

**VILKAVIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS**

**DIREKTORIUS**

**ĮSAKYMAS**

**Dėl PRITARIMO vILKAVIŠKIO R. KYBARTŲ LOPŠELIO-DARŽELIO „ĄŽUOLIUKAS“ 2022–2024 METŲ STRATEGINIAM veiklos PLANUI**

2022 m. gegužės d. Nr. B-ĮV-

Vilkaviškis

 Vadovaudamasis Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 29 straipsnio 8 dalies 2 punktu, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 54 straipsnio 4 dalimi ir atsižvelgdamas į Vilkaviškio r. Kybartų lopšelio-darželio „Ąžuoliukas“ direktoriaus 2022-04-22 raštą Nr. GD-V-89 ,,Dėl pritarimo strateginiam veiklos planui 2022–2024 metams“,

p r i t a r i u Vilkaviškio r. Kybartų lopšelio-darželio „Ąžuoliukas“ 2022–2024 metų strateginiam veiklos planui (pridedama).

Šis įsakymas per vieną mėnesį nuo įsigaliojimo dienos gali būti skundžiamas Regionų apygardos administracinio teismo Kauno rūmams (adresu: A. Mickevičiaus g. 8A, Kaunas) Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka.

|  |  |
| --- | --- |
| Administracijos direktorius  | Vitas Gavėnas |

Parengė

Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus

vyriausioji specialistė

Elena Šventoraitienė

PATVIRTINTA

Vilkaviškio r. Kybartų lopšelio-darželio „Ąžuoliukas“ direktoriaus

2022 m. gegužės 30 d.

įsakymu Nr. V-52

PRITARTA

Vilkaviškio rajono savivaldybės Administracijos direktoriaus

2022 m. gegužės 27 d.

įsakymu Nr. B-ĮV- 610

PRITARTA

Vilkaviškio r. Kybartų lopšelio-darželio „Ąžuoliukas“ tarybos

2022 m. vasario 4 d.

protokoliniu nutarimu (protokolas Nr. 0-01)

VILKAVIŠKIO R. KYBARTŲ LOPŠELIO-DARŽELIO „ĄŽUOLIUKAS“

2022–2024 M. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

|  |  |
| --- | --- |
| Asignavimų valdytojas (ai) | Vilkaviškio r. Kybartų lopšelis-darželis „Ąžuoliukas“, 190480361 |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Misija** | Kryptingai, efektyviai ir kūrybiškai dirbanti, sveikos gyvensenos nuostatas puoselėjanti, tęsianti ir kurianti tradicijas, diegianti naujoves įstaiga, vertinama Kybartų miesto ir visuomenės. |
| **Vizija** | Teikti kokybiškas, nuolat kintančios visuomenės reikmes atitinkančias ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas*,* kiekvienam vaikui sudarytipalankią ugdymosi aplinką, užtikrinančią prigimtinių, kultūros, socialinių, pažintinių poreikių tenkinimą ir sėkmingą tolimesnį mokymąsi. |

|  |
| --- |
| **SITUACIJOS ANALIZĖ** |
| IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ: |
| **Politiniai-teisiniai veiksniai**Pagrindiniai teisiniai dokumentai, reglamentuojantys lopšelio-darželio veiklą, yra šie: Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos švietimo ir kiti įstatymai, Vaiko teisių konvencija, Lietuvos Respublikos Seimo, Vyriausybės, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos, Vilkaviškio rajono savivaldybės teisės aktai ir Vilkaviškio r. Kybartų lopšelio-darželio „Ąžuoliukas“ nuostatai. Lopšelio-darželio raidos procesams įtakos turi ir turės švietimo veiklą reglamentuojantys dokumentai: Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. patvirtinta Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, kurioje išskiriamos pagrindinės pažangos kryptys: atviras, kūrybingas, atsakingas žmogus; sąmoninga visuomenė; sumani ekonomika; patikima ir moderni valdžia; Valstybinė švietimo 2013–2022 m. strategija, kurios prioritetai – dėmesys mokytojui, šiuolaikinė organizacija, savo sprendimus ir plėtrą grindžianti išmania vadyba, išplėstas vaikų neformaliojo švietimo prieinamumas, mokymasis visą gyvenimą, įvedant mokymosi visą gyvenimą krepšelį; 2015 m. lapkričio 19 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. V-1196 patvirtintas Kokybės kultūros plėtros veiksmų planas, skirtas įgyvendinti Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos antrąjį tikslą – „įdiegti duomenų analize ir įsivertinimu grįstą švietimo kokybės kultūrą, užtikrinančią savivaldos, socialinės partnerystės ir vadovų lyderystės darną“ ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo srityse; Geros mokyklos koncepcija.Vadovaujantis lopšelio-darželio veiklą reglamentuojančiais nacionaliniais ir savivaldybės teisės aktais, įstaigoje palaipsniui įgyvendinamos įtraukiojo ugdymo diktuojamos nuostatos ir garantuojamas privalomas ikimokyklinis ugdymas, skirtas išimties tvarka vaikams, kurie auga šeimose, patiriančiose socialinę riziką. Į lopšelį-darželį ugdytis priimami visi įstaigos teritorijai priklausantys ir ją pageidaujantys lankyti ugdytiniai, nepaisant vaiko socialinių, kultūrinių, religinių ypatumų, negalios, specialiųjų poreikių ir kt. |
| **Ekonominiai veiksniai**Įstaigos ekonominė veikla susijusi su šalies ekonomika, steigėjo, Savivaldybės tarybos sprendimais. Dalį išlaidų, mokymo lėšas skiria valstybė, o kitą dalį – aplinkos finansavimui – steigėjas. Lietuvos ir Rusijos pasienyje įsikūrusiuose Kybartuose yra įstaigų (Kybartų geležinkelio stotis, Kybartų geležinkelio pasienio kontrolės punktas, Kauno teritorinės muitinės Kybartų geležinkelio postas, Kauno teritorinės muitinės Kybartų kelio postas, Kybartų užsieniečių registracijos centras, UAB „Belor“, besiverčianti didmenine trąšų gamyba, UAB „Gemavila“, gaminanti klijuotos medienos plokštes ir ruošinius baldams, prekybos centrai: „Maxima“, „Norfa“, „Senukai“; privačios maisto arba pramoninių prekių parduotuvės, gimnazija, progimnazija, 2 vaikų lopšeliai-darželiai, Vilkaviškio priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba, Kybartų komanda, Vilkaviškio rajono Kybartų socialinių paslaugų centras ir kt.), kuriose žmonės turi galimybę užsidirbti pragyvenimui, tačiau mieste vyrauja didelė bedarbystė, dažnai darbingo amžiaus žmonės stokoja motyvacijos dirbti, verčiasi atsitiktiniais darbais. 25 proc. įstaigą lankančių vaikų auga šeimose, gaunančiose socialines paslaugas, surenkamo 1,2 proc. gyventojų pajamų mokesčio (iki 2020 m. sausio 1 d. buvo skiriama 2 proc.) nepakanka įsigyti modernioms ugdymo priemonėms ir atnaujinti lopšelio-darželio interjerui ir eksterjerui.Vaikams, turintiems negalią, augantiems daugiavaikėse, socialines paslaugas gaunančiose šeimose taikomos mokesčio už vaiko išlaikymą lengvatos. Ugdytiniams, kuriems Savivaldybės administracijos direktoriaus sprendimu paskirtas privalomas ikimokyklinis ugdymas, ugdymo, maitinimo ir pavėžėjimo lėšos skiriamos iš valstybės biudžeto lėšų. Nuo 2020 m. rugsėjo mėn. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu nemokamas maitinimas skiriamas visiems priešmokyklinukams, nevertinant šeimos gaunamų pajamų. Įstaiga dalyvauja Vaisių vartojimo skatinimo vaikų ugdymosi įstaigose bei „Pienas vaikams“ paramos programose, finansuojamose iš struktūrinių Europos Sąjungos fondų, pagal kurias įstaigą lankantiems vaikams nemokamai tiekiama vaisių ir pieno produktų. Įstaigos bendruomenė dalyvauja ir kituose finansuojamuose projektuose, kuriais pritrauktos lėšos efektyviai panaudojamos pagal projektų tikslus.Lopšelio-darželio lėšos, jų šaltiniai ir kaita pavaizduoti lentelėje:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2019 m.** | **2020 m.**  | **2021 m.** |
| **7 Eur** | 6025,10 | 5244,43 | 4808,10 |
| **1,2 %** | 279,12 | 363,60 | 422,66 |
| **Mokymo lėšos** | 134800,00 | 140100,00 | 167400,00 |
| **Projektų lėšos** | 796,50 | 1372,50 | 655,00 |

