



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

ANŽELIKA ŠEVČIUKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**NAUJOS PASLAUGOS ĮVEDIMO Į ŠVIETIMO RINKĄ KRITINIAI
SĖKMĖS VEIKSNIAI**

Darbo vadovas (-ė) doc. dr. Evandželina Petukienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Anželika Ševčiukienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba (pedagogams, „NextGenerationEU“) <i>Management (for educators, NextGenerationEU)</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką kritiniai sėkmės veiksniai <i>Critical success factors for introducing a new into the education market</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Anželika Ševčiukienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

✓ ☐

**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

✓ ☐ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Anželika Ševčiukienė

Studijų programa, kursas: Vadyba (pedagogams, „NextGenerationEU“)

Rašto darbo pavadinimas: Naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką kritiniai sėkmės veiksniai

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): baigiamasis darbas

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atveju):

Deklaracijos pateikimo data: 2026-01-05

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui buvo naudojami / nebuvo naudojami (pabraukti tinkamą variantą) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*):

DeepL, ChatGPT

- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*): užsienio straipsnių vertimui į lietuvių kalbą; sinonimų paieškai; santraukos vertimui į anglų kalbą.

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
Teorinė dalis	Užsienio šaltinių vertimas į lietuvių kalbą	„Translate the article into Lithuanian“
SUMMARY 6 psl.	Santraukos vertimas į anglų kalbą	„Išversk sakinį, pastraipą...“

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, 2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškreipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinė etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją (santraukos vertimas į anglų kalbą, užsienio šaltinių vertimas į lietuvių kalbą)* (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

Ševčiukienė, V. (2026). *Naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką kritiniai sėkmės veiksniai*. Magistro darbas. Vadovė – doc. dr. Evandželina Petukienė. Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro darbe analizuojami kritiniai sėkmės veiksniai įvedant naują paslaugą į švietimo rinką. Aptariama švietimo paslaugų ir švietimo rinkos specifika. Gilinamasi į vertę ir jos kūrimą organizacijos procesuose. Aptariama, kaip kuriama vertė naujos paslaugos projektavimo ir pristatymo etapuose. Analizuojamos vartotojų gaunamos naudos iš naujos paslaugos. Taip pat identifikuojami kritiniai sėkmės veiksniai įvedant naują paslaugą švietimo organizacijoje, jie suskirstomi pagal kritiškumo lygmenis.

Tyrimo naujumą apibrėžia tai, kad įvedant naują paslaugą į švietimo rinką kritiniai sėkmės veiksniai apskritai buvo mažai tyrinėti, o švietimo sektorius naujos paslaugos įvedimo požiūriu sulaukė mažai mokslininkų dėmesio, neskaitant kelių mokslinių tyrimų apie nuotolinio mokymosi inovacijas aukštojo mokslo sektoriuje. Taigi šiuo darbu sprendžiama nauja, bet aktuali kritinių sėkmės veiksmių problema naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką sėkmei.

Analizuojant mokslinę literatūrą nagrinėtas vertės kūrimas vartotojui naujos paslaugos įvedimo į švietimo organizaciją procesuose. Įvardytos vartotojų naudų dimensijos. Išskirtos keturios sėkmės veiksmių grupės, kurios aktualios švietimo rinkos kontekstui. Tai lyderystė, vadyba ir planavimas, personalas ir mokymai, veiklos procesų valdymas ir projektavimas, marketingas. Taip pat aptartas sėkmės veiksmių „kritiškumo“ konceptas, išanalizuoti kritiškumo lygmenys.

Atliktas kokybinis tyrimas, pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas su sėkmingai neformalaus ugdymo paslaugą į švietimo rinką įvedusios organizacijos vadovybe, pedagogais, kurie dalyvauja teikiant šią paslaugą, ir šią paslaugą gaunančių vaikų tėvais. Atlikto kokybinio tyrimo metu išaiškėjo, kad tėvai labai vertina gaunamą paslaugą. Tyrimas patvirtino paslaugos vertę per vaikams ir tėvams suteikiamą funkcinę, hedoninę, simbolinę naudą bei bendrą paslaugos naudingumo suvokimą. Tyrimas leido identifikuoti naujos paslaugos sėkmės požymius, kurie patvirtino, kad naujai įvesta paslauga švietimo rinkoje yra sėkminga. Sėkmės veiksniai identifikuoti iš interviu su įstaigos vadovais ir pedagogais analizės. Atliktas tyrimas patvirtino mokslinės literatūros analizės rezultatus apie kritinius sėkmės veiksmius įvedant naują paslaugą į švietimo įstaigą. Taip pat jis išryškino dar dvi kritinių sėkmės veiksmių grupes – finansavimą ir partnerystę.

Remiantis interviu analize, sudaryta kritinių sėkmės veiksmių reitingavimo lentelė, kuri nusiūsta įstaigos vadovams prašant šiuos veiksmius sureitinguoti pagal kritiškumo lygmenis. Vadovų reitingavimo rezultatai patvirtino kritinių sėkmės veiksmių svarbą pagal kritiškumo lygmenis, kurie atsiskleidžia įvedant naują paslaugą į švietimo rinką.

Remiantis tyrimo rezultatais, pateikiamos rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams, planuojantiems diegti naujas paslaugas.

Raktiniai žodžiai: nauja paslauga, įvedimas, švietimo rinką, kritiniai sėkmės veiksniai.

Ševčiukienė, V. (2026). *Critical success factors for introducing a new service into the education market*. Master's thesis. Supervisor – assoc. prof. dr. Evandželina Petukienė. Šiauliai University, Institute of Regional Development, Šiauliai.

SUMMARY

This Master's thesis examines critical success factors in the introduction of a new service into the education market. The study discusses the specific characteristics of educational services and the education market, with particular emphasis on value creation within organizational processes. Attention is given to how value is created during the design and delivery stages of a new service, as well as to the benefits perceived by consumers.

The research is novel in that critical success factors related to the introduction of new services in the education market have been only marginally explored in existing academic literature. The education sector, from the perspective of new service introduction, has received limited scholarly attention, with most prior studies focusing mainly on distance learning innovations in higher education. Therefore, this thesis addresses a new and relevant research problem related to the successful introduction of new services into the education market.

The literature analysis focuses on consumer value creation processes in educational organizations and identifies key dimensions of consumer benefits. Five groups of success factors relevant to the education market context are distinguished: leadership; management and planning; staff and training; operations process management and design; and marketing. In addition, the concept of the “criticality” of success factors and different levels of criticality are analyzed.

A qualitative research design was employed using semi-structured interviews. The study involved the management of an organization that successfully introduced a non-formal education service into the education market, educators delivering the service, and parents of children receiving the service. The findings reveal that parents highly value the service provided. The research confirms the value of the service through functional, hedonic, and symbolic benefits, as well as through the overall perceived usefulness for both children and parents. Indicators of new service success were identified, confirming that the newly introduced service is successful in the education market.

The analysis of interviews with managers and educators allowed for the identification of critical success factors, which largely confirmed the findings of the scientific literature. In addition, two further groups of critical success factors emerged from the empirical study: funding and partnerships. Based on the interview results, a ranking table of critical success factors was developed and evaluated by the organization's managers according to levels of criticality.

Based on the research results, recommendations are provided for leaders of early childhood education institutions planning to introduce new services.

Keywords: new service, service introduction, education market, critical success factors.

PAVEIKSLAI

1.1 pav. Kliento vertės sampratos, vertės prioritetų ir vertės suvokimo santykis.....	18
1.2 pav. Paslaugos sėkmę lemiantys veiksniai, vertinant iš kliento vertės suvokimo perspektyvos	19
1.3 pav. Organizacijos materialių ir nematerialių išteklių, užtikrinančių jos rezultatus teikiant paslaugą, vertinimas (pagal RBV).....	27

LENTELĖS

1 lentelė. Kritinių sėkmės veiksnių kategorijos LEAN viešajame sektoriuje	21
2 lentelė. Švietimo įstaigų kaip viešojo sektoriaus organizacijų veiklos laukas	31
3 lentelė. Kokybinio tyrimo dalyvių identifikacija.....	39
4 lentelė. Su paslaugos specifika susiję sėkmės požymiai.....	40
5 lentelė. Su vartotojų poreikiais susiję sėkmės požymiai.....	42
6 lentelė. Su vartotojų susidomėjimu susiję sėkmės požymiai	43
7 lentelė. Su vaikų raida susiję sėkmės požymiai	45
8 lentelė. Su įstaigos veikla susiję sėkmės požymiai	46
9 lentelė. Paprastas naudojimas paslauga kaip funkcinės vertės aspektas.....	48
10 lentelė. Nauji vaikų fiziniai įgūdžiai kaip funkcinės vertės aspektas.....	51
11 lentelė. Hedoninės vertės aspektai.....	52
12 lentelė. Išsiugdytos vaikų savybės ir gebėjimai simbolinės vertės aspektu	54
13 lentelė. Išsiugdytos vaikų savybės ir gebėjimai simbolinės vertės aspektu.....	56
14 lentelė. Bendrojo naudingumo suvokimas	57
15 lentelė. Vadovybės paramos veiksniai	59
16 lentelė. Sprendimų priėmimo veiksniai.....	60
17 lentelė. Personalo veiksniai	61
18 lentelė. Sprendimų įgyvendinimo veiksniai.....	63
19 lentelė. Veiklų patrauklumo kūrimas	65
20 lentelė. Komunikacijos galimybių išnaudojimas	67
21 lentelė. Finansavimo veiksniai.....	69
22 lentelė. Partnerystės veiksniai	71
23 lentelė. Paslaugos sėkmės veiksnių reitingavimo lentelė.....	72

TURINYS

SANTRAUKA.....	5
SUMMARY.....	6
PAVEIKSLAI.....	7
LENTELĖS.....	8
IVADAS.....	10
1. NAUJOS PASLAUGOS ĮVEDIMO Į ŠVIETIMO RINKĄ KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ KONCEPTUALIZACIJA.....	13
1.1. Naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką konceptas.....	13
1.1.1. Naujos paslaugos įvedimas į švietimo rinką.....	13
1.1.2. Naujos paslaugos įvedimo etapai.....	16
1.1.3. Vertės kūrimas skirtinguose paslaugos įvedimo į rinką etapuose.....	17
1.2. Kritiniai sėkmės veiksniai organizacijos procesuose.....	20
1.3. Kritiniai sėkmės veiksniai įvedant naują paslaugą švietimo organizacijoje.....	23
1.3.1. Lyderystės, vadybos ir planavimo veiksniai.....	23
1.3.2. Personalo ir mokymų veiksniai.....	24
1.3.3. Veiklos procesų ir projektavimo veiksniai.....	26
1.3.4. Marketingo veiksniai.....	28
1.4. Tyrimo lauko pristatymas: švietimo sektoriaus kontekstas.....	30
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	33
2.1. Tyrimo dizainas.....	33
2.2. Tyrimo metodai.....	36
2.3. Tyrimo organizavimas ir etika.....	39
3. NAUJOS PASLAUGOS ĮVEDIMO Į ŠVIETIMO RINKĄ KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ.....	40
3.1. Tyrimo rezultatai.....	40
3.1.1. Naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką sėkmės požymiai.....	40
3.1.2. Naujos paslaugos švietimo rinkoje naudos elementai vartotojų požiūriu.....	47
3.1.3. Naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką sėkmės veiksnių identifikavimas.....	59
3.1.4. Kritinių sėkmės veiksnių reitingavimas.....	73
Diskusija.....	74
4. IŠVADOS.....	76
5. REKOMENDACIJOS.....	77
6. LITERATŪRA.....	78

IVADAS

Temos aktualumas. Kritinių sėkmės veiksnių nustatymas padeda sumažinti strategines rizikas, gerina taikomus vadybinius metodus ir skatina nuolatinį tobulėjimą (Hekimoglu, Ozgen, Sen, 2025). Švietimo tyrimai daugiausiai taikyti akademiniam kontekste. Jais tyrinėti mokymosi modeliai, švietimo paslaugos. Trūksta mokslinės literatūros apie kritinius sėkmės veiksnus švietimo kontekste. Taip pat šiuo požiūriu stokojama ikimokyklinio ugdymo konteksto tyrimų. Šiuo darbu siekiama užpildyti tyrimų spragą, sutelkiant dėmesį į kritinius sėkmės veiksnus mokyklinio ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamose paslaugose.

