki näkyy suoraan varhaiskasvatuksen laadussa.
- **Yhteistyö, sparraus ja jaettu ajattelu**
 - ✓ Johtajilla on työpari ajatusten ja ideoiden jakamiseen.
 - ✓ Yhteinen reflektointi ja keskustelu lisääntyvät.
 - ✓ Päätöksenteko ja pohdinta eivät ole yksin tehtäviä.
- **Resurssien parempi hyödyntäminen**
 - ✓ Lisäresurssit mahdollistavat kehittämisen.
 - ✓ Aikaa vapautuu ydintehtäviin
 - ✓ Osaaminen kohdentuu tarkoituksenmukaisemmin.

Mitä muutoksia tai täsmennyksiä malliin tarvitaan jatkoa ajatellen (n=6)

- **Malli koetaan toimivaksi ja onnistuneeksi**
 - ✓ Mallia pidetään toimivana.
 - ✓ Suurta tai akuuttia muutostarvetta ei nähdä.
 - ✓ Kehittyminen tapahtuu luonnollisesti kokemuksen karttuessa.
- **Mallia kehitetään käytännön kokemusten perusteella**
 - ✓ Kyseessä on vielä verrattain uusi malli (n. 1 vuosi).
 - ✓ Mallin jatkokehittäminen nähdään tarpeellisena ja luontevana.
 - ✓ Parantaminen ei johdu ongelmista vaan käyttökokemuksen lisääntymisestä.
- **Pedagogisen tuen edelleen kehittäminen**
 - ✓ Henkilöstön tarve pedagogiselle tuelle tunnustetaan.
 - ✓ Tuen tulee olla saatavilla joustavasti arjen tilanteissa.

- **Roolien ja työnjaon selkeyttäminen**
 - ✓ Toimintakulttuurien yhdistyminen on aiheuttanut työnjaon tarkentamistarvetta.
 - ✓ Yksikön johtajan ja apulaisjohtajan vastuut tulee määritellä selkeästi.
 - ✓ Selkeä työnjako tukee koko organisaation toimintaa.
- **Viestintä ja johtamistasojen välinen yhteistyö**
 - ✓ Henkilöstölle tulee viestiä selkeästi johtamisrakenteesta.
 - ✓ Viestintää eri johtamistasojen välillä on tarpeen kehittää

Tulisiko
apulaisjohtajamallia
jatkaa? (n=6)



Kyllä-vastauksiin liitettyjä perusteluja kysymyksessä Tulisiko apulaisjohtajamallia jatkaa?

Modellen innebär positiva möjligheter för kvaliteten och utvecklingen av småbarnspedagogiken.

Ehdottomasti kannatan

Stärker ledarskapet.

Behövs för ett hållbart och kvalitativt ledarskap; arbetsuppgifterna är mångfacetterade och komplexa, därför är arbetsdelning viktig.

Rollen är ännu ny och behöver fortsätta utvecklas för att stöda kvalitativ småbarnspedagogik och ge cheferna stöd i vardagen.

Keskeisimmät nostot johtajien vastauksista

Johtamisen saavutettavuus, läsnäolo ja työn kestävyys ovat parantuneet

Apulaisjohtajamalli koetaan selkeästi toimivaksi ja hyödylliseksi

Pedagoginen johtaminen ja henkilöstön tuki ovat vahvistuneet

Kehittämistarpeet liittyvät rooleihin, työnjakoon ja viestintään – ei mallin perusteisiin

Mallin jatkaminen nähdään välttämättömänä kestävä ja laadukkaan johtamisen kannalta

FCG.