 |

|  |
| --- |
| **Socialiniai veiksniai**Socialiniai veiksniai turi daugiausia įtakos lopšeliui-darželiui. Kybartuose pagal statistinius duomenis 2019 m. pradžioje gyveno 4575 gyventojai. Kybartų seniūnijoje – apie 6800, Gudkaimyje – apie 350, tačiau dauguma žmonių yra pagyvenę. Kybartų seniūnijoje kasmet pastebimas mažėjantis gyventojų skaičius, kurį lemia visuomenės senėjimas, didėjantis mirtingumas, mažėjantis gimstamumas, o tai reiškia, kad mažėja ir švietimo paslaugų rinka. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ikimokyklinio amžiaus vaikų kaita:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2018–2019 mokslo metais** | **2019–2020****mokslo metais** | **2020–2021 mokslo metais** | **2021–2022 mokslo metais** |
| **Priešmokyklinės grupės ugdytiniai** | 21 | 20 | 21 | 23 |
| **Darželio ugdytiniai** | 73 | 73 | 71 | 76 |
| **Iš viso:** | 94 | 93 | 92 | 99 |

 |
| **Technologiniai veiksniai**Informacinės ir komunikacinės technologijos, galimybė ir būtinybė ugdymo procesą, darbą, tėvų ir darbuotojų susirinkimus, mokymus organizuoti nuotoliniu būdu vis labiau veikia ugdymo ir ugdymosi metodus, daro įtaką ne tik ugdymo turiniui, bet ir visam ugdymo procesui.Lopšelis-darželis yra pakankamai apsirūpinęs kompiuterine įranga, tačiau informacinėms technologijoms nuolat tobulėjant ir vystantis, kyla poreikis atnaujinti turimą kompiuterinę įrangą, nes apie 40 proc. lopšelyje-darželyje naudojamos kompiuterinės įrangos yra morališkai pasenusi ir sumažėjęs jos darbo našumas.Lopšelyje-darželyje įdiegta Viešojo sektoriaus apskaitos ir ataskaitų konsolidavimo informacinė sistema (VSAKIS). Apskaitai tvarkyti naudojama buhalterinės apskaitos programa „Finas“. 2020 m. įstaigoje įdiegtas elektroninis dienynas „Eliis“. Vykdant informacijos apie įstaigą ir jos veiklą sklaidą, informacija skelbiama interneto svetainėje [www.azuoliukaskybartai.lt](http://www.azuoliukaskybartai.lt) ir socialinės tinklavietės „Facebook“ įstaigos paskyroje. |
| VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ: |
| **Teisiniai veiksniai**Vilkaviškio r. Kybartų lopšelis-darželis „Ąžuoliukas“, kodas 190480361 yra Savivaldybės biudžetinė įstaiga, savininkė – Vilkaviškio rajono savivaldybė, klasifikatoriaus kodas 111107759. Savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija – Vilkaviškio rajono savivaldybės taryba. Lopšelis-darželis yra viešasis juridinis asmuo, veikiantis kaip biudžetinė įstaiga, turintis savo antspaudą su įstaigos pavadinimu, atsiskaitomąją sąskaitą ir atributiką. Lopšelis-darželis nėra PVM mokėtojas, turi paramos gavėjo statusą.Lopšelis-darželis dirba vadovaudamasis Lietuvos Respublikos įstatymais, Vyriausybės nutarimais, Vilkaviškio rajono savivaldybės tarybos sprendimais, Savivaldybės mero potvarkiais, Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymais, Vilkaviškio r. Kybartų lopšelio-darželio „Ąžuoliukas“ nuostatais, strateginiu ir metiniais veiklos planais, ikimokyklinio ugdymo programa, darbo tvarkos taisyklėmis, lopšelio-darželio savivaldos institucijų, komisijų, darbo grupių nutarimais. |
| **Organizacinė struktūra**Lopšelis-darželis „Ąžuoliukas“ buvo įsteigtas 1975 m. ir teikė ikimokyklinio ugdymo paslaugas. Vilkaviškio rajono valdybos 1992 m. rugsėjo 1 d. potvarkiu Nr. 159, įsteigta naujo tipo įstaiga – mokykla-darželis „Ąžuoliukas“, teikianti ikimokyklinio, priešmokyklinio ir pradinio ugdymo paslaugas.2004 m. gegužės 21 d. Vilkaviškio rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. B-TS-327 prie mokyklos-darželio „Ąžuoliukas“ buvo prijungtas Gudkaimio darželis-mokykla „Spindulėlis“. Mokykla-darželis tapo bazine įstaiga, turinčia skyrių ir bendrą pavadinimą – „Ąžuoliukas“.2019 m. rugpjūčio 23 d. Vilkaviškio rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. B-TS-133 Vilkaviškio r. Kybartų mokyklos-darželio „Ąžuoliukas“ pavadinimas pakeistas į Vilkaviškio r. lopšelis-darželis „Ąžuoliukas“. Nuo 2019 m. rugsėjo 1 d. pradinio ugdymo programa Gudkaimio skyriuje nevykdoma.Šiuo metu lopšelyje-darželyje veikia 4 ikimokyklinio ugdymo grupės ir 1 priešmokyklinio ugdymo grupė. Gudkaimio skyriuje veikia 1 mišri darželio grupė. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 7 straipsnio 3 dalyje įtvirtinta nuostata, kad ikimokyklinis ugdymas teikiamas vaikui nuo gimimo iki jam pradedamas teikti priešmokyklinis ugdymas. Priešmokyklinis ugdymas nuo 2016 metų yra privalomas. Nuo 2022 m. sausio 1 d. priešmokyklinis ugdymas gali būti teikiamas anksčiau tėvų (globėjų) sprendimu, bet ne anksčiau, negu vaikui sueina 5 metai. Švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatytais atvejais ir tvarka įvertinus vaiko ugdymo ir ugdymosi poreikius, pažangą, priešmokyklinis ugdymas gali trukti dvejus metus. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 8 straipsnio 3 dalies redakcija nuo 2023 m. sausio 1 d., priešmokyklinis ugdymas bus pradedamas teikti vaikui, kai tais kalendoriniais metais iki balandžio 30 dienos jam sueis 5 metai. Švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka įvertinus vaiko ugdymo ir ugdymosi poreikius, pažangą, vaikui priešmokyklinis ugdymas galės būti pradedamas teikti, kai jam tais kalendoriniais metais 5 metai sueis iki rugsėjo 1 dienos.Priešmokyklinis ugdymas galės būti teikiamas vėliau tėvų (globėjų) sprendimu, bet ne vėliau, negu vaikui tais kalendoriniais metais sueis 6 metai. Švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatytais atvejais ir tvarka įvertinus vaiko ugdymo ir ugdymosi poreikius, pažangą, priešmokyklinis ugdymas galės trukti dvejus metus.Lopšelio-darželio organizacinę struktūrą ir etatų sąrašą tvirtina direktorius pagal steigėjo patvirtintus etatų normatyvus ir asignavimus darbo užmokesčio fondui.Lopšelio-darželio darbą organizuoja ir jam vadovauja direktorius. Ugdymo procesą koordinuoja direktoriaus pavaduotojas ugdymui. Finansų-ūkio operacijų teisėtumą, valstybės lėšų naudojimą įstatymų nustatyta tvarka ir tinkamą dokumentų įforminimą užtikrina vyriausiasis finansininkas. Ūkvedys atsakingas už pastato, patalpų eksploatavimą, priežiūrą, materialiojo ilgalaikio bei trumpalaikio turto apskaitą, priežiūrą, priešgaisrinę saugą.Sveikatos ir maitinimo priežiūros organizavimo specialistas rengia mitybos ir maitinimo žiniaraščius, perspektyvinį valgiaraštį ir kt. Vaikų higienos įgūdžius formuoja ir šviečiamąją prevencinę veiklą organizuoja bei įgyvendina Vilkaviškio rajono savivaldybės Visuomenės sveikatos biuro specialistas.Lopšelyje-darželyje veikia šios savivaldos institucijos, grupės ir komisijos, sprendžiančios įvairius įstaigos veiklos klausimus:* įstaigos taryba – aukščiausia savivaldos institucija, telkianti pedagogus, ugdytinių tėvus (globėjus) ir nepedagoginius darbuotojus demokratiniam lopšelio-darželio valdymui, svarbiausiems įstaigos veiklos uždaviniams, aktualiems klausimams spręsti. Tarybą sudaro 7 nariai;
* mokytojų taryba – nuolat veikianti savivaldos institucija pagrindiniams mokytojų profesiniams, bendriesiems bei ugdymo klausimams spręsti. Ją sudaro direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui bei visi lopšelyje-darželyje dirbantys pedagogai, kiti ugdymą organizuojantys darbuotojai;
* metodinė grupė – pedagogų grupė, organizuojanti ir koordinuojanti įstaigos metodinę veiklą;
* Darbo taryba – darbuotojų interesams atstovaujanti institucija lopšelyje-darželyje;
* Vaiko gerovės komisija;
* Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos komisija.
 |
| **Žmogiškieji ištekliai**Įstaigoje Vilkaviškio rajono savivaldybės tarybos sprendimu patvirtinta 32,37 etato, iš jų: 1,5 etato – ugdymo procesui organizuoti ir valdyti, 11,87 etato – pedagoginiai darbuotojai, 19 etatų – nepedagoginiai darbuotojai.Lopšelyje-darželyje dirba 14 pedagogų: 8 ikimokyklinio ugdymo mokytojai (4 įgiję vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją), 2 priešmokyklinio ugdymo mokytojai (1 įgijęs vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją), 1 meninio ugdymo (muzikos) pedagogas (įgijęs vyresniojo muzikos mokytojo kvalifikacinę kategoriją, dirba ikimokyklinio ugdymo mokytoju), 1 socialinis pedagogas (įgijęs vyresniojo socialinio pedagogo kvalifikacinę kategoriją).Lopšelyje-darželyje skatinamas ir palaikomas personalo iniciatyvumas, bendradarbiavimas, kvalifikacijos tobulinimas. Lėšų, skiriamų kvalifikacijai tobulinti, kiekis neužtikrina visų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginių finansavimo, tačiau įstaigos pedagogams pakanka motyvacijos kvalifikacijos tobulinimo renginius apmokėti savo lėšomis. Be to, ekstremaliosios situacijos ir karantino dėl Covid-19 ligos metu padidėjo nemokamų nuotolinių seminarų pasiūla, kuria pedagogai pasinaudojo, todėl 2020–2021 metais pastebimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimo augimas. Lopšelio-darželio pedagogų amžiaus, kvalifikacinių kategorijų ir kvalifikacijos kėlimo kaita:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Metai  | 2019 m. | 2020 m. | 2021 m. |
| Direktorius | 1 | 1 | 1 |
| Direktoriaus pavaduotojas ugdymui | 1 | 1 | 1 |
| Pedagogai  | 12 | 12 | 12 |
| Iš viso pedagoginių darbuotojų | 14 | 14 | 14 |
| Amžius | Iki 25 m. – 026–29 m. – 030–34 m. – 135–39 m. – 540–44 m. – 145–49 m. – 350–54 m. – 155–59 m. – 260–65 m. – 1 | Iki 25 m. – 026–29 m. – 030–34 m. – 135–39 m. – 440–44 m. – 145–49 m. – 350–54 m. – 255–59 m. – 160–65 m. – 2 | Iki 25 m. – 126–29 m. – 030–34 m. – 035–39 m. – 340–44 m. – 345–49 m. – 250–54 m. – 355–59 m. – 160–65 m. – 1 |
| Kvalifikacinės kategorijos | 8 pedagogai – vyresniojo mokytojo ir pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacinė kategorija.4 pedagogai – mokytojo ir pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacinė kategorija. | 8 pedagogai – vyresniojo mokytojo ir pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacinė kategorija.4 pedagogai – mokytojo ir pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacinė kategorija. | 7 pedagogai – vyresniojo mokytojo ir pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacinė kategorija.4 pedagogai – mokytojo ir pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacinė kategorija.1 pedagogas neįgijęs kvalifikacinės kategorijos. |
| Kvalifikacijos tobulinimas (vienas pedagogas per metus kvalifikaciją tobulino vidutiniškai) | 39 valandos, arba 4,9 dienos | 87 valandos, arba 11 dienų | 96 valandos, arba 12 dienų |
| Lėšos kvalifikacijai tobulinti (Eur) | 587,00 | 684,00 | 600,00 |