Šiandieninė švietimo rinka globali. Joje veikia daug dalyvių, susisiejančių kultūriniais, socialiniais, politiniais, ekonominiais ryšiais. Švietimo rinkos dalyviai veikia bendrais interesais ir siekiama bendrų tikslų (Robertson, 2017). Moderniomis švietimo paslaugomis sprendžiamos ugdymo problemos. Anot Šalamun (2020), naujomis švietimo paslaugomis patenkinami švietimo rinkos dalyvių poreikiai, kurie vargiai atliepiami įprastų, rinkoje jau egzistuojančių paslaugų pasiūla. Tačiau naujos švietimo paslaugos įvedimas į rinką dar negarantuoja sėkmės. Jau nekalbant apie tai, kad švietimo rinkos dalyviai turi daug interesų, kuriuos gal būti sunku atliepti, nauja paslauga gali patirti daug kliūčių ir apskritai nebūti sėkminga, nesudominti potencialių vartotojų, neatsipirkti ir pan. Naujos paslaugos įvedimas į švietimo rinką nebūtinai gali būti sėkmingas ir dėl to, kad rinka sudėtinga, įvairialypė bei sunkiai prognozuojama (Nurman et al., 2021). Švietimo rinka – tai tinklas (Candia et al., 2022). Ji pasižymi didele konkurencija, atsakomybių gausa, nuolatine kaita, būtinybe vis atsinaujinti, inovuotis, o tai nulemia unikalūs švietimo rinkos dalyvių poreikiai (Min ir Yu, 2023). Vartotojui paslaugų vertė švietimo rinkoje suteikiama per pridėtinės vertės kūrimą. Švietimo rinkos specifiškumas skatina kelti probleminį klausimą apie naujos paslaugos sėkmei reikalingus svarbiausius veiksnus, kurie apimtų visus švietimo rinkos elementus, mat visi jie prisideda prie paslaugos sėkmės.

Naujos paslaugos sėkmė suprantama kaip paslauga, kuri padeda įgyvendinti visos švietimo rinkos dalyvių poreikius, kuri yra lanksti, gerai organizuota. Svarbiausia tai, kad sėkminga paslauga prisideda prie sėkmingo organizacijos veikimo – per mokinių pasitenkinimą, lojalumą, teigiamą reputaciją ir finansinę gerovę. Sėkmingos švietimo įstaigos teikiamos paslaugos padeda spręsti Lietuvoje aktualią problemą, kai net ir gaunant valstybės finansuojamo švietimo paslaugas, daugelis galimybes turinčių tėvų papildomai švietimo paslaugas perka iš kitų paslaugų teikėjų (Kačinskaitė-Urbonienė, 2024). Švietimo įstaigoms daugiau bendradarbiaujant su įvairiais paslaugų teikėjais pasiūloma didesnė paslaugų įvairovė, ir tai pagerina švietimo įstaigos reputaciją, suteikia konkurencinį pranašumą. Šiuo požiūriu darbo tema aktuali daugeliui ugdymo įstaigų, planuojančių naujų būrelių ir kitų ugdymo veiklų paslaugas vaikams, kurios siekia suprasti naujos paslaugos sėkmės veiksnus ir įtraukti juos į strateginius naujų paslaugų teikimą švietimo įstaigose apimančius planus, suvaldyti rizikas, apsaugoti nuo išteklių iššvaistymo.

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Naujos paslaugos analizuotos gilinantis į naujų viešųjų paslaugų teikimą, jų kanalus ir paskirstymą švietimo sektoriuje (Liuknevičienė ir Paulauskienė, 2019), švietimo paslaugų kokybės vertinimą (Martišauskienė ir Trakšėlys, 2017), „šešėlinį švietimą“ (Kačinskaitė-Urbonienė, 2024) ir kt. Mokslininkai (Widaryati, Bafadal ir Wiyono, 2020) gilinasi į tai, kaip švietimo rinkų dalyviai bendradarbiauja tarpusavyje kurdami technologijas, teikdami naujas paslaugas. Tačiau beveik netyrinėta, kas būtent švietimo įstaigoje lemia naujos paslaugos įvedimo sėkmę. Čia galima paminėti tik kelis mokslinius straipsnius, kuriuose tema paliečiama vienu ar kitu požiūriu. Moksliniuose straipsniuose analizuota inovacijų

reikšmė švietimo paslaugomis, gilintasi į tai, kaip jos padidina švietimo efektyvumą (Sanchez ir Guttierrez-Esteban, 2023). Analizuotos konkrečios technologijos, kurios gali padėti ugdytosi procesui. Pavyzdžiui, mobilieji telefonai (Mehrfar, Zolfaghari, Bordbar ir Mohabbat, 2024). Stokojama mokslinių straipsnių, kuriuose būtų aptariami naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką sėkmės veiksniai. Tokių straipsnių trūkumas sukuria mokslinių tyrimų spragą, kuri nepadeda suprasti, kaip švietimo įstaigos kontekstas gali lemti naujos paslaugos sėkmę. Kai kurie mokslininkai (Oktaviani, Fernando, Romadhoni, Noviana, 2021; Masonbrink, Hurley, 2020) nagrinėja nuotolinį mokymąsi kaip naują paslaugą švietimo rinkoje, apimant jo organizavimo procesą. Tačiau nuotolinis mokymasis šiandieniam sparčiai besikeičiančios visuomenės kontekste jau nebėra naujovė, tad jo kontekstą nebeprasminga analizuoti siekiant suprasti naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką kontekstą ir jos sėkmę lemiančius veiksnius. Taigi šiuo darbu sprendžiamas mokslinių tyrimų, kuriuose būtų siekiama atskleisti naujos švietimo paslaugos kritinius sėkmės veiksnius, apimant įvairias, ne vien nuotolinio mokymosi, paslaugas, trūkumo klausimas. Šis darbas yra naujas siekiu identifikuoti naujos paslaugos įvedimą į švietimo rinką lemiančius kritinius sėkmės veiksnius ir juos susisteminti.

Darbo problema. Temos mokslinio ištirtumo apžvalga parodo, kad tema paliečiama tik kai kuriais aspektais, tačiau vis dar trūksta mokslinių tyrimų, kuriuose būtų vertinama švietimo įstaigų naujos paslaugos kritiniai sėkmės veiksniai.

Probleminis darbo klausimas: kokie yra naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką kritiniai sėkmės veiksniai?

Darbo objektas: naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką kritiniai sėkmės veiksniai.

Darbo tikslas – išanalizuoti naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką kritinius sėkmės veiksnius.

Darbo uždaviniai:

1. Ištirti kritinius sėkmės veiksnius įvedant naują paslaugą švietimo rinkoje;
2. Konceptualizuoti vertę skirtinguose paslaugos įvedimo etapuose kaip sėkmės prielaidą;
3. Identifikavus sėkmės veiksnius, suranguoti juos pagal kritiškumo lygius.

Tyrimo metodai: sisteminė mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūruotas interviu su ikimokyklinio ugdymo įstaigos ugdytinių tėvais, pusiau struktūruotas interviu su ikimokyklinio ugdymo įstaigos administracija, turinio analizė.

Tyrimo metodologija. Baigiamajame magistro darbe remiamasi S-D (Service-Dominant Logic) teorija. Pagrindinė S-D teorijos idėja yra paslaugos kaip mainų elemento suvokimas (Tadajewski ir Jones, 2020). Žinios ir gebėjimai, o ne daiktai ar produktai, remiantis šia teorija, kuria paslaugos sėkmę (Tadajewski ir Jones, 2020). S-D teorija leidžia išskirti veiksnius, kurie padeda organizacijoms konkuruoti teikiant paslaugas (Lusch et al., 2007). RBV teorija (Resource-Based View (Išteklių pagrindu grindžiamas požiūris), teigia, kad įmonės konkurencinis pranašumas kyla iš unikalių, sunkiai imituojamų išteklių ir gebėjimų, kuriuos ji valdo. Vertingi, reti, sunkiai kopijuojami ir sunkiai pakeičiami ištekliai (VRIN) suteikia ilgalaikį pranašumą organizacijai. Organizacijos sėkmė priklauso nuo to, kaip efektyviai ji geba panaudoti ir derinti šiuos išteklius. Naujos paslaugos įvedimas švietimo rinkoje priklauso nuo turimų kompetencijų, būtent kurios lemia, ar paslauga bus konkurencinga. Vertės kūrimas klientui yra pagrindinis ilgalaikės sėkmės veiksnys. Ši teorija darbe svarbi tuo požiūriu, kad įvedant naują švietimo paslaugą būtina identifikuoti, kokią konkrečią vertę ji teikia mokiniams, tėvams ar institucijoms – tai leis sukurti pasiūlymą, atitinkantį rinkos poreikius ir užtikrinantį sėkmingą įsitvirtinimą. Tiriama sėkmės kriterijus atitinkanti paslauga – UEFA projektas „Playmakers“ futbolo veiklos mergaitėms, kurios teikiamos Kėdainių m. lopšelyje-darželyje „Žilvitis“. Tai paslauga, kuri šioje ugdymo įstaigoje

pradėta teikti nuo 2021 m. Teikiamos paslaugos išskirtinumas: pritaikytas ikimokyklinio amžiaus mergaitėms, interaktyvi ugdymo metodika ir patirtis, įtraukianti vaikus, grindžiama mergaitėms artimais „Disney“ animacinių filmukų herojais medžiaga. Siekiant išanalizuoti naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką kritinius sėkmės veiksnius, atliekami interviu su būrelį lankančių vaikų tėvais ir įstaigos administracija. Interviu atliekamas įstaigoje jos darbo metu. Informantams sutikus, interviu įrašomas į diktofoną, o nesutikus susitikti gyvai, klausimai pateikiami ir atsakymai gaunami elektroniniu paštu. Duomenys koduojami ir transkribuojami. Turinio analizė atliekama identifikavus turinio elementus pagal pasikartojančias temas. Apskaičiuojant atsakymų pasikartojimo dažnį, išryškinamos labiausiai atsiskleidusios informantų vertinimo tendencijos. Tyrimas atliekamas laikantis konfidencialumo, anonimiškumo, informuotumo, sąžiningumo ir skaidrumo bei kitų tyrimo etikos principų. Atlikus tyrimo analizę pateikiama diskusija, išvados, rekomendacijos.