**Pastaba.** Darbuotojų amžius ir kvalifikacinės kategorijos nurodomas rugsėjo 1 d. duomenimis. |
| **Planavimo sistema**Įstaiga savo veiklą planuoja ar esamus planus koreguoja kiekvienais metais, remdamasi įsivertinimo ir kitais duomenimis, atsižvelgdama į ugdytinių, tėvų (globėjų) poreikius, siūlymus. Lopšelio-darželio planavimo sistemą sudaro: • Lopšelio-darželio strateginis planas;• Lopšelio-darželio metinis veiklos planas;• Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo planas;• Respublikinės ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų asociacijos „Sveikatos želmenėliai“ narių veiklos planas;• Ikimokyklinio ugdymo programa;• Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo grupių ilgalaikiai ir trumpalaikiai ugdomosios veiklos planai;• Lopšelio-darželio metų biudžeto sąmatos projektas. Planai derinami, siekiant dermės tarp parengtų planų tikslų ir uždavinių, siejami su bendraisiais lopšelio-darželio prioritetais.Pedagogai veiklos planavimui naudojasi mokytojų taryboje, metodinėse grupėse aptartomis ir bendru susitarimu priimtomis planavimo formomis.Ikimokyklinis ugdymas organizuojamas pagal įstaigos ikimokyklinio ugdymo programą, patvirtintą, Kybartų mokyklos-darželio „Ąžuoliukas“ direktoriaus 2018 m. balandžio 5 d. įsakymu Nr. V – 32.Priešmokyklinis ugdymas vyksta pagal Priešmokyklinio ugdymo bendrąją programą, patvirtintą Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2014 m. rugsėjo 2 d. įsakymu Nr. V - 779. |
| **Finansiniai ištekliai**• Savivaldybės lėšos;• Valstybės biudžeto dotacijos;• Pajamos už suteiktas mokamas paslaugas;• ES struktūrinių fondų lėšos;• Kitos lėšos. |
| **Ryšių sistema, informacinės ir komunikavimo sistemos**Lopšelyje-darželyje „Ąžuoliukas“ visose darbo vietose yra kompiuteriai – 13 kompiuterių, 3 iš jų nešiojamieji. Įstaigoje veikia plačiajuostis internetas. Prie 8 stacionarių kompiuterių prijungtos interneto kameros su intergruotais garsiakalbiais, naudojamos nuotoliniam ugdymui ir nuotoliniams darbuotojų susirinkimams ar mokymams. Yra 12 spausdintuvų-kopijavimo aparatų – 1 iš jų turi spalvoto spausdinimo funkciją, 1 – spausdina A3 formato dokumentus. Gudkaimio skyriuje yra 2 kompiuteriai su plačiajuosčiu internetu ir spausdintuvais – 1 iš jų naudojamas ugdymo procesui, 1 naudojamas administraciniam darbui. Įstaigoje sudarytos sąlygos naudotis telefono ryšiu, 1 stacionariu ir 1 nešiojamuoju projektoriumi, fotoaparatu, laminatoriumi, popieriaus pjaustykle, dokumentų naikinimo aparatu ir dokumentų įrišimo aparatu. Sudarytos sąlygos ugdymo procese naudotis 2 planšetiniais kompiuteriais. Įstaigoje naudojamas elektroninis dienynas „Eliis“, kuriame pedagogai ir tėvai bendrauja patogiu metu, keičiasi aktualia informacija apie vaikų vertinimą ir pasiekimus. Lopšelis-darželis turi interneto svetainę www.kybartuazuoliukas.lt ir socialinės tinklavietės „Facebook“ paskyrą, kuriose nuolat skelbiama svarbiausia informacija apie įstaigos veiklą ir kita svarbi informacija. Ugdymo procese naudojami 2 išmanieji ekranai su „Mozabook“ edukacine programine įranga, 4 edukacinės bitutė-robotai „Bee-bot“. Visi pedagogai geba naudotis informacinėmis technologijomis ir ugdymo procese naudoja skaitmeninį turinį, skaitmenines programėles, interaktyvias knygeles. Lopšelyje-darželyje yra poreikis nuolat gilinti medijų ir informacinio raštingumo žinias, ugdymo procese veiksmingai naudoti interaktyvias priemones. |
| **Vidaus darbo kontrolė**Įstaigoje reguliariai vykdoma ugdymo stebėsena, darbuotojų veiklos vertinimas, vidaus (ūkinės, finansinės, darbo drausmės, turto naudojimo ir apskaitos) kontrolė. Ugdymo stebėseną, vadovaujantis metiniu veiklos planu, vykdo direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui. Darbuotojų vertinimą atlieka direktorius. Ūkinę, finansinę vidaus kontrolę vykdo direktorius, vyriausiasis finansininkas, ūkvedys. |
| **2019–2021 METŲ STRATEGINIO PLANO ĮGYVENDINIMO REZULTATAI** |
| **Pirmasis strateginis tikslas. Tobulinti bendradarbiavimo ryšius tarp šeimos ir pedagogų, siekiant vaiko gerovės.**Siekiant pirmojo strateginio tikslo, bendravimas ir bendradarbiavimas su tėvais vyko jiems prieinamais ir patogiais būdais: telefonu, elektroniniais laiškais, „Messenger“ programėle, socialinio tinklo „Facebook“ įstaigos paskyroje. Visos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupės sukūrė uždaras grupes facebook paskyroje informacijos sklaidai, bendravimui ir bendradarbiavimui. Įstaigos interneto svetainėje sukurta skiltis, kurioje tėvai gali parašyti klausimus, pageidavimus, pasiūlymus. Naudojant įstaigos interneto svetainę ir socialinio tinklo svetainės „Facebook“ paskyrą vyko sisteminga aktualios informacijos apie įstaigą ir jos veiklą sklaida tėvams. Apie įstaigos veiklą buvo rengiamos publikacijos, kurios paskelbtos Vilkaviškio krašto laikraštyje „Santaka“, portale „ikimokyklinis.lt.“, elektroniniame žurnale „Švietimo naujienos“.Kiekvienais metais buvo organizuojama bent po 2 grupių tėvų susirinkimus, po 1 visuotinį tėvų susirinkimą ir bent po 1 informacinio pobūdžio renginį, kuriuose dalyvauti buvo kviečiami visi įstaigos vaikų tėvai. 2019 m. tėvai buvo kviečiami į paskaitą „Fizinio aktyvumo svarba vaikų sveikatai“, konferenciją tėvams „Laimingos vaikystės raktai“ ir seminarą „Kūrybiškumas – kaip auklėtojo ir ugdytojo kompetencija ir gyvenimo principas“. 2020 m. vyko nuotolinė konferencija tėvams „Būti vaiku labai šaunu“. 2021 m. tėvai buvo kviečiami dalyvauti nuotolinėje konferencijoje „Tėvai pasikeitusiame pasaulyje: kaip nepamesti savęs ir suprasti vaikus“, kurią organizavo paramos vaikams centras. Informacinio pobūdžio renginiuose dalyvavo apie 46 proc. tėvų.2020 metų pabaigoje, siekiant patobulinti tėvų informavimo apie vaikų pasiekimus ir pažangą sistemą ir pedagogų nuotolinį komunikavimą ir bendradarbiavimą, pradėta naudoti „ELIIS“ internetinė sistema, kuri suteikia galimybes naudotis elektroniniu dienynu, virtualioje erdvėje planuoti vaikų pasiekimus bei juos vertinti, sudaryti apklausas, rengti ataskaitas ir keistis informacija su kitais pedagogais, administracija, tėvais, savivaldybės specialistais. |
| **Antrasis strateginis tikslas. Užtikrinti kokybišką ugdymą(si) ir saugią, estetišką ugdymosi aplinką.**Siekiant antrojo strateginio tikslo įgyvendinimo, dėmesys buvo skiriamas šiems aspektams: vidaus ir lauko edukacinių erdvių atnaujinimas ir kūrimas, IKT bazės stiprinimas, vaikų fizinės ir emocinės sveikatos stiprinimas.2019–2021 m. pagerinta lopšelio-darželio fizinė ugdymo(si) aplinka. Atliktas priešmokyklinio ugdymo grupės „Boružėlės“ rūbinės kapitalinis remontas. 27 proc. patobulinta priešmokyklinės ir visų ikimokyklinio ugdymo grupių lauko aikštelių aplinka. Atnaujintos lauko edukacinės erdvės skatina vaikų patirtinį mokymąsi, kūrybiškumą, norą tyrinėti. Lopšelio-darželio kiemo teritorijoje pastatytos 2 pavėsinės su tentais, įsigyti 2 žaidimų tuneliai, kuriuos galima naudoti tiek lauke, tiek viduje, nupirkti 3 pripučiami baseinai ir 12 gamtos tyrinėjimo rinkinių. 30 proc. atnaujintos priemonės, padedančios ugdyti vaikų socialinį emocinį intelektą, kasdienio gyvenimo įgūdžius, pažinimo kompetenciją, STEAM gebėjimus, stimuliuojančios mokymąsi, mąstymą, kūrybiškumą. 10 proc. atnaujintas sporto inventorius – įsigyti 9 triratukai ir 3 paspirtukai.Lopšelio-darželio galerijoje įrengta manipuliacinių sienelių erdvė, skatinanti vaikų kūrybiškumą, savarankiškumą, padedanti vystyti motoriką bei vizualinę koordinaciją, mokytis spalvų ir formų ir relaksacinė, multisensorinė interaktyvi aplinka „Jūros gelmės“, kur vaikai gali nusiraminti, atsipalaiduoti, pailsėti. Papildyta lopšelio-darželio IKT materialinė bazė. Įsigyti 2 interaktyvieji ekranai su „Mozabook“ programine įranga padeda įdomiai, šiuolaikiškai ir efektyviai perteikti žinias veiklose, individualizuoti ugdymo turinį. Nupirktos 3 edukacinės bitutės-robotai „Bee-bot“, skirtos mokyti vaikus iššifravimo bei problemų sprendimo, programavimo pradmenų, įsigyti 6 nauji spausdintuvai, naudojami ugdymo medžiagai ir pedagogų dokumentacijai atsispausdinti. Siekiant sudaryti sąlygas efektyviam nuotoliniam sinchroniniam ugdymui, įsigyti 5 procesoriai, 2 monitoriai, 2 nešiojamieji kompiuteriai, 8 internetinės kameros su integruotais mikrofonais. Nuo 2020 m. interneto ryšiu gali naudotis visos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupės. Didelis dėmesys buvo skiriamas vaikų socialinių-emocinių kompetencijų ugdymui ir sveikos gyvensenos nuostatų formavimui. Pedagogai tobulino šiose srityje reikalingas kompetencijas, įgytas žinias, gebėjimus ir nuostatas taikė kasdienėje veikloje ir įgyvendino „Lions Quest“ programą „Laikas kartu“ ir programą „Zipio draugai“. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupėse į veiklą buvo integruota Alkoholio, tabako ir kitų psichiką veikiančių medžiagų vartojimo prevencijos programa. Įstaigoje kasmet buvo vykdomi 3 tradiciniai tęstiniai projektai: Lietuvos futbolo federacijos projektas „Futboliukas“, sveikatos apsaugos srities projektas „Sveikas kūnas – šviesios mintys“ ir socializacijos programa „Pažinimo taku“. 2020 metais sėkmingai įgyvendintas mokymosi tarnaujant projektas „Aš mažas – aš galiu padėti“, kurio metu vaikai susipažino su savanoryste, ugdėsi pagarbą, empatiją, jautrumą, draugiškumą vyresniems žmonėms.  |
| **Trečiasis strateginis tikslas. Efektyviai ir tikslingai organizuoti įstaigos veiklą, telkti darželio bendruomenę aktualioms problemos spręsti ir bendriems sprendimams priimti.**Siekiant trečiojo strateginio tikslo įgyvendinimo, prioritetas buvo teikiamas šiems kriterijams: darbuotojų motyvavimas, asmeninės lyderystės ir iniciatyvos skatinimas, kvalifikacijos tobulinimas ir pasitenkinimo darbu stiprinimas.Siekiant darbuotojų darbo motyvacijos stiprinimo, kiekvienų mokslo metų pabaigoje geriausius rezultatus parodžiusiems darbuotojams buvo įteikiamos nominacijos. Kiekvienam pedagogui buvo sudarytos galimybės aktyviai dalyvauti lopšelio-darželio gyvenime priimant sprendimus ir įgyvendinant svarbiausius įstaigos tikslus ir uždavinius. Visiems pedagogams sudarytos sąlygos kvalifikaciją tobulinti ne mažiau nei 5 dienas per metus. Kasmet įstaigoje buvo organizuojamas bent vienas kvalifikacijos tobulinimo renginys visiems įstaigos pedagogams. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas 2019–2021 metais pavaizduotas lentelėje:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Visų pedagogų kvalifikacijos tobulinimas valandomis** | **Vidutinis 1 pedagogo kvalifikacijos tobulinimas valandomis** |
| **2019 m.** | 543 | 39 |
| **2020 m.** | 1221 | 87 |
| **2021 m.** | 1341 | 95 |

2021 metais lopšelio-darželio pedagogai kvalifikaciją tobulino 10 proc. aktyviau nei 2020 m. ir 60 proc. aktyviau nei 2019 m.Pedagogai 15 proc. aktyviau įstaigoje organizavo atviras veiklas „Kolega – kolegai“, kuriose mokėsi vieni iš kitų. 80 proc. pagerėjo įstaigos pedagogų savirefleksijos gebėjimai – kasmet, rugsėjo mėnesį, pedagogai bendruomenei pristatė kiekvienų mokslo metų veiklą, įvardijo savo stipriąsias veiklos sritis, atsižvelgdami į įstaigos veiklos dokumentus, išsikėlė veiklos tikslus.Siekiant pagerinti darbuotojų darbo sąlygas, atnaujintos jų darbo vietos – 90 proc. darbo vietų aprūpintos visomis reikalingomis darbo priemonėmis, atnaujintas ir papildytas virtuvės inventorius ir įranga, atliktas visų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupių virtuvėlių kapitalinis remontas.  |
| **2021 m. atlikus platųjį ir giluminį įstaigos įsivertinimą** (įsivertinimas atliktas vadovaujantis Ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas vykdančių mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo metodikos projektu, 2020 m.), **nustatytos veiklos stipriosios ir tobulintinos pusės:** |
| **Privalumai**14.2. Mokytojas sistemingai stebi ir fiksuoja vaikų pasiekimus, dokumentuoja vaikų daromą pažangą, lygina ankstesnius vaiko pasiekimus su esamais, viešai nelygina vaikų pasiekimų tarpusavyje (4,0).7.3. Vaikai žaidžia skirtingo tipo žaidimus (pagal amžių, pomėgius, situaciją) (3,8).7.1. Dienos metu skiriama laiko įvairiems vaikų žaidimams, kaip pagrindinei vaikų raidą ir ugdymąsi skatinančiai veiklai (3,8).15.5. Mokytojas planuoja ir veikia lanksčiai, atsižvegdamas į besikeičiančią situaciją, vaikų interesus bei poreikius (3,8).14.1. Mokytojas bendrauja su vaikų šeimų nariais, norėdamas geriau pažinti vaiką ir įvertinti jo galias (3,8). |
| **Trūkumai**20.4. Mokytojai pasitiki formaliais mokyklos lyderiais kaip partneriais, pagalbininkais ir patarėjais (2,9).18.3. Mokyklos personalas laiko save viena komanda, siekiančia bendrų tikslų (3,0).21.3. Tobulinant mokyklą atsižvelgiama į tėvų ir vyresniųjų vaikų nuomonę (3,1).20.1. Mokytojai yra iniciatyvūs, tobulinant ugdymo įstaigos veiklą (3,1).18.4. Mokyklai būdinga bendravimo ir bendradarbiavimo su socialiniais partneriais kultūra (3,1). |
| **Tobulintinos sritys**20.4. Mokytojai pasitiki formaliais mokyklos lyderiais kaip partneriais, pagalbininkais ir patarėjais (2,9).18.3. Mokyklos personalas laiko save viena komanda, siekiančia bendrų tikslų (3,0).20.1. Mokytojai yra iniciatyvūs, tobulinant ugdymo įstaigos veiklą (3,1). |
| **SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizė** |
| **Stiprybės**• Lopšelio-darželio turimų išmaniųjų edukacinių priemonių (2 išmanieji ekranai, edukacinės bitutės-robotai „Bee-bot“, burbulų vamzdis ir kt.) naudojimas ir nuolat tobulinama ugdymo aplinka.• Naudojamas elektroninis dienynas „Eliis“ padeda operatyviai bendrauti su darbuotojais ir tėvais.• Pritraukiamos lėšos vykdant projektinę veiklą ir finansinė rėmėjų parama.• Gudkaimio skyriuje įrengta saulės fotovoltinė elektrinė padeda sumažinti elektros energijos suvartojimo sąnaudas. |
| **Silpnybės**• Nepakankama pedagogų ir tėvų veiklos dermė ugdant vaikus ir vertinant jų pasiekimus.• Nepakankama pagalba specialiųjų ugdymosi poreikių vaikams – trūksta specialistų, galinčių eiti laisvas logopedo ir psichologo pareigas.• Nepakankamas pedagogų užsienio kalbų mokėjimas.• Nerenovuotas pastatas didina elektros ir šilumos suvartojimo sąnaudas. |
| **Galimybės**• Tėvų įsitraukimas į ugdymo proceso organizavimą ir pasiekimų bei pažangos vertinimą.• Darbuotojų medijų ir skaitmeninio raštingumo kompetencijos tobulinimas.• Darbuotojų lyderystės gebėjimų ugdymosi ir komandinio darbo skatinimas.• Mokymo lėšų ir įstaigos lėšų tikslingas įsisavinimas kuriant ugdymo aplinką, garantuojančią lygias galimybes visiems ugdytiniams. |
| **Grėsmės**• Didėjantis raidos sutrikimų, kalbos ir komunikacijos, elgesio bei kitų didelių specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių ir lėtinėmis ligomis sergančių vaikų skaičius.• Daugėja ugdytinių, augančių šeimose, kuriose stokojama socialinių ir tėvystės įgūdžių.• Pedagogų amžiaus senėjimas ir kvalifikuotų pedagogų bei specialistų trūkumas.• Negaunant lėšų lopšelio-darželio renovacijai, pastato būklė vis labiau neatitinka higienos normų, mažėja įstaigos patrauklumas. |
| **Vertybės**Siekdami įgyvendinti lopšelio-darželio misiją, bendruomenės nariai vadovaujasi šiomis vertybėmis:• Bendradarbiavimas (laikydamiesi susitarimų, atsakingai drauge veikdami, siekiame bendro tikslo);• Pagarba (kiekvienas žmogus – didelis ir mažas – svarbus, unikalus, gerbiame jį, vertiname jo nuomonę);• Kūrybiškumas (eksperimentuojame, rizikuojame, priimame iššūkius ir atkakliai juos įgyvendiname);• Pozityvumas (pasitikime savimi ir palaikome vieni kitus, kuriame draugišką mikroklimatą);• Kompetencija (vertiname profesionalumą, nuolat tobulėjame, esame darbštūs, lankstūs, iniciatyvūs, pareigingi, atsakingai dirbame ir pasiekiame gerų ugdymo ir ugdymosi rezultatų);• Atvirumas (esame atviri pasauliui: domimės kintančia aplinka, naujovėmis, galimybėmis, palankiai reaguojame į pokyčius). |
| **Filosofija** Savo darbe laikomės nuostatos, kad kiekvienas vaikas yra unikalus ir turi teisę savaip mokytis, elgtis, turėti savų poreikių. Kiekvieno vaiko raida ir ugdymosi kelias skirtingi. Tai lemia skirtingas paveldimumas, bendravimo patirčių įvairovė bei aplinkos poveikis. Kiekvienas vaikas savyje slepia daugybę lobių, o pedagogo pareiga – padėti skleistis kiekvieno vaiko individualumui ir tuos lobius atrasti. Unikalūs vaiko gebėjimai yra individualaus darbo su vaiku orientyras. Todėl pirmiausia pedagogas turi visapusiškai pažinti vaiką, įvertinti jo galimybes ir tik tada jis gali rinktis ugdymosi būdus, metodus, kurti ir pritaikyti ugdymosi aplinkas. Svarbiausia – pedagogo gebėjimas į viską žvelgti kūrybiškai ir pozityviai. Priklausomai nuo pedagogo nusiteikimo ir išmonės, kiekviena aplinka, kiekvienas daiktas gali tarnauti vaiko patirties, individualių, kūrybinių galių plėtotei. Todėl mūsų credo – „Daryk, ką gali, su tuo, ką turi, ten, kur esi“ (Teodoras Ruzveltas). |