Tyrimo apribojimai. Tyrimas, dėl apimties reikalavimų apsiribojantis vienos įstaigos patirtimi, gali stokoti įvairiapusiškumo, galimybių palyginti įstaigos kritinius sėkmės veiksnius, įvedant naują paslaugą, su kitų įstaigų panašia patirtimi paslaugos įvedimo procese. Bet kita vertus, vieno atvejo tyrimas padeda giliau analizuoti įstaigos patirtį, išryškinti veiksnius, kurie lemia paslaugos įvedimo sėkmę.

Tyrimo rezultatų mokslinis ir praktinis reikšmingumas. Šis darbas reikšmingas akademinėi bendruomenei, tyrinėjančiai švietimo įstaigų veiklą teikiant paslaugas švietimo rinkai ir jos dalyviams. Tyrimo rezultatai gali būti pritaikomi ugdymo įstaigose, kuriant naujos paslaugos įvedimo strategiją ir siekiant pranašumo rinkoje per jos sėkmę.

Darbo struktūra. Baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje darbo dalyje aptariami naujos paslaugos įvedimo į švietimo įstaigą, paslaugos sėkmę lemiančių veiksnių konceptai. Antrojoje darbo dalyje aptariama tyrimo metodologija. Trečiojoje darbo dalyje atliekama interviu su ugdytinių tėvais ir įstaigos administracija analizė, leidžianti identifikuoti naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką kritinius sėkmės veiksnius. Taip pat darbe pateikiama diskusija, išvados, rekomendacijos.

1. NAUJOS PASLAUGOS ĮVEDIMO Į ŠVIETIMO RINKĄ KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ KONCEPTUALIZACIJA

Šiame darbo skyriuje analizuojamas naujos paslaugos įvedimas į rinką kaip procesas. Aptariami naujos paslaugos įvedimo į rinką etapai, tikslinės auditorijos apibrėžimas, komunikacijos kanalai, vartotojų įtraukimas ir sudominimas reklama ir kiti paslaugos įvedimo į rinką elementai. Taip pat siekiama suprasti, kas lemia naujos paslaugos įvedimo sėkmę.

1.1. Naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką konceptas

1.1.1. Naujos paslaugos įvedimas į švietimo rinką

Šiame poskyryje siekiama apibrėžti naujos paslaugos ir naujos paslaugos įvedimo sąvokas, pateikiant jų aiškinimus įvairių mokslininkų darbuose. Apibūdinus naujos paslaugos ir naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką sąvokas, identifikuojama naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką specifika. Atskleidžiama naujos paslaugos įvedimo į rinką samprata.

Pirmiausiai paslaugą galima apibūdinti kaip bet kokią veiksmą ar veiklą, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai šaliai, kuri yra iš esmės nemateriali ir nesukurianti nuosavybės teisės į ją nors (Kotler ir Keller, 2009, cit. pagal Nurman, Harapan ir Kesumawati, 2021). Pastarasis paslaugos apibrėžimas plačiai pripažintas. Detaliai paslaugą apibrėžia Ch. Flipo 1991 m., anot kurių paslauga yra veiksmų seka, kurio trukmė ir vieta yra apibrėžti, kuris atliekamas naudojant žmogiškuosius ir (arba) materialius išteklius, įgyvendinamas individualių ar kolektyvinių klientų naudai, laikantis procesų, kodifikuotų procedūrų ir elgesio normų (cit. pagal Giard ir Balin, 2006). Witell, Carmen, Shams (2025), paslaugą apibūdindami kaip veiksmą ar veiklą, kurią viena šalis siūlo kitai, nurodo, kad jai būdingas nematerialus pobūdis, klientų integracija, organizacinės žinios, netechnologiniai elementai, darantys įtaką paslaugos teikimo procesui. Eriksson (2013) taip pat paslaugą aptaria kaip vienas po kito einančių veiksmų seką. Jis nurodo, kad paslauga yra lygiagrečių, persidengiančių ir (arba) pasikartojančių vertę kuriančių veiklų arba įvykių grandinė, sudaranti procesą. Šiame procese dažnai dalyvauja klientas, atlikdamas įvairius veiksmus, sąveikaujant su įmonių darbuotojais ir siekiant tam tikro rezultato. Tačiau taip pat paslauga gali būti nusakoma kaip dalyvių, procesų ir fizinių elementų sąveika (Skačkauskienė, Radzevičienė ir Švogžlys, 2018, p. 308), pabrėžiant jų koherentiškumą. Pažymima, kad paslaugą sudaro glaudžiai tarpusavyje susiję procesai (Bai, Liu, Sun ir Ding, 2021).

Taip pat paslaugą galima apibūdinti kaip žmogaus darbo ir pastangų rezultatą, kuriuo galima keistis, pirkti ar naudoti. Čia teigiama, kad paslauga yra nematerialus žmogaus pastangų rezultatas, galintis patenkinti kai kuriuos poreikius (Alam, 2022). Žmogaus pastangos, kurios teikiant paslaugą gali būti sustiprintos įrankiais, įranga, mašinomis, gamyklomis ir kt., sukuria nuosavybės teises (Alam, 2022). Panašiai paslaugą traktuoja ir Alexandru su Miruna (2019), kurie pabrėžia, kad teikiant paslaugą atsiskleidžia materialūs ir nematerialūs žmogaus darbo rezultatai, o juos parodo kokybinės savybės.

Taip pat paslauga dar gali būti suvokiama kaip veiklos stilius. Mobarhantalab (2022) paslaugą apibūdina kaip veiklos stilių, kuris susietas su vienu produktu ar dizainu. Iš esmės tai reiškia, kad nauja paslauga gali būti vadinama pavyzdžiui įprasta paslauga, kuri imama teikti atnaujinus dizainą, materialius elementus, paslaugos teikimo vietą.

Paslaugos turinį sudaro tai, kaip ji organizuojama, kokia atmosfera ir procesai joje vyrauja, kokie kontaktiniai taškai su klientu ir kaip su juo bendradarbiaujama; ji neatsiejama nuo tam tikro produkto, prekės ar dizaino. Taigi produkto elementai gali būti naudojami kaip paslaugos forma.

Taigi švietimo paslaugų apibrėžimai yra kitokie nei tiesiog paslaugų apibrėžimai. Jie skiriasi tuo, kad pats švietimas yra paslauga, apimanti įvairias veiklas. Švietime kuriama vertė, kaip ir teikiant bet kurias kitas paslaugas, bet pagrindinis švietimo paslaugos aspektas yra bendradarbiavimas tiek su klientu, tiek su partneriais (vietos savivalda ir nacionaline valdžia, kitomis įstaigomis ir institucijomis, NVO ir kt.). Pagrindinė švietimo paslaugos patirtis yra mokymosi patirtis, kurią bendrai kuria švietimo bendruomenės nariai – mokiniai ir studentai, auklėtojai, mokytojai ir dėstytojai, įstaigų administracija ir kt. (Ng, Forbes, 2008). Švietimo kontekstui artimesnė paslaugos kaip žmogaus veiksmų rezultato apibrėžtis, mat pastarasis aspektas dažniau pažymimas kalbant apie paslaugas švietimo rinkoje. Vadybos klausimus švietime analizuojančioje literatūroje (Rubalcaba, 2022; Carvalho ir Goodyear, 2018) pabrėžiama, kad pats švietimas turi būti suvokiamas kaip paslauga, kurioje svarbūs bendradarbiavimo ir vertės kūrimo aspektai. Švietimo paslaugos apima visas su švietimu susijusias veiklas (Nurman ir kt., 2021). Taigi švietimo paslauga yra produktas, kuris nematerialus ir kuris atsiranda vykstant paslaugos teikėjų ir vartotojų sąveikai. Teikiant švietimo paslaugas siekiama parengti žmones. Juos galima pavadinti žmogiškaisiais ištekliais, „investicijomis“ (Nurman et al., 2021). Per švietimą žmonės tampa kvalifikuota darbo jėga, didina valstybės ekonominę gerovę. Švietimo paslaugos gali būti formalios ir neformalios. Formalios švietimo paslaugos suteikia formalų išsilavinimą, asmeniui suteikiama kvalifikacija, išduodamas pažymėjimas ir pan. Neformalios veiklos formalaus išsilavinimo nesuteikia. Jos gali būti daugiau praktinio, taikomojo pobūdžio (Maragh, 2024).