|  |  |
| --- | --- |
| **Vilkaviškio rajono savivaldybės 2021–2023 metų strateginio veiklos plano tikslo pavadinimas**Kurti sumanią visuomenę, užtikrinant ugdymo programų įvairovę ir gerinti viešojo valdymo kokybę, mažinant administracinę naštą. | Kodas |
| **3** |
| **Įgyvendinant šį strateginį tikslą vykdoma programa(-os)****Žinių visuomenės plėtros programa** |
| Žinių visuomenės plėtros programoje atsižvelgiama į Valstybinė švietimo strategijos 2013–2022, Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo, Švietimo ir mokslo ministro įsakymų, kitų norminių teisės aktų nuostatomis.Programa apima neformalųjį švietimą (ikimokyklinis ir priešmokyklinis). Įstaigos veikla planuojama, atsižvelgiant į Vilkaviškio rajono savivaldybės strateginį veiklos planą, lopšelio-darželio strateginį planą, įstaigoje atlikto įsivertinimo rezultatus. |
| Strateginis tikslas. | Kurti palankias mokymo(si) ir ugdymo(si) sąlygas, teikti kokybiškas mokymo ir ugdymo paslaugas | Kodas | **1** |
| **1.1. Uždavinys. Užtikrinti ugdymo programų įvairovę ir jų įgyvendinimą.** |
| Lopšelyje-darželyje ikimokyklinis ugdymas organizuojamas pagal įstaigos ikimokyklinio ugdymo programą ir Priešmokyklinio ugdymo bendrąją programą. Vykdoma veikla pagal emocinio socialinio ugdymo programas „Zipio draugai“ ir „Laikas kartu“. Įgyvendinant programų turinį, kuriama ir atnaujinama ugdymo ir ugdymo(si) bazė, kūrybinė, edukacinė vidaus ir lauko aplinka. Produktyvus aplinkos lėšų paskirstymas užtikrina sklandų įstaigos darbą. Įstaigos bendruomenė organizuoja tradicinius renginius ir projektus.**Rezultato kriterijai 2022–2024 metams.**• Pagal ikimokyklinio ugdymo programą prognozuojamas ugdytinių skaičiaus vidurkis – 85.• Pagal priešmokyklinio ugdymo programą prognozuojamas ugdytinių skaičiaus vidurkis – 23.• Pedagogai kvalifikaciją tobulins ne mažiau 40 val. per metus. 7 procentai pedagogų įgis aukštesnę kvalifikacinę kategoriją.• Didelis dėmesys skiriamas STEAM inovacijoms – gamtamoksliniam, technologiniam, inžineriniam, matematiniam ir meniniam ugdymuisi.• Žaidimas yra pagrindinė vaikų raidą ir ugdymąsi skatinanti veikla, vaikų žaidimas nuosekliai stebimas, dokumentuojamas, reflektuojamas.• Kiekvienas vaikas pripažįstamas kaip savo poreikius, interesus bei patirtį turinti individualybė, gebanti autentiškai mokytis ir kaupti patirtį dialoginėje sąveikoje su pedagogu ir kitais vaikais. |
| Atsižvelgus į atliktą įsivertinimą bei bendruomenės nuomonę, Vilkaviškio r. Kybartų lopšelio-darželio „Ąžuoliukas“ strateginiame plane išskirti prioritetai: |
| **I PRIORITETAS. LOPŠELIO-DARŽELIO IR TĖVŲ PARTNERYSTĖ** |
| **Prioriteto aprašymas.** Glaudus tėvų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų, administracijos bendradarbiavimas – vienas iš pagrindinių kokybišką ugdymą teikiančios švietimo įstaigos bruožų. Labai svarbu, kad ir namie, ir lopšelyje-darželyje požiūris į vaiko ugdymą ir auklėjimą nesiskirtų, tėvai dalyvautų vaiko ugdymo procese kaip partneriai. Ugdymo įstaiga ir tėvai yra kartu atsakingi už vaiko gerovę, sveikatą ir kokybišką ugdymą. Edukologų empirinių tyrimų rezultatai rodo, kad vaikai, kurių tėvai prisideda prie jų ugdymo(si), vėliau pasiekia geresnių rezultatų, labiau mėgsta mokytis, geriau elgiasi, yra aukštesnės savivertės. Reikšmingas aspektas, kad lopšelio-darželio pedagogai, administracija ir tėvai siektų bendro tikslo – sėkmingai užauginti vaiką, atsakingą asmenybę. Geras bendravimas ir tarpusavio ryšys tarp lopšelio-darželio ir pedagogų yra esminis tikros partnerystės bruožas.  |
| **II PRIORITETAS. PASIEKIMAI IR PAŽANGA** |
| **Prioriteto aprašymas.** Kiekvieno vaiko pažanga priklauso nuo jo individualių galių ir ugdytojų profesionalumo pažinti kiekvieno vaiko unikalumą, poreikius ir gebėjimo sudaryti geriausias įmanomas ugdymosi sąlygas. Žaidimas yra pagrindinė ikimokyklinio amžiaus vaikų veikla, kurioje vaikai mokosi pažinti, ugdosi įpročius ir gebėjimus, įgyja naujos patirties ir ugdosi įvairias kompetencijas. Kad kiekvienas vaikas pasiektų asmeninę pažangą, būtina numatyti tinkamą ugdymo turinį, suteikiantį visiems vaikams galimybių ugdytis pagal gebėjimus, atsižvelgiant į kiekvieno vaiko individualias savybes, pritaikyti ugdymo priemones ir aplinkas. Ugdymosi pasiekimų ir pažangos vertinimas ir įsivertinimas yra neatsiejamas nuo ugdymosi ir yra svarbus ne tik vaiko ugdymuisi, bet ir visos įstaigos veiklai. Vaikų pasiekimai ir pažanga turi būti pastebimi, jais džiaugiamasi, tuomet vertinimas ir įsivertinimas padeda vaikui tobulėti, jaučiama motyvacija.  |
| **III PRIORITETAS. LYDERYSTĖ IR VADYBA** |
| **Prioriteto aprašymas.** Geros mokyklos koncepcijoje lyderystė ir vadyba išskiriamos kaip vienas iš geros mokyklos aspektų. Įstaigos veiklos efektyvumui didelę įtaką daro darbuotojų pasitikėjimas įstaigos vadovais kaip partneriais, pagalbininkais ir patarėjais. Ne mažiau svarbu yra skatinti kiekvieno darbuotojo asmeninę lyderystę, sudaryti sąlygas kiekvieno darbuotojo iniciatyvai, kūrybiškumui reikštis, atpažinti ir stiprinti savo savybes bei mokytis visą gyvenimą. Veiksmingas vadovavimas, pasidalyta lyderystė ir dialogo bei susitarimų kultūra yra aukštos ugdymo kokybės bei organizacinės kultūros kaitos prielaidos, užtikrinančios atsakomybės pasidalijimą ir komandinį darbą. Labai svarbu, kad įstaigos personalas laikytų save viena komanda, siekiančia bendrų tikslų, vyrautų geras mikroklimatas ir palanki psichologinė atmosfera. Svarbus siekis mokytis drauge ir vieniems iš kitų: dalintis patirtimi, sumanymais, kūriniais ir naujomis idėjomis, geranoriškai ir kolegialiai padėti vieni kitiems. Darni komandos veikla leidžia pasiekti išsikeltus tikslus, išspręsti sudėtingas problemas ir didelės apimties uždavinius, priimti operatyvius sprendimus, gauti geresnius veiklos rezultatus. |