Išnagrinėjus paslaugos ir švietimo paslaugos sampratą, reikia pereiti prie naujos paslaugos apibrėžimo, kurio supratimas padės įsigilinti į naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką konceptą. „Naujos paslaugos“ sąvoka daugelyje šiuolaikinių mokslinių šaltinių aiškinama kaip esamos paslaugos patobulinimas. Kaip pažymi ir Skačkauskienė ir kt. (2018), globalizacijos kontekste kintantys vartotojų lūkesčiai ir technologijų pažanga lemia organizacijų poreikį nuolat ieškoti naujų sprendimų, todėl anksčiau vyravusi „naujos paslaugos“ sąvoka, naudota tik visiškai naujų paslaugų kūrimui apibūdinti, šiandien tampa nebeaktuali, o paslaugos „naujumas“ įgyja platesnę prasmę. Naują paslaugą siūloma apibrėžti remiantis esamos paslaugų sistemos pokyčių mastu (Tax ir Stiuart, 1997, cit. pagal Skačkauskienė ir kt., 2018). Pasak Mobarhantalab (2022), nauja paslauga – tai naujas kliento ir teikėjo santykis, kuris sukuria kliento suvokiamą vertę. Witell et al. (2025) teigia, kad nauja paslauga reiškia naują, žymiai patobulintą vertės pasiūlymo klientui koncepciją. Menor, Tatikonda, Sampson 2002 m. naują paslaugą nusakė kaip klientams anksčiau neprieinamą pasiūlymą, atsirandantį dėl paslaugų pasiūlos papildymo arba paslaugų koncepcijos pakeitimų (cit. pagal Skačkauskienė ir kt., 2018). Taigi paslauga nebūtinai turi būti visiškai „nauja“, tai yra naujai sukurta rinkoje – tai gali būti jau esama paslauga, kuri praturtinta, patobulinta kuriuo nors požiūriu. Skačkauskienė ir kt. (2018) pamini šešis paslaugos naujumo aspektus: inovacijos – naujos paslaugos neapibrėžtomis rinkoms; naujos įmonės; naujos paslaugos esamoms rinkoms; paslaugų linijos išplėtimas – naujos paslaugų linijos papildymas; paslaugų patobulinimas (esamų savybių pakeitimai); stiliaus pakeitimai – nedideli paslaugų struktūros pakeitimai. Visi šie paslaugos naujumo aspektai parodo, kad nauja paslauga reiškia esamos paslaugos patobulinimą kuriuo nors požiūriu. Pavyzdžiui, UEFA „Playmakers“ futbolas 5 m. mergaitėms atitiktų naujos paslaugos esamoms rinkoms teikimą. Tai reiškia, kad paslauga yra jau teikiama kitose rinkose (tiek užsienio, tiek Lietuvos), o dabar imama teikti ir Kėdainiuose. Ji pritaikoma vietinei rinkai atsižvelgiant į

specifinius šios rinkos poreikius (arti namų, daug 5 m. mergaičių, patogų ir nereikia toli vežti vaikų, nes teikiama ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, tėvams nereikia mokėti, sudomina futbolo nemėgstančias žaisti mergaites ir skatina sportuoti, tenkina socioeducacinius mažesnio miesto gyventojų poreikius, kai norisi įvairesnių laisvalaikio praleidimo formų vaikams. ir kt.)

Tačiau taip pat nauja paslauga gali būti siejama ne tik su esamos paslaugos patobulinimu, bet ir su kitais aspektais - paslaugos plėtra, inovacijomis, pakeistu teikimo stiliumi. Drejeris (2008) disertacijoje pažymi, kad naujos paslaugos sąvoka šiuolaikinių rinkų kontekste gali būti siejama su paslaugų plėtra, kuri apima ne tik naujų paslaugų teikimą naujose rinkose, bet ir teikiamų paslaugų pardavimo esamose rinkose efektyvumo didinimą, naujų paslaugų kūrimą ir pardavimą esamose rinkose, teikiamų paslaugų pardavimą naujose rinkose. Taip pat pastarasis autorius, išanalizavęs Bagdonienės ir Hopenienės pateikiamus paslaugų naujumo elementus, nurodo, kad paslaugos naujumą rodo ir stiliaus pakeitimai, paslaugų nomenklatūros išplėtimas, nauja teikiamos paslaugos technologija ir kt. Taigi naują paslaugą galima suprasti tiek kaip visiškai inovatyvią paslaugą, tiek kaip kuriuo nors požiūriu pritaikytą ir patobulintą, patobulintas paslaugos savybes ar struktūrą.

Paslaugos savybės ar struktūra gali būti patobulinamos keliais būdais. Snyder, Witell, Gustafsson (2016) taip pat nurodo kelis paslaugos pritaikymo ir patobulinimo elementus – tai pokyčio laipsnis, pokyčio tipas, naujumas, teikimo būdas. Nors pastarieji autoriai rašo apie inovacijas, jų naudojami apibrėžimai tinkami ir nusakant paslaugos naujumą be inovacijų konotacijos – kaip naujai sukurtas ar pasikeitusias paslaugas. Pokyčio laipsnis gali būti radikalus (reikšmingas ir aiškiai kitoks negu buvusi paslauga prieš tai), laipsniškas (nedidelis pokytis, pavyzdžiui, nauja paslaugos teikimo vieta). Pokyčio tipas nusako, kas tiksliai keitėsi paslaugoje, naujumas parodo, kam nauja paslauga teikiama (rinkai, įmonei ir kt.), teikimo būdas apima paslaugos pateikimo klientui formas (tradicinis, skaitmeninis teikimas ir kt.). Galima teigti, kad esama paslauga gali būti patobulinama radikaliai arba laipsniškai, kad taptų nauja paslauga.

Sukūrus naują paslaugą ją reikia įvesti į rinką. „Naujos paslaugos įvedimas“ reiškia procesą, kurio metu suorganizuojama ir suteikiama nauja paslauga klientams. Edvardsson, Gustafson, Roos (2005) teigia, kad naujos paslaugos įvedimas yra sąmoningas pasirengimas teikti paslaugą rinkai: jis apima darbuotojų mokymus, sistemų suderinimą (procesą, kai organizacija paruošia ir suderina visas technines, organizacines ir procesines sistemas taip, kad nauja paslauga būtų teikiama kokybiškai ir sklandžiai, šiame procese vidinės įmonės sistemos, išoriniai sąlyčio taškai su klientais ima veikti vieningai), klientų pasirengimą priimti naujos vertės pasiūlymą (ruošia klientą, ką daryti vaikams, ko mokoma ir t.t.). Pavyzdžiui, Snyder et al. (2016) teigia, kad naujos paslaugos įvedimas yra naujas, stipriai patobulintas procesas ar produktas, nauja marketingo strategija ar paslaugos organizavimo būdas. Pažymima, kad naujos paslaugos įvedimas „<...> apima paslaugos materialių ir nematerialių elementų, kurių anksčiau paslaugos teikėjas neteikė, kūrimą“ (Skačkauskienė ir kt., 2018). Naujos paslaugos įvedimas yra ne tik naujo produkto teikimas ar paslaugos organizavimas, bet ir vertės kūrimas per sąveiką su klientu, resursų integravimas, kontekstinės sąveikos. Kaip nurodo Snyder et al. (2016), naujos paslaugos įvedimas apima tokias procedūras kaip paslaugos projektavimas, testavimas, marketingas ir teikimo mechanizmai (Snyder et al., 2016). Taigi naujos paslaugos įvedimas apibūdinamuose apibūdinamas kaip procesas, kurio metu paslauga patobulinama ir paruošiama rinkai. Daugelis autorių (pavyzdžiui, Parida, Sjödin, Reim, 2019; Skačkauskienė, Radzevičienė ir Švogžlys, 2018; Warren, 2021) paslaugos įvedimą į rinką pradeda aiškinti nuo paslaugos sukūrimo, tačiau šiame darbe, tiriant kritinius jau sukurtos paslaugos sėkmės veiksnius, svarbu atsiriboti nuo paslaugos kūrimo, jos idėjos analizės. Iš esmės išskiriami trys pagrindiniai

naujos paslaugos įvedimo į rinką etapai kaip apibrėžimas, projektavimas, pristatymas, apimantys skirtingas veiklas (Chen, 2023; Alamayeh, Fachtil, Issam, 2025; Sashi, Bilgihan, Brynildsen, 2019).

1.1.2. Naujos paslaugos įvedimo etapai

Įvedant naują paslaugą gali būti išskiriami trys pagrindiniai etapai. Tai paslaugos apibrėžimo ir projektavimo etapai, kuriuose sudaroma paslaugos koncepcija, išbandomi jos prototipai, numatomas komunikavimo apie paslaugą planas ir kt., ir pristatymo etapas, kuriame klientui teikiamas vertės pasiūlymas.

Pirmasis – apibrėžimo etapas – susijęs su klientų poreikių nustatymu, spręstinių problemų įžvelgimu. Potencialių klientų grupės suskirstomos į segmentus, atliekama duomenų analizė, rinkos tyrimai, sukuriama konkrečių klientų poreikių atitikimo strategijos (Chen, 2023). Šiame darbe analizuojami jau Lietuvoje egzistuojančios švietimo paslaugos įvedimo į rinką sėkmės veiksniai. Vadovaujamosi naujos paslaugos kaip anksčiau sukurtos ir į naują rinką įvedamos paslaugos apibrėžimu. Atsižvelgiant į tai, paslaugos apibrėžimo etapas nebus įtrauktas nagrinėjant darbo objektą.

Antrasis – projektavimo etapas – susijęs su paslaugos elementų numatymu. Terminas „projektavimas“ apibūdina paslaugos teikimo ir veiksmų sekos projektavimo ir kodifikavimo veiklą (Morelli, Götzen ir Simeone, 2020). Šis etapas apima ir materialius, ir nematerialius paslaugos teikimo elementus. Seikkula-Leino et al. (2019) teigia, kad šiame etape kuriamas paslaugos dizainas. Šiame etape rengiamas paslaugos detalizavimas (paslaugos elementų detalizavimas ir išbandymas), atliekama organizacijos analizė (įvertinamas paslaugos koncepcijos ir teikimo sąlygų atitikimas), proceso projektavimas (išteklų planavimas, personalo mokymas, efektyvumo, tobulintinių aspektų nustatymas), komercializacija (sprendimai kur pateikti paslaugą, kada, kam, kaip, kokybės reikalavimų tikrinimas) (Bivainis, Drejeris, 2006). Projektuojant paslaugą ieškoma geriausio paslaugos sprendimo per pasikartojančius paslaugos tyrimų ir plėtros procesus. Gali būti projektuojami paslaugos prototipai, „išbandant“ paslaugos idėjas ir koncepciją (Seikkula-Leino et al., 2019). Išryškintas holistinis paslaugų dizaino pobūdis: jis turi tvariai tenkinti visų suinteresuotųjų šalių poreikius per visą paslaugos teikimo procesą (Seikkula-Leino et al., 2019).

Įtraukiamos įvairios suinteresuotos šalys kuriant vertės bendradarbiavimą (*angl.* value to creation) su klientu (Morelli, de Götzen, Simeone, 2020). Projektuojant paslaugą numatomi kontaktiniai taškai tarp paslaugų teikėjo ir kliento. Klientas gali naudoti daug skirtingų kontaktinių taškų (vadinama kliento kelione) (Clatworthy, 2011). Kiekvieną kartą, kai asmuo susiduria su kontaktiniu tašku ar su juo sąveikauja, jis patiria paslaugą. Tai suteikia patirtį ir prisideda prie asmens santykių su paslauga ir paslaugos teikėju (Clatworthy, 2011). Visos kliento patirtys įvairiuose kontaktiniuose taškuose susideda į vieną ir formuoja kliento nuomonę apie paslaugą bei paslaugą teikiantį subjektą.

Trečiasis – pristatymo – etapas. Pristatymo etape suderinami paslaugos teikėjo ir gavėjo vaidmenys, valdomi santykiai su klientu. Vertės klientui teikimas yra svarbus marketingo aspektas (Sashi ir kt., 2019). Klientui sukuriamą vertę apibūdinama kaip „visos kliento suvokiamos pasekmės, atsirandančios dėl sprendimo, kuris palengvina arba trukdo pasiekti savo tikslus“ (Parida et al., 2019).