| Vadovaujantis šiais prioritetais, numatomi strateginio plano tikslai ir uždaviniai, pasirenkamos priemonės jiems įgyvendinti. |
| **I PRIORITETAS. LOPŠELIO-DARŽELIO IR TĖVŲ PARTNERYSTĖ*****1 TIKSLAS***Kurti partnerystės ryšius tarp šeimos ir lopšelio-darželio.***UŽDAVINIAI:**** 1. Plėtoti esamas bei ieškoti naujų lopšelio-darželio ir šeimų bendradarbiavimo formų.
	2. Įtraukti tėvus į vaikų pasiekimų vertinimo, veiklos planavimo ir ugdymo procesą.
 |
| **Numatomi tikslo įgyvendinimo rezultatai**Lopšelio-darželio ugdytinių tėvai dalyvauja savivaldoje, įsitraukia į vaikų ugdymo procesą. Tėvai noriai dalyvauja bendruomenės talkose ir šventėse, jiems organizuojamose diskusijose, konferencijose ir kituose informaciniuose renginiuose. Tarp šeimos ir lopšelio-darželio vyksta konstruktyvus dialogas sprendžiant vaikų elgesio, sveikatos problemas. Su tėvais tariamasi dėl jų vaikų ugdymo tikslų, ugdymosi rezultatų, turinio, ugdymo proceso organizavimo, atsižvelgiama į jų lūkesčius bei individualias vaikų galias ir skirtingą ugdymosi patirtį. Tėvai aktyviai domisi savo vaikų pasiekimais ir stebi jų pažangą. Šeimoms suteikiama išsami informacija apie bendradarbiavimo su įstaiga galimybes. Informacija apie įstaigoje vykdomą veiklą skleidžiama interneto svetainėje, socialinės tinklavietės „Facebook“ paskyroje, elektroniniame dienyne „Eliis“. Bendradarbiavimas su ugdytinių tėvais, įtraukiant juos į ugdymo procesą, supažindinant su ugdymo programa, su būdais ir metodais, kurie padeda lavinti ugdytinių prigimtinius poreikius, padeda vaikams pasiekti geresnių ugdymosi rezultatų. |
| **II PRIORITETAS. PASIEKIMAI IR PAŽANGA*****2 TIKSLAS***Užtikrinti kokybiško ir individualizuoto ugdymo įgyvendinimą.***UŽDAVINIAI:**** 1. Kurti funkcionalią, saugią, vaikų patirtinį ugdymą skatinančią aplinką.
	2. Atnaujinti vaikų vertinimo ir savęs įsivertinimo sistemą.
	3. Užtikrinti įtraukties, įvairovės ir lygių galimybių politikos įgyvendinimą, siekiant vaiko gerovės.
 |
| **Numatomi tikslo įgyvendinimo rezultatai**Pedagogai domisi mokymosi už įstaigos ribų galimybėmis, organizuoja ugdymą už įstaigos ribų. Vaikams organizuojamos veiklos, kuriose jie mokosi iš savo asmeninės patirties, eksperimentų ir žaidimų. Eksperimentuodami vaikai ugdo(si) kūrybiškumo įgūdžius, susipažįsta su aplinkinio pasaulio reiškiniais, pratinasi stebėti, džiaugiasi atradimais ir savo darbo rezultatais, mokosi bendradarbiauti, patiria proceso ir kūrybos džiaugsmą.Lauko, vidaus, virtualios erdvės pritaikytos vaikų kūrybai. Ugdomoji aplinka aprūpinta įvairiomis priemonėmis, skatinančiomis vaiko aktyvumą, norą pažinti, stebėti, kurti, tyrinėti, ieškoti, atrasti, bendrauti ir bendradarbiauti.Užtikrinamas privalomo ikimokyklinio ugdymo, paskirto Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos direktoriaus, įgyvendinimas. Ypatingas dėmesys skiriamas socialiniam-emociniam vaikų ugdymui. Įgyvendinama įtraukiojo ugdymo politika, atsižvelgiama į kiekvieno vaiko raidos ypatumus, individualius vaiko gyvenimo įpročius, į kiekvieno vaiko individualumą, unikalumą, jo šeimos kultūrą, papročius, vertybes, gyvenimo ritmą ir sąlygas. Siekiama įžvelgti kiekvieno vaiko maksimalių galių ir gebėjimų ribas, garantuoti tolesnę sėkmingą jų plėtotę. Siekiama, kad ugdomoji aplinka padėtų vaikui gerai, saugiai jaustis ir visokeriopai būtų pritaikyta vaiko reikmėms.  Grupės aplinka, priemonės, mikroklimatas skatina kiekvieno vaiko vystymąsi, leidžia rinktis patiems veiklas, žaidimus. Remiantis nacionaliniais ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pokyčiais, vaikų pasiekimų vertinimo pokyčiais, lopšelyje-darželyje atnaujinta vaikų vertinimo ir savęs įsivertinimo sistema. Vaiko pasiekimų ir pažangos vertintojai yra grupėje dirbantys pedagogai ir kiti su vaiku dirbantys specialistai: meninio ugdymo (muzikos) pedagogas, logopedas, socialinis pedagogas, psichologas, patys vaikai, tėvai (globėjai). Pedagogas tariasi su vaiku, kurį jo darbelį ar nuotrauką įdėti į aplanką, skatina pakomentuoti, kodėl. Vaikas lygina, komentuoja savo piešinius, kitus darbelius, įvardija, kas nepavykdavo, o dabar pavyksta ir taip mokosi pakomentuoti savo gebėjimų tobulėjimą. Vaikai vertina, domisi saugo savo ir kitų darbus, mokosi iš jų, naudoja veikloje kaip ugdymo priemones. |
| **III PRIORITETAS. LYDERYSTĖ IR VADYBA*****3 TIKSLAS***Puoselėti nuolat besimokančią, bendrų tikslų siekiančią, kūrybišką ir bendradarbiaujančią lopšelio-darželio bendruomenę.***UŽDAVINIAI:***3.1. Kurti profesinio įsivertinimo, refleksijos ir nuolatinio tobulėjimo kultūrą.3.2. Gerinti lopšelio-darželio pedagogų tarpusavio bei pedagogų ir administracijos santykius, ieškant naujų komandos formavimo formų ir galimybių, skatinant bendradarbiavimą. |
| **Numatomi tikslo įgyvendinimo rezultatai**Lopšelyje-darželyje vyrauja susitarimų, bendradarbiavimo ir asmeninės atsakomybės kultūra. Įstaigos pedagogai, vadovai kasdieniu elgesiu demonstruoja sutartas lopšelio-darželio vertybes. Darbuotojai pasitiki įstaigos administracija kaip partneriais ir pagalbininkais. Lopšelyje-darželyje skatinama ir palaikoma asmeninė lyderystė, iniciatyvumas ir atsakingumas. Sprendžiant veiklos problemas, siekiant įstaigos veiklų vyksta komandinis darbas, dialogiškas bendradarbiavimas. Kiekvienas darbuotojas nuolat mokosi, siekia profesinio meistriškumo, geba apmąstyti ir objektyviai įsivertinti savo darbą. Pedagogai dalijasi gerąja patirtimi, mokosi vieni iš kitų, nuolat reflektuoja savo veiklą, geba pasimokyti iš savo ir kitų patirties ir pagrįstai planuoti. Besimokantieji ir mokantys kolegas yra skatinami, gerbiami, palaikomi. Pripažįstama požiūrių ir nuomonių įvairovė, gerbiama kiekvieno nuomonė.Pedagogai domisi švietimo kaitos kryptimis, analizuoja ir kritiškai jas vertina. Švietimo naujoves įgyvendina atsižvelgdami į lopšelio-darželio kontekstą. |

**TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO PROGRAMOS**

|  |
| --- |
| **1 TIKSLAS. KURTI PARTNERYSTĖS RYŠIUS TARP ŠEIMOS IR LOPŠELIO-DARŽELIO.** |
| 1.1. Plėtoti esamas bei ieškoti naujų lopšelio-darželio ir šeimų bendradarbiavimo formų. |
| Priemonės | Laukiamas rezultatas | Terminai | Vykdytojai | Lėšų šaltiniai |
| * + 1. Pedagoginės, psichologinės, socialinės, informacinės pagalbos tėvams teikimas
 | 1 kartą ketvirtyje vyks tėvų konsultavimo dienos, kuriose bus teikiamos specialistų konsultavimo paslaugos įvairiais švietimo ir vaikų ugdymo klausimais. | 2022–2024 | Direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, pedagogai | Mokymo lėšos, žmogiškieji ištekliai |
| * + 1. Tėvų bendruomenės švietimas pedagoginėmis, psichologinėmis, ugdymo ir kitomis temomis
 | Kasmet, ne mažiau nei 2 kartus per metus vyks švietimo renginiai tėvams pedagoginėmis, psichologinėmis, ugdymo ir kitomis su vaikų ugdymu susijusiomis temomis. | 2022–2024 | Direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, pedagogai | Mokymo lėšos, žmogiškieji ištekliai |
| * + 1. Tėvų informavimo sistemos tobulinimas
 | Bendradarbiaujant su tėvais ir juos informuojant apie vaikų pažangą ir pasiekimus, 100 proc. bus išnaudotos elektroninio dienyno „Eliis“ galimybės. 85 proc. ir daugiau tėvų dalyvaus vaikų pasiekimų ir pažangos vertinimo procese. | 2022–2024 | Direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, pedagogai | Mokymo lėšos, žmogiškieji ištekliai |
| 1.1.4. Švietimo pagalba tėvams, auginantiems vaikus, patiriančius ugdymosi sunkumų | 75 proc. ir daugiau ugdytinių tėvų bendradarbiaus su pedagogais įgyvendinant įtraukiojo ugdymo politiką lopšelyje-darželyje. | 2022–2024 | Direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, socialinis pedagogas, kiti pedagogai | Mokymo lėšos, žmogiškieji ištekliai |
| 1.2. Įtraukti tėvus į vaikų pasiekimų vertinimo, veiklos planavimo ir ugdymo procesą. |
| * + 1. Tėvų pagalbos pasitelkimas įstaigoje organizuojant projektinę veiklą, išvykas
 | 54 proc. tėvų aktyviai įsitrauks įstaigoje įgyvendinant projektus, organizuojant edukacines išvykas, renginius, pagal galimybes prisidės finansine parama, savanoriaudami ir kt.  | 2022–2024 | Direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, pedagogai | Žmogiškieji ištekliai |
| * + 1. Tėvų ir kitų šeimos narių siūlomos idėjos planuojant ugdymo procesą, vertinant vaikų pasiekimus ir pažangą.
 | 85 proc. tėvų bendradarbiaus su grupės pedagogais planuojant grupės veiklą, vertinant vaikų pasiekimus ir pažangą. | 2022–2024 | Direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, pedagogai | Žmogiškieji ištekliai |
| * + 1. Bendradarbiaujant su tėvais organizuoti ankstyvąjį vaikų ugdymą karjerai
 | Per metus bus organizuojamos bent 2 veiklos, kuriose vaikai susipažins su savo tėvų darbovietėmis. | 2022–2024 | Direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, pedagogai | Žmogiškieji ištekliai |
| **2 TIKSLAS. UŽTIKRINTI KOKYBIŠKO IR INDIVIDUALIZUOTO UGDYMO ĮGYVENDINIMĄ.** |
| * 1. Kurti funkcionalią, saugią, vaikų patirtinį ugdymą skatinančią aplinką.
 |
| * + 1. Plėsti STEAM metodo taikymo galimybes
 | 30 proc. mokytojų dalyvaus Nacionalinės švietimo agentūros vykdomame tarptautiniame projekte „STEAM ugdymo tobulinimas“. 60 proc. pedagogų organizuos STEAM ugdymo praktikas. | 2022–2024 | Direktorius,direktoriaus pavaduotojas ugdymui,pedagogai | Mokymo lėšos, spec. programų lėšos, ES struktūrinių fondų lėšos, žmogiškieji ištekliai |
| * + 1. Tobulinti vaikų žaidimo, kaip pagrindinės vaikų raidą ir ugdymąsi skatinančios veiklos, kokybę
 | 70 proc. pedagogų dalyvaus mokymuose apie naratyvinio žaidimo metodiką. 90 proc. pedagogų vykdys nuoseklų vaikų žaidimo dokumentavimą ir duomenis panaudos vaikų žaidimo tobulinimui ir pasiekimų vertinimui. | 2022–2024 | Direktorius,direktoriaus pavaduotojas ugdymui,pedagogai | Mokymo lėšos,žmogiškieji ištekliai |
| * + 1. Atnaujinti edukacines priemones, skirtas vaikų eksperimentams ir tyrinėjimui
 | 30 proc. bus atnaujintos ugdymo priemones, naudojamos tyrinėjimui, eksperimentavimui ir bandymams atlikti. 40 proc. pedagogų sukurs edukacines priemones, skatinančias vaikų smalsumą, lavinančias vaizduotę, ir pritaikytas vaikų patirtiniam ugdymui. | 2022–2024 | Direktorius,direktoriaus pavaduotojas ugdymui,pedagogai | Mokymo lėšos,spec. programų lėšos, žmogiškieji ištekliai |
| * + 1. Atnaujinti IKT įrangą
 | 40 proc. bus atnaujinta lopšelio-darželio informacinių technologijų įranga. | 2022–2024 | Direktorius,direktoriaus pavaduotojas ugdymui,vyriausiasis finansininkas | Mokymo irsavivaldybės lėšos |
| * 1. Atnaujinti vaikų vertinimo ir savęs įsivertinimo sistemą.
 |
| 2.2.1. Atnaujinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų ir pažangos vertinimo formas | 70 proc. ir daugiau pedagogų teiks siūlymus atnaujinant ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų ir pažangos vertinimo formas, vadovaudamiesi nauja Priešmokyklinio ugdymo programa, atsižvelgdami į metodines rekomendacijas pedagogams „Žaismė ir atradimai“, „Patirčių erdvės“ ir į kitų teisės aktų, reglamentuojančių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo organizavimą, pokyčius.  | 2022–2024 | Direktorius,direktoriaus pavaduotojas ugdymui,metodinės grupės pirmininkas,pedagogai | Žmogiškieji ištekliai, mokymo lėšos |
| 2.2.2. Sisteminga ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų analizė ir stebėsena | 50 proc. ir daugiau pedagogų dalyvaus rengdami konkrečius metodinius susitarimus dėl vaikų pasiekimų aplanko turinio lopšelyje-darželyje. 80 proc. ir daugiau pedagogų gebės vaikų pasiekimų informaciją tikslingai panaudoti planuodami vaikų ugdymą ir pasiekimus. | 2022–2024 | Direktorius,direktoriaus pavaduotojas ugdymui,pedagogai | Mokymo lėšos,žmogiškieji ištekliai |
| 2.2.3. Tobulinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų savo veiklos įsivertinimo procesą | 90 proc. pedagogų kasdien naudos įvairius vaikų įsvertinimo būdus ir metodus. 65 proc. ugdytinių gebės įsivertinti savo daromą pažangą.  | 2022–2024 | Direktorius,direktoriaus pavaduotojas ugdymui, pedagogai  | Mokymo lėšos,žmogiškieji ištekliai |