Šiame etape „pagrindinis dėmesys skiriamas ne vertės sukūrimo, o jos užfiksavimo supratimui“ (Parida et al., 2019), nes reikia, kad klientas suprastų, kokią vertę jam teikia paslauga. Klientui komunikuojama, kuo paslauga jam naudinga (Sahi, Bilgihan, Brynildsen, 2019). Per komunikaciją

siekama klientams perteikti įmonės vertės pasiūlymą. Vertės pasiūlymai apibūdinami kaip priemonės, skirtos bendrai vertės kūrimo galimybei tarp susijusių suinteresuotųjų šalių ir organizacijų komunikuoti (Toytari, Rajala, Nilsson-Ollandt, Keranen, 2017). Vertės pasiūlymai yra kuriami, pritaikomi, komunikuojami, įvertinami ir tikrinami, siekiant užmegzti ir palaikyti santykius su klientais.

Komunikuojant siekiama, kad vertės pasiūlymai atitiktų kliento tikslus. Vertės pasiūlymai atitinka kliento verslo tikslus. Klientams pateikiant vertės pasiūlymą vystoma komunikacija su juo. Pasirenkami komunikacijos kanalai (pavyzdžiui, socialinės medijos tinkamos bendrauti su jaunesniais, o el. paštas su vyresniais klientais). Kadangi šiandien visi technologiniai pasiekimai rinkos dalyviams prieinami, o vartotojai dažnai patiria „pranešimų perteklių“, organizacijoms svarbu siųsti patrauklius ir nuoseklius pranešimus. Vykdomas kanalų ir strategijų planavimas. Jis padeda efektyviai pasiekti klientus, sukurti emocinį ryšį, kuris klientus skatina būti lojaliais, leidžia skirtingoms klientų grupėms suteikti tinkamą patirtį. Marketingo komunikacijoje gali būti įgyvendinamas 4P modelis (produktas, kaina, vieta ir reklama). Juo siekiama užmegzti glaudžius santykius su klientais ir „užtikrinti sėkmingą įtikinimą teigiamo pirkimo scenarijaus forma“ (Hofrichter, 2019, p. 54). Tam reikalingas stiprus produktas, tinkama kaina ir veiksmingi įtikinimo kanalai. Komunikacija yra kertinis projektavimo etapo elementas. Gali būti kuriama prekės ženklo komunikacija, nustatant kanalus.

Kiti mokslinėje literatūroje nurodomi naujos paslaugos įvedimo etapai, kaip Wirtz, Lovelock (2022), kurie nurodo paslaugos elementų ir prekės ženklo kūrimo, platinimo per fizinius, elektroninius kanalus, kainodaros ir pajamų, komunikacijos su klientais valdymo, paslaugos procesų projektavimo, santykių su klientais ir klientų lojalumo kūrimo, skundų, paslaugų kokybės gerinimo ir užtikrinimo etapus, taip pat persipina su paslaugos apibrėžimo, projektavimo ir pristatymo etapais. Tik pastarieji akcentuoja konkrečias veiklas įvedant naują paslaugą, o ne funkcijas ar tikslus. Konkrečias veiklas akcentuoja ir mokslininkai (Avlonitis et al., 2003; Jong ir Vermeulen, 2003; Gorshein, 2018), kalbantys apie naujų švietimo paslaugų įvedimą – idėjų generavimą ir koncepcijos sukūrimą, rinkos ir verslo analizę, paslaugos vystymą ir prototipavimą, koregavimą, paleidimą rinkoje, monitoriavimą ir kt.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad naujos paslaugos projektavimo etape yra kuriami vertės pasiūlymai klientui, o pristatymo etape jie pateikiami klientui. Projektavimo etape apsvairstoma, kokie bus teikiami vertės pasiūlymai klientui, nustatomi paslaugos elementai, patalpos, teikimo būdai ir kt. Pristatymo etape vystomi santykiai su klientu, komunikacija, rodant jam vertės pasiūlymus. Jeigu pakankamas klientų skaičius suvokia, kokia vertinga jam bus paslauga ir ima ja naudotis (priima vertės pasiūlymą), galima teigti, kad paslauga įvesta tinkamai (ima veikti rinkoje). Švietimas yra procesas, kuriame vyksta paslaugų teikėjų ir vartotojų sąveika, nesukurianti teisių ar nuosavybės perdavimo. Švietimo įstaigų komponentai turi nuolat tobulėti siekiant švietimo kokybės.

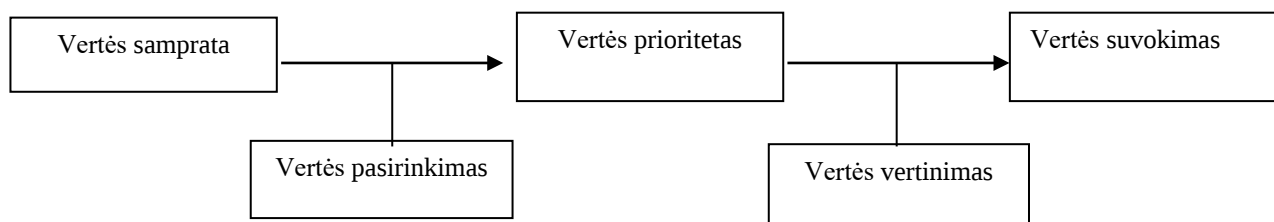
1.1.3. Vertės kūrimas skirtinguose paslaugos įvedimo į rinką etapuose

Bendra vertė suprantama kaip kažko naudingumo ir svarbos suvokimas. Tai atspindi, kad vertė subjektyvi, kontekstuali ir kuriama kartu.

Bendros vertės kūrimas grindžiamas tokiais elementais kaip pardavėjų ir pirkėjų išsipareigojimai, bendri tikslai, komunikacija ir bendri interesai. Vertė aiškinama kaip sąveika tarp paslaugų teikėjų

ir vartotojų. Paslaugos teikėjai, kurdami bendrą vertę, taiko savo žinias ir gebėjimus, o klientai – suvokimą ir patirtį. Bendrai sukuriamą vertę apibrėžiama kaip dalyvių vertinimas, kokia yra paslaugos reikšmė, įvertinant, kas pateikiama paslaugoje ir kas pasiekama klientų bendradarbiaujant su paslaugų teikėjais (Alves, Fernandez ir Raposo, 2016). Suinteresuotosios šalies vertės samprata – tai visų tų naudos ir aukos aspektų, kuriuos suinteresuotoji šalis pripažįsta ir yra pasirengusi laikyti turinčiais vertės kūrimo potencialą, rinkinys (Toytari et al., 2017).

Pateikiant vertės pasiūlymą klientui, apibrėžiama, ką suinteresuotoji šalis laiko svarbiu ir vertingu tam tikroje pasiūlymo vertinimo stadijoje. Suinteresuotoji šalis atlieka „vertės atranką“, kad nustatytų vertės prioritetą – tai dar gali būti įvardijama kaip „kliento pageidaujama vertė“ (Toytari et al., 2017). Klientas paslaugos vertę suvokia pagal tai, „kiek“ vertės jis jaučiasi gaunantis pagal skirtingus vertės aspektus – tai yra „kliento suvokiama vertė“. Vertės įvertinimas – apčiuopiamas kliento suvokiamos vertės įrodymas (kokybinis ar kiekybinis), kuris idealiu atveju išreiškiamas jo tikslų rodikliais:



1.1. pav. Kliento vertės sampratos, vertės prioritetų ir vertės suvokimo santykis

Šaltinis: Toytari ir kt. (2017, p. 1614)

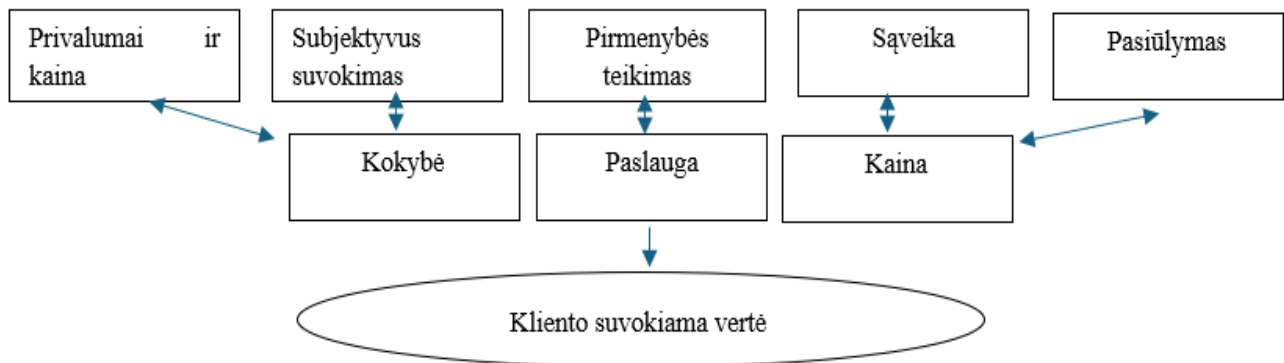
1.1. pav. parodo, kad vertės suvokimas gali būti labai individualus. Skirtingi suinteresuotieji subjektai turi skirtingus įsitikinimus apie tai, kas potencialiai vertinga tam tikroje situacijoje. Anot Toytari et al. (2017), suinteresuotųjų subjektų vertės samprata gali būti sudaryta iš bet kokio dimensijų derinio (našumas, greitis, kaina, socialinis statusas, estetika, darnumas ir kt.) priklausomai nuo jų preferencijų ir vertės suvokimo, juos veikia visuomenės normos, kultūra, asmens istorija ir įsitikinimai, veiklos sektorius, kuriame pateikiami pasiūlymai (Toytari et al., 2017). Taip pat gali skirtis kliento ir organizacijų vertės sampratos, todėl vertės pasiūlymo komunikacija gali būti sudėtinga.

S-D teorija teigia, kad vertė ne perduodama, bet sukuriamą paslaugos vartojimo metu kartu su jos teikėju ir gavėju (Zenelaj, 2020). Vertės kūrimas klientui reiškia visus galimus privalumus (pagrindinius ir papildomus) (Iannitto, 2019). Vertė kuriama sąveikaujant su klientu ir tam pajungiant organizacijos išteklius (Iannitto, 2019). Vertės kūrimas vyksta įtraukiant klientą. Tai, kad klientas dalyvauja vertės kūrimo procese, sustiprina kliento vertės suvokimą. Pavyzdžiui, klientas geriau suvokia funkcinę vertę (Iannitto, 2019). Taip pat jis geriau supranta, kokią emocinę, socialinę vertę jam suteikia paslauga.