| 2.3. Užtikrinti įtraukties, įvairovės ir lygių galimybių politikos įgyvendinimą, siekiant vaiko gerovės. |
| * + 1. Įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas ir aprūpinimas
 | Visiems ugdytiniams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių, teikiamos pagalbos efektyvumas sieks 90 proc. | 2022–2024 | Direktorius,direktoriaus pavaduotojas ugdymui,pedagogai | Mokymo lėšos,žmogiškieji ištekliai |
| * + 1. Privalomo ikimokyklinio ugdymo, paskirto Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos direktoriaus, organizavimas
 | 100 proc. bus užtikrinamos vaikų, kuriems paskirtas privalomas ikimokyklinis ugdymas, teisės ir teisės aktų, reglamentuojančių privalomo ikimokyklinio ugdymo skyrimą, įgyvendinimas. | 2022–2024 | Direktorius,direktoriaus pavaduotojas ugdymui,pedagogai | Mokymo lėšos ir savivaldybės lėšos |
| * + 1. Komandiniu principu grindžiama vaiko gerovės komisijos veikla
 | 60 proc. ir daugiau pagerės vaikų, turinčių elgesio problemų, elgesys ir ugdymosi pasiekimai.100 proc. vyks ugdytinių specialiųjų ugdymosi poreikių pirminis ir pakartotinis įvertinimas, bus parengtos individualios programos, atliekamos kitos su vaiko gerove susijusios funkcijos. | 2022–2024 | Vaiko gerovės komisijos pirmininkas, nariai | Mokymo lėšos,žmogiškieji ištekliai |
| * + 1. Vaikų socialinių emocinių kompetencijų lavinimas ugdymo procese
 | Priešmokyklinio ugdymo grupėje bus įgyvendinamos ir tęsiamos programos „Laikas kartu“ ir „Zipio draugai“. 56 proc. ir daugiau pagerės vaikų tinkamo bendravimo, problemų sprendimo, socialiniai ir savisaugos įgūdžiai. | 2022–2024 | Direktorius,direktoriaus pavaduotojas ugdymui,pedagogai | Mokymo lėšos,žmogiškieji ištekliai |
| **3 TIKSLAS. PUOSELĖTI NUOLAT BESIMOKANČIĄ, BENDRŲ TIKSLŲ SIEKIANČIĄ, KŪRYBIŠKĄ IR BENDRADARBIAUJANČIĄ LOPŠELIO-DARŽELIO BENDRUOMENĘ.** |
| 3.1. Kurti profesinio įsivertinimo, refleksijos ir nuolatinio tobulėjimo kultūrą. |
| 3.1.1. Skatinti nuolatinį pedagogų profesinį tobulėjimą ir asmeninį meistriškumą | Visiems pedagogams bus sudarytos sąlygos dalyvauti ilgalaikėse kvalifikacijos tobulinimo programose. 80 proc. pedagogų kasmet ne mažiau kaip 40 val. per metus kryptingai (atsižvelgiant į lopšelio-darželio veiklos uždavinius) tobulins profesines kompetencijas. 90 proc. pedagogų kasmet dalyvaus bent 2 VšĮ „Ugdymo meistrai“ organizuojamuose mokymuose. | 2022–2024 | Direktorius,direktoriaus pavaduotojas ugdymui | Mokymo, savivaldybės lėšos |
| 3.1.2.Tobulinti pedagogų medijų ir kompiuterinio raštingumo kompetencijas | 100 proc. pedagogų bendraudami ir bendradarbiaudami su kolegomis ir tėvais, organizuodami ugdymą, naudosis informacinėmis komunikacinėmis technologijomis. 20 proc. mokytojų kurs skaitmeninį turinį, kurį naudos ugdymo procese. | 2022–2024 | Direktorius,direktoriaus pavaduotojas ugdymui, pedagogai | Mokymo lėšos, žmogiškieji ištekliai |
| 3.1.3. Vykdyti pedagogų profesinės veiklos įsivertinimą | 100 proc. pedagogų kiekvienų metų pabaigoje įsivertins savo profesinę veiklą. 1 kartą metuose vyks administracijos ir pedagogų individualūs pokalbiai, kuriuose bus aptariamos stipriosios bei tobulintinos profesinės veiklos pusės, susitarta dėl veiklos uždavinių. | 2022–2024 | Direktorius, direktoriaus pavaduotoja ugdymui | Mokymo lėšos, žmogiškieji ištekliai |
| 3.1.4. Organizuoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimą lopšelyje-darželyje | Kasmet lopšelyje-darželyje bus organizuojamas bent 1 kvalifikacijos tobulinimo renginys visiems įstaigos pedagogams. 7 proc. pedagogų įgis aukštesnę kvalifikacinę kategoriją. | 2022–2024 | Direktorius,direktoriaus pavaduotojas ugdymui | Mokymo lėšos |
| 3.1.5. Kolegų veiklos stebėsena ir gerosios patirties sklaida | Kiekvienais mokslo metais bus stebimos ne mažiau kaip 3 kiekvieno pedagogo veiklos. 70 proc. pedagogų ir daugiau dalinsis gerąja patirtimi organizuodami veiklas „Kolega – kolegai“. 100 proc. pedagogų kolegoms perteiks seminaruose ir mokymuose įgytą patirtį. | 2022–2024 | Direktorius,direktoriaus pavaduotojas ugdymui, pedagogai | Mokymo lėšos, žmogiškieji ištekliai |
| 3.2. Gerinti lopšelio-darželio pedagogų tarpusavio bei pedagogų ir administracijos santykius, ieškant naujų komandos formavimo formų ir galimybių, skatinant bendradarbiavimą. |
| 3.2.1. Stiprinti pedagogų bendradarbiavimą ir komandinį darbą. | Ne mažiau nei 1 kartą per metus darbuotojams bus organizuojami komandos formavimo renginiai / išvykos. Pedagogai bendradarbiaus ir keisis gerąja patirtimi. 1 kartą per metus įtaigoje vyks gerosios patirties sklaida, kurioje patirtimi dalysis ne mažiau nei 70 proc. įstaigos pedagogų. | 2022–2024 | Direktorius, pavaduotojas ugdymui, metodinės grupės pirmininkas, pedagogai | Mokymo lėšos, žmogiškieji ištekliai |
| 3.2.2. Motyvuoti ir skatinti darbuotojus | Kasmet, mokslo metų pabaigoje, bus organizuojama anketinė apklausa ir išrenkami profesinėje veikloje labiausiai pasižymėję darbuotojai. 50 proc. padidės darbuotojų motyvacija ir veiklos efektyvumas. | 2022–2024 | Direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui,vyriausiasis finansininkas | Mokymo lėšos,rėmėjų lėšos |
| 3.2.3. Vykdyti mentorystės procesą ir organizuoti konsultacijas kolegoms | Visiems naujai priimtiems darbuotojams bus teikiama nuolatinė mentorių pagalba. Visi įstaigos pedagogai, darbuotojai 1 kartą per mėnesį dalyvaus įstaigos forumuose, kuriuose dalinsis idėjomis, patirtimi, spręs kilusias problemas ir kt.  | 2022–2024 | Direktorius, pavaduotojas ugdymui, metodinės grupės pirmininkas | Mokymo lėšos, žmogiškieji ištekliai |
| 3.2.4. Palankios darbo aplinkos kūrimas | 80 proc. darbo vietų, ikimokyklinio ugdymo grupių bus aprūpintos visomis reikalingomis darbo priemonėmis. 60 proc. ir daugiau darbuotojų jaus pasitenkinimą savo darbo vietos fizine aplinka. | 2022–2024 | Direktorius,direktoriaus pavaduotojas ugdymui,ūkvedys,vyriausiasis finansininkas | Mokymo lėšos, savivaldybės funkcijų lėšos |
| 3.2.5. Lopšelio-darželio mikroklimato ir darbuotojų poreikių tyrimas | Kasmet bus atliekamas įstaigos mikroklimato tyrimas. Įstaigos mikroklimatas pagerės 25 proc. | 2022–2024 | Direktorius,direktoriaus pavaduotojas ugdymui | Mokymo lėšos, žmogiškieji ištekliai |

–––––––––––––––––––––––––