Šiandieniniai klientai įsitraukia kuriant vertę ir tada, kai paslauga reklamuojama, vertinama, tobulinama. Klientas gali būti laikomas pagrindiniu kuriant vertės pasiūlymą. Kliento patirtis – daugialypė sąvoka. Kliento patirtis atsiskleidžia per jo parodytą reakciją į paslaugą. Ši reakcija atsiskleidžia, ar paslauga vertinga klientui. Ji taip pat parodo, kaip bendrai klientas reaguoja į organizaciją. Kliento vertės suvokimas atsiranda dar prieš pasinaudojant paslauga ir išlieka ja pasinaudojus (Schallehn, Seuring, Strähle, Freise, 2019). Tai klientui su organizacija leidžia nuolat sąveikauti ir tai daryti vėl ir vėl. Vis sąveikaudamas klientas patiria ir teigiamų, ir neigiamų aspektų,

ir tai formuoja jo vertės suvokimą. Šis suvokimas gali pagerėti arba suprastėti. Klientas gali suvokti funkcinę vertę (kaip pasinaudojimas paslauga jam leidžia pasiekti asmeninius tikslus), hedoninę vertę (kaip klientas jaučiasi, kai priima paslaugos pasiūlymą ir paslauga pasinaudoja) (Nicholson, 2021). Taip pat klientas gali suvokti simbolinę/išraiškos vertę. Tai reiškia, kokią psichologinę naudą klientas gauna. Galima kalbėti ir apie sąnaudų/aukos vertę (kiek sumoka už paslaugą ir kiek sueikvoja savo išteklių, kad galėtų pasinaudoti paslauga). Taip pat klientas įvertina bendrą produkto naudingumą (Nicholson, 2021). Kiti mokslininkai (Kleinaltenkamp, Eggert, Kashyap, Ulaga, 2022) nurodo kliento tikėtiną ir patirtą, kolektyvinę ir individualią vertę. Taigi pabrėžtina, kad klientas paslaugos vertę suvokia labai įvairiapusiškai. Jis paslaugos vertę suvokia atsižvelgiant į tai, kokias naudas jam teikia paslauga ir kiek jis už šias naudas sumoka asmeniniais ištekliais. Akivaizdu viena – vertę organizacija kuria kartu su klientais.

Galima pateikti kliento suvokiamą vertę lemiančių veiksnių modelį:



1.2. pav. Paslaugos sėkmę lemiantys veiksniai, vertinant iš kliento vertės suvokimo perspektyvos

Šaltinis: Iannitto, E. (2019)

1.2. pav. modelis iliustruoja kliento vertės suvokimo procesą per tris pagrindinius elementus – kokybę, paslaugos turinį, kainą. Jie sukuriama per kognityvinius-afektyvius procesus ir daro įtaką suvokiamai vertei. Kuriant vertę klientui taikomi bendradarbiavimo (dialogo su atskirais klientais), individualizavimo (skirtingų paslaugos variantų pateikimo), skaidraus pritaikymo klientui (paslauga pritaikoma klientui apie tai jo specialiai neinformuojant) metodai (Iannitto, 2019). Jie leidžia geriau atliepti kliento poreikius skirtingais lygmenimis. Bendradarbiavimas įtraukia klientą į paslaugos kūrimo ar tobulinimo procesą, padeda klientui jaustis vertingu. Individualizavimas leidžia pasiūlyti kelis paslaugos variantus, o tai padeda geriau atitikti skirtingų klientų poreikius.

Apibendrinant galima teigti, kad bendra vertė suprantama kaip subjektyvus naudingumo ir svarbos suvokimas, kuriamas per sąveiką tarp paslaugų teikėjų ir klientų, susiejant jų žinias, gebėjimus ir patirtį. Vertės kūrimas grindžiamas bendradarbiavimu, bendrais tikslais, komunikacija ir prisitaikymu prie klientų poreikių, kai siekiama didinti patirtinę, simbolinę ar sąnaudų vertę. Klientas – tai vertės bendrakūrėjas. Organizacijų strategija kuriant vertę orientuota į individualizuotas, skaidriai pritaikomas paslaugas, kurios didina paslaugos sėkmę ir stiprina kliento suvokiamą vertę.

1.2. Kritiniai sėkmės veiksniai organizacijos procesuose

Išsiaiškinus naujos paslaugos apibrėžtį ir įvedimo į rinką etapus, pažymėtina, kad nauja paslauga gali būti įvedama sėkmingai arba ne. Sėkmingas naujos paslaugos įvedimas į rinką – sudėtingas procesas, kuriame svarbu ne tik atlikti visus paslaugos įvedimo procesus, bet ir ją sėkmingai adaptuoti klientams ir rinkos sąlygoms. Taigi reikia išskirti pagrindinius sėkmės veiksnius, kurie padės įveikti iššūkius įvedant naują paslaugą į švietimo rinką.

Daugumoje pramonės šakų verslo kontekste nustatoma nuo trijų iki šešių kritinių sėkmės veiksnių (Hekimoglu et al., 2025). 1979 m. Rockart, analizuodamas informacijos valdymą ir vadovų informacinius poreikius, kritinius sėkmės veiksnius (angl. *Critical Success Factors*) apibrėžė kaip nedidelį skaičių sričių, kuriose pasiekti rezultatai būtini tam, kad organizacija galėtų sėkmingai veikti ir pasiekti išsikeltus tikslus (cit. pagal Hekimoglu, Özgen ir Sen, 2025). Vadinasi, vadovas turi identifikuoti tas veiklos sritis, kuriose „privalo viskas vykti gerai“. Tai būtina norint organizacijai įgyvendinti savo strategiją. Šis į verslą požiūris pirmiausiai orientuotas į finansinius rezultatus, konkurencinį pranašumą ir vadybinį efektyvumą. Tačiau laikui bėgant CSF požiūris pradėtas taikyti švietimo srityje, ypač kai išaugo lūkesčiai, kad mokyklos, panašiai kaip privačiojo sektoriaus organizacijos, demonstruotų geresnius rezultatus, finansinį tvarumą ir suderinamumą su savo vizija ir misija (Hekimoglu et al., 2025).

Ghazal, Hasan, Alshurideh, Alzoubi, Ahmad, Akbar, Kurdi, Akour (2021), analizuodami išmaniojo mokymosi naują paslaugą, kritinius sėkmės veiksnius apibrėžė kaip pagrindines sritis, kurios yra kritiškai svarbios siekiant rezultatų.

Williams, Ramaprasad (1996) pasiūlė sisteminę TSF taksonomiją su keturiais „kritiškumo“ lygmenimis.

1. Veiksniai, kurių poveikis sėkmei yra pagrįstas (teoriniu būdu ar empiriniais tyrimais) priežastiniu ryšiu. Nagrinėjant šiuos veiksnius parodoma, kad jų veikimas nulemia sėkmę;
2. Veiksniai, kurie ir būtini, ir pakankami sėkmei. Be šių veiksnių sėkmė neįmanoma;
3. Veiksniai, kurie būtini, bet nepakankami pasiekti sėkmei. Šių veiksnių buvimas lydi sėkmę, tačiau jų nebuvimas nelemia griūties. Jie nesukuria tiesioginio priežastinio ryšio tarp savęs ir sėkmės;
4. Veiksniai, kurie susiję su sėkme, bet neesminiai. Dažnai pasitaikantys veiksniai sėkmingoje paslaugoje, tačiau be jų sėkmė irgi įmanoma.

Kritiniai sėkmės veiksniai, kaip juos verslo kontekste tobulinant paslaugas teikiančios organizacijos veiklą apibūdina Kurdi, (2022), yra ribotas skaičius sričių, kuriose rezultatai turi būti geri, kad teikdama paslaugas organizacija pasiektų savo tikslus ir užtikrintų sėkmę. Tai parodo, kad kritiniai sėkmės veiksniai gali būti suskirstyti į sritis, į kurias organizacijai reiktų atkreipti dėmesį įvedant naują paslaugą.

Remiantis Kurdi et al. (2022), pirmasis strateginis fokusas, kuris gali būti įvardijamas kaip kritinė sritis (kurioje privalo viskas būti gerai vykdoma) apima lyderystę, vadybą ir planavimą. Antroji sritis susijusi su žmogiškaisiais ištekliais – tai personalas, darbuotojų mokymai, plėtros veiksniai. Trečioji sritis – veikla, apimanti vykdomus procesus projektuojant paslaugą. Ketvirtoji sritis, anot Kurdi et al. (2022) yra pati svarbiausia – tai marketingas, suteikiantis santykius su klientais valdymo kontrolę, reaguojant į jų poreikius. Galiausiai dar viena sritis, kuri gali būti išskiriama kaip kritinė, yra organizacijos finansai. Jie turi skirtingus komponentus: turtą, įrenginius ir kt. (Kurdi et al., 2022).

Sėkmės veiksniai, kurie atsiskleidžia kaip „kritiniai“ nurodytose srityse, Kurdi et al. (2022) suskirsto į kelis tipus. Pirmasis jų – pramonės veiksniai (tai sektoriaus konkurencinis pranašumas). Kitas tipas – aplinkos veiksniai (organizacijos klimatas, konkurentai, technologijų plėtra, ekonominė padėtis). Dar vienas tipas – strateginiai veiksniai (specifiniai konkurenciniai pranašumai). Taip pat laikinieji veiksniai (trumpalaikiai ir priklauso nuo organizacijos vidinių pokyčių (pavyzdžiui, laikinų kliūčių, iššūkių ir krypčių). Šios veiksnių grupės gali atskleisti, kad paslaugos sėkmė priklauso nuo objektyvių (kas formuoja viso sektoriaus sėkmę, kokia organizacinė paslaugos teikimo aplinka) ir subjektyvių (koks paslaugos konkurencinis pranašumas, išskirtinumas, kaip greitai ir efektyviai teikiant paslaugą sprendžiamos problemos ir kt. Siekiant, kad paslauga pasižymėtų sėkme, būtina atlikti rinkos analizę (klientų apklausomis, fokus grupėmis ar kt.) (Kurdi et al., 2022), nes kliento suvokimas vis dėl to yra esminis modeliuojant sritis, kurios vertintinos kaip paslaugai kritiškai sėkmingos. Taip pat siūloma įtraukti pridėtinės vertės paslaugas, kurios gali būti „būdas, padidinti verslo veiklos rezultatus“ (Kurdi et al., 2022, p. 21). Jos suteikia tinkamą kryptį sėkmei.

Švietime labai svarbu, kad liktų patenkintomis suinteresuotos šalys. Pagrindinis tikslas – jų pasitenkinimas, o ne pelnas (Hekimoglu et al., 2025). Patenkintomis suinteresuotos šalys lieka, kai juos tenkina ugdymo paslaugų kokybė, akademiniai rezultatai. Ugdymo įstaigos moksliniuose tyrimuose daugiausiai nagrinėjamos bendros švietimo organizacijos ar jos mokymo metodų sėkmės kontekste (Hekimoglu et al., 2025; Min, Yu, 2023; Javornik, Mirazchiyski, 2023). Kritinius sėkmės veiksniai paslaugų įvedimo, juolab naujų paslaugų įvedimo ikimokyklinio ir mokyklinio ugdymo įstaigų lygmenimis, tema analizuojančių mokslinių šaltinių nerasta, todėl tyrimuose ieškota reiškinių, artimų šiam. Tik Caiado et al. (2020) yra įvardijęs 28 kritinius sėkmės veiksniai (CSFs), susijusius su Lean metodikų diegimu. Šie veiksniai suskirstomi į penkias grupes:

1 lentelė

Kritinių sėkmės veiksnių kategorijos LEAN viešajame sektoriuje

Kritinių sėkmės veiksnių kategorijos	Priskiriamos sritys	Aprašymas
I. Tikslai ir vertybės	Nuolatinis stebėjimas	Nuolatinis vertinimas, stebėjimas ir įvertinimas. Tai nuolatinio tobulinimo metodas.
	Komunikacija	Tikslai ir uždaviniai, kurie perduodami komunikuojant darbuotojams ir naudojami kuriant organizacijos veiklos kokybę, kultūrą
	Procesais pagrįstas požiūris	Viso proceso suplanavimas ir vientisas valdymas
	Paskatinimas	Pripažinimo ir atlygio sistemų taikymas
	Darbo procesų integracija	Darbo eigos integravimas
	Strateginis suderinimas	Tobulinimo programų ir strategijos sudarymas
II. Sudėtingumas ir svarba	Pagrindinės priežastys	Sąnaudų mažinimas, proceso tobulinimas
	Priežasties ir pasekmės veiksniai	Priežasties ir pasekmės poveikio analizė ir produkto projektavimas. Organizacijos kultūros poveikis procesų projektavimui
	Įrankiai	Visuotinis kokybės valdymas, kritinių kokybės charakteristikų identifikavimas
	Greitų laimėjimų prioritetų nustatymas	Organizacijai greičiausiai pasiekiamų tikslų iškėlimas, spragų, dėl kurių gaišamas laikas, nustatymas
	Išplėstinės valdymo priemonės	Poreikis taikyti išimtinių situacijų, neapibrėžtumo valdymą, gebėjimus ir kontrolę
III. Galios balansas	Aukščiausios vadovybės įsipareigojimas	Aukščiausio vadovybės įsipareigojimo ir stabilumo užtikrinimas, nuolatinė parama tobulėjimui

1 lentelės tęsinys

	Darbuotojų įtrauktis	Struktūrizuota organizacinė kultūra ir valdymo sistema, pasirengimas, darbuotojų parama, komunikuojant taikomi „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų metodai“
	Daugiadisciplininis komandinis darbas	Projektų, procesų, tiekėjų valdymo, darbo su klientais įgūdžiai
	Mokymas ir švietimas	Mokymas, žinių perdavimas, mokymasis ir komandinis darbas, bendradarbiavimas su įvairiais organizacijos skyriais, padaliniais
	Darbuotojų įgaliojimas	Organizacijos sąžiningumas, visų darbuotojų pasitikėjimas ja
IV. Ištekliai ir galimybės	Patikimi veiklos rodikliai	Strateginio planavimo parengimas remiantis bandomaisiais tyrimais, kokybės duomenimis, matavimais ir ataskaitomis. Poveikio „atpažįstamumas“ ir natūralus pokyčių tempas
	Profesiniai įgūdžiai	Pakankamas žmogiškųjų išteklių kiekis ir įgūdžiai, atitinkamų asmenų įtrauktis, kad jie pateiktų savo nuomonę apie dabartinį savo veiksmingumą ir tobulinimo galimybes
	Orientacija į klientą	Aiškus orientavimasis į klientą, jo apklauso
	Socialinė atsakomybė	Vadovybės išipareigojimas ir socialinė atsakomybė, veiklos rezultatų reikalavimas, supratimas apie strategines kryptis ir procedūras
	Kultūriniai pokyčiai	Procesų (pvz., aplinkos, technologijų ir kt.) tobulinimas siekiant greitai reaguoti į aplinkos pokyčius
V. Technologijos ir sistemos	Technologijų integracija	Naujų technologijų ir priemonių kaip proceso tobulinimo sudedamųjų dalių įtraukimas
	Pakartotinis duomenų naudojimas	Verslo duomenų naudojimas
	Dalijimosi integracija	Bendrų (bendrai naudojamų) infrastruktūros paslaugų naudojimas
	Įdiegtos programos kontrolė	Įdiegtos programos kontrolės priemonės
	Tinklo inovacijos	Lankstus projektų valdymas
	Informacinis saugumas	Visapusiškas duomenų saugumas, saugumą užtikrinančių priemonių plėtra

Šaltinis: Caiado et al. (2020)

Tai, kokie sėkmės veiksniai yra kritiniai, priklauso nuo organizacijos konteksto, tikslų. Net ir turint daug galimų veiksnių, turi būti nustatomi tik keli veiksniai, kurie yra tikrieji svarbūs. Pavyzdžiui, savo tyrime apie aukštos kokybės virtualių komandų veiklos kritinius sėkmės veiksnius aukštojo mokslo paslaugas teikiančioje organizacijoje Baniahmadi, Akhavan (2023) išryškina tik vadovavimą, pasitikėjimą ir mokymą, kaip kritinius sėkmės veiksnius tirtos organizacijos atveju. Kitame tyrime kaip kritiniai sėkmės veiksniai teikiant švietimo paslaugas nustatyti bendradarbiavimas su besimokančiais visą mokymosi metu, prieinamos mokymosi galimybės ir besimokančiajam patogi programos struktūra (Alrasheedi, Capretz, 2018). Tokius veiksnius galima priskirti prie galios ir balanso, technologijų ir sistemų veiksmų grupės.

Apibendrinant „kritinėmis“ sėkmei galima vadinti ribotą skaičių sričių, kurios būtinos norint, kad paslauga organizacijoje būtų pradėta teikti sėkmingai. Šios sritys gali priklausyti nuo konteksto – organizacijos pobūdžio ir paslaugų specifikos, klientų, kuriems teikiama paslauga, profilio ir poreikių, turimų išteklių kokybės ir įrangos, priemonių ir kt. Marketingo sritis gali būti vertinama kaip viena esminių kritinių sričių pasiekti sėkmei, nes ji susijusi su galutinių santykių su klientu užmezgimu, kurie gali būti sėkmingi (įtikinantys priimti vertės pasiūlymą) arba nesėkmingi (neįtikinantys priimti vertės pasiūlymo). Taip pat pridėtinės vertės paslaugos gali sustiprinti sėkmę. Kritiniai sėkmės veiksniai gali būti skirstomi pagal kritiškumo laipsnį. Sėkmė teikiant paslaugą priklauso nuo objektyvių (rinkos šaka, kurioje veikiama, organizacijos kontekstas, ištekliai) ir subjektyvių aspektų (kaip efektyviai sėkmei projektuojama ir pristatoma paslauga).

1.3. Kritiniai sėkmės veiksniai įvedant naują paslaugą švietimo organizacijoje

Visų naujovių įgyvendinimą lemia tam tikros sąlygos ir kontekstas, nes švietimo paslaugų įvedimas, gerinimas, reikalauja individų, organizacijas ir sistemas tobulinti padedančių procesų. Sukūrus tinkamas sąlygas padidėja naujos paslaugos įvedimo švietimo organizacijoje sėkmės galimybės. Palla, Serdaris, Antoniadis, Spinthiropoulos (2025) atkreipia dėmesį, kad užuot bandžius tiesiogiai susieti pedagogų ugdymą su vaikų ugdymosi rezultatais, reikia tirti tarpininkaujančius elementus, ryšius tarp jų ir visą jų sudėtingumą. Sėkmės veiksniai gali būti grupuojami pagal sritis, su kuriomis yra susiję (Kurdi et al., 2022) ir pagal įtakos sėkmei stiprumą – nuo labiausiai lemiančių sėkmę (kritiškai svarbių, be kurių sėkmė neįmanoma) iki mažiausiai svarbių sėkmei (padidinančių sėkmę, bet reikia ir kitų veiksnių sėkmei užtikrinti) (Williams, Ramaprasad, 1996). Taigi šiame poskyryje atskleidžiama, kaip pasireiškia kritiniai sėkmės veiksniai įvedant naują paslaugą švietimo įstaigoje pagal sritis – lyderystės, vadybos ir planavimo, personalo ir mokymų veiksniai, veiklos procesų ir projektavimo ir marketingo veiksniai, ir pagal poveikio švietimo sektoriaus paslaugų sėkmei stiprumą.

1.3.1. Lyderystės, vadybos ir planavimo veiksniai

Williams ir Ramaprasad (1996) pirmojo lygmens veiksnius įvardija kaip tuos, kurie svarbiausi sėkmei – jų veikimas sėkmę tiesiogiai nulemia. Prie šios grupės galima priskirti Kurdi ir kt. (2022) kaip sėkmės veiksnių grupę nurodytą lyderystę, vadybą ir planavimą. Tai strateginės vadybos sritys sėkmės veiksniai. Jie formuoja organizacijos konkurencinį pranašumą ir priklauso nuo organizacijos padėties ir reputacijos rinkoje (Mehmood et al., 2019; Farouk, 2022).

Kalbant apie lyderystę, svarbi strateginė orientacija. Organizacija, kuri turi tinkamą strateginę orientaciją, pasižymi konkurenciniu pranašumu rinkoje. Strateginė orientacija susidaro iš: orientacijos į rinką, orientacijos į verslumą, orientacijos į klientus, orientacijos į sąnaudas, orientacijos į inovacijas, orientacijos į konkurentus, orientacijos į mokymąsi ir sąveiką, orientacijos į darbuotojus (Dionysus, Arifin, 2020). Demonstruodama strateginę orientaciją organizacija parengia planą ir iškelia tikslus, numato priemones jiems pasiekti, sudaro biudžetą, programas, užduotis, vertina išteklių panaudojimo efektyvumą ir žmogiškųjų išteklių pasiekimus (Stojanovic, 2019). Strategiškai besiorientuojančios viešojo sektoriaus organizacijos bendradarbiauja su politikos formuotojais ir suinteresuotomis šalimis iš išorės (Stojanovic, 2019). Tokioje organizacijoje būtinas valdymo skaidrumas, nes reikia teikti daugiau dėmesio klientams, gerinimas santykių su suinteresuotosiomis šalimis, kad išliktų konkurencingoje rinkoje, sukurti palankią bendradarbiavimo atmosferą su potencialiais klientais (Piccolo, Chaudhuri, Vrontis, 2021).

Šeimų įtraukimas gali būti paslaugos įvedimo sėkmingumą į švietimo rinką sustiprinantis elementas. Šeimų įtraukimas vertinamas atsižvelgiant į atsirandančio konflikto tarp namų ir mokyklos sprendimo poreikį, abipusį bendradarbiavimą, tėvų dalyvavimą priimančioms sprendimams dėl vaikų priežiūros ir ugdymo, pedagogų jautrumą reaguojant į tėvų pasirinkimus, dalijimąsi informacija (Comer, Ben-Avie, 2010). Įtraukdami šeimas pedagogai dažnai bendrauja su tėvais ir suteikia jiems galimybių dalyvauti teikiant paslaugas, teikia šeimai paramą, sudaro tėvų įsitraukimui parankų paslaugų turinį ir ugdymo programas (Lin, Premo, Pilarz, 2024).

Lyderystės stilius gali būti švietimo organizacijos sėkmę lemiantis veiksnys, nes jis lemia pedagogų pasitenkinimą. Kaya (2024), kuris, atlikęs kiekybinį mokyklose dirbančių pedagogų tyrimą,

atskleidžia, kad šis lyderystės stilius reikšmingai padidina pedagogų pasitenkinimą darbu. Remdamasis minimo tyrimo rezultatais jis nurodo, kad transformacinės lyderystės plėtra mokyklose gali padidinti pedagogų kūrybiškumą ir profesinį atsparumą. Yılmaz, Celik (2023) teigia, kad daugiausiai pedagogų pasitenkinimą lemia transformacinis lyderystės stilius. Mokslinėje literatūroje randama įrodymų, kad pasitenkinimą darbu jaučiantys pedagogai teikia kokybiškas švietimo paslaugas. 297- ių valstybinėse ir privačiose įstaigose dirbančių pedagogų tyrimas parodė, kad pedagogų pasitenkinimas darbu susijęs su ugdymo kokybe (Assaf, Antoun, 2024). Tačiau transformacinės lyderystės poveikio pedagogų darbo kokybei vertinimo klausimu tyrimai rodo nevienareikšmius rezultatus. Achi, Maalouf, Barakat, Mawad (2025), atlikę kiekybinį tyrimą su 509 pedagogais, teigia, kad transformacinės lyderystės stilius neturi įtakos pedagogų darbo rezultatams.

Darbuotojų įtraukimas, administracinė parama, išteklių prieinamumas, kultūra, filosofija užtikrina vadovavimo kokybę švietimo įstaigose (Toledo, Cordero, 2024). Kokybiškas švietimo įstaigos valdymas sumažina biurokratiją ir leidžia mokytojams sutelkti dėmesį į mokymą ir santykių su kolegomis ir mokiniais kūrimą, jų neblaško ir nesekina papildomas darbo krūvis (Ortan, D. Simut, R. Simut, 2021). Taigi svarbus, tikslus darbo krūvio pritaikymas.

Pripažįstama, kad bet kuri šalis, siekianti išlaikyti aukštus kokybės standartus savo švietimo sistemoje, turi labai rimtai vertinti pedagogus ir jų motyvacijos poreikius (Herlina, 2025). Dar 1994 m. Pasaulio bankas yra pabrėžęs, kad motyvuoti pedagogai yra būtini bet kuriai institucijai, siekiančiai tobulėti (Herlina, 2025). Mokytojų motyvacijos didinimas paprastai gerina švietimo kokybę. Herlina (2025) atliktas tyrimas patvirtina, kad padidinus darbuotojų motyvaciją galima pagerinti jų darbo rezultatus. Kai švietimo įstaigos darbuotojai yra motyvuoti, jie teikia kokybiškas paslaugas, gerina darbo rezultatus ir įsipareigojimus darbe, o tai padeda užtikrinti švietimo kokybę. Mažiau motyvuoti pedagogai rečiau taiko novatoriškus ugdymo metodus, mažiau reaguoja į mokinių poreikius (Hornyak, 2025). Maža motyvacija riboja pedagogų bendradarbiavimą ir prisitaikymą prie išorinių pokyčių jiems dirbant nepalankioje švietimo aplinkoje (Hornyak, 2025). Taigi pedagogų motyvacija pagerina jų produktyvumą ir teikiamų paslaugų kokybę, o maža motyvacija, priešingai, jai kenkia. Tad siekiant teikti sėkmingą švietimo paslaugą reikalingas pedagogų motyvacijos valdymas.

Efektyvus strateginis planavimas (formuluojama misija, vizija, keliama ilgalaikiai ir trumpalaikiai tikslai, informuojama apie planus) padeda švietimo įstaigai sėkmingai veikti. Krstevska, Bajrami (2023) išsiaiškino, SMART strateginiai tikslai pagerina ugdytinių tobulėjimą, ugdymosi rezultatus. Khan, Siraj, Illyas (2024), pritaikę eksperimentinę tyrimo metodiką atliko 40 aštuntos klasės mokinių tyrimą. Jie nustatė, kad pamokų planavimas pagerina vaikų pasiekimus. Taigi pagerintas planavimas padeda pasiekti švietimo tikslus.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginė orientacija, šeimų įtraukimas, kokybiškas vadovavimas yra švietimo sėkmės veiksniai. Tuo tarpu lyderystės stilius atsiskleidžia kaip skirtingai vertinamas veiksnys kalbant apie jo įtaką naujos paslaugos įvedimo sėkmei. Tai iliustruoja transformacinio lyderystės stiliaus vertinimai.

1.3.2. Personalo ir mokymų veiksniai

Williams ir Ramaprasad (1996) kaip antrojo lygmens veiksnius nurodo veiksnius, kurie būtini ir pakankami, be jų sėkmė neįmanoma. Vadovaujantis B. Kurdi et al. (2022) prie šios grupės galima priskirti personalą ir mokymus. Kurdi et al. (2022) įvardija, kad tai sėkmės veiksniai, susiję su žmonėmis ir apima personalą, darbuotojus, mokymą ir tobulėjimą. Darbuotojams dalyvaujant

mokymuose ir keliant kvalifikaciją gerėja organizacijos socialiniai ryšiai, kultūra bei suteikiamos kokybiškesnės paslaugos (Dhrubo, 2025).

Ne visais atvejais aukštesnis pedagogų išsilavinimas, žinios ar profesinis tobulėjimas gerina švietimo paslaugų sėkmę. Pedagogų profesinio tobulėjimo negalima vertinti „formaliai“. Siekdama išnaudoti personalo valdymo ir mokymų potencialą, įvedant naują švietimo paslaugą, sėkmei gerinti organizacija turi sutelkti tam reikalingus išteklius, taip pat ir nematerialius (asmeninį vadovų palaikymą tobulėjimui ir pavyzdžio rodymą, laiką ir kt.).

Švietimo įstaigos vadovybė turi sukurti pedagogų asmeninį tobulėjimą ir profesinį augimą palaikančias struktūras: sąlygos pedagogų profesiniam tobulėjimui atsiranda tada, kai administracija visas problemas sprendžia kartu su pedagogais, įtraukia pedagogus į bendros vizijos siekimą, mokyklos vadovai patys nuolat tobulėja (Gitomer, Marshall, 2023). Mokyklos kultūra, lyderystė taip pat svarbūs veiksniai, sudarantys sąlygą pedagogų tobulėjimui. Ši mintis grindžiama idėja, kad „pedagogų kasdienė patirtis praktikos kontekste formuoja jų supratimą, o jų supratimas formuoja jų patirtį“ (McChesney, Cross, 2023). Čia labai svarbiu tampa pedagogų tobulėjimas (McChesney, Cross, 2023). Tačiau vien pedagogų tobulėjimas nebus sėkmės „garantas“. Reikia ir kitų veiksnių. Veikdami kartu jie paskatintų pedagogų profesinį tobulėjimą. Kiti švietimo paslaugų kokybės kriterijai turi būti susiejami su švietimo rezultatais (Gitomer, Marshall, 2023). Pavyzdžiui, jei pedagogų profesinis tobulėjimas nepagerina švietimo rezultatų, galima teigti, kad jis nenaudingas.

Nors pedagogų mokymai nebūtinai tiesiogiai pagerina vaikų pasiekimus, jie svarbūs, nes padidina pedagogų vidinį saviveiksmingumą, motyvaciją. Pedagogų profesinių kompetencijų ugdymas skatina didesnę atsidaivimą darbui ir entuziazmą, nes užkerta kelią profesiniam išsekimui. Pedagogų profesinio tobulėjimo skatinimas gerina švietimą. Akbar (2021) nurodo, kad pedagoginių, vadybinių, ir socialinių pedagogų kompetencijų ugdymas yra būtinas švietimo kokybei gerinti. Ouwehand, Xu, Meeuwisse, Severiens, Wijna (2022) savo atliktu tyrimu išryškina tiek tiesioginį, tiek netiesioginį (per profesinį stresą, emocinį išsekimą ir profesinius pasiekimus) fizinio lavinimo pedagogų kompetencijos ryšį su įsitraukimu į darbą, kuris susijęs su didesniu atsidaivimu darbui, mažesniu nuovargiu. Po mokymų stiprėjantis pedagogų savarankiškumas, kaip atskleidžiama Duraku, Blakaj, Likaj, Boci, Shtylla (2022) atliktoje mokslinių tyrimų apžvalgoje apie įgytų naujų žinių ir kompetencijų poveikį ankstyvojo ugdymo pedagogams, lemia didesnę pedagogų atsidaivimą darbui, vidinės laisvės pojūtį organizuojant ugdymo procesą (Duraku et al., 2022).

Kalbant apie ugdymo kokybę, pedagogų mokymai atsiskleidžia kaip turintys didelę reikšmę ikimokykliniam ugdymui, kurio tikslas yra bendrųjų vaiko kompetencijų tobulinimas ir plėtra. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinių kompetencijų ugdymas ir profesinio tobulėjimo lygis apskritai daro įtaką vaikų vystymuisi, todėl jis laikomas pagrindiniu būdu gerinti ikimokyklinio ugdymo kokybę. Abeywickrama (2024), savo tyrime apklausęs 258 ankstyvojo ugdymo pedagogus, išaiškino, kad pedagogų profesinis tobulėjimas turi teigiamą ir reikšmingą įtaką ankstyvojo ugdymo kokybei. Pastarasis autorius išryškino, kad tobulindami savo specialiuosius ir bendruosius gebėjimus pedagogai geriau ugdo vaikų kognityvinius gebėjimus, valdo vaikų elgesį ir efektyviau veda ankstyvąjį ugdymą. Drausmę grupėje, nuolat dalyvaudami mokymuose ir tobulėdami pedagogai taip pat palaiko per geresnį įgytą gebėjimą efektyviai išnaudoti išteklius ir bendradarbiauti su tėvais. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinis tobulėjimas kitoje mokslinių tyrimų apžvalgoje irgi atsiskleidžia kaip didinantis pedagogų savarankiškumą, motyvaciją ir gebėjimą palaikyti drausmę grupėje (Duraku et al., 2022). Kaip parodė Duraku et al. (2022) atliktas testų modelio tyrimas siekiant įvertinti mokymo programos poveikį 75- iems ikimokyklinio

ugdymo valstybiniuose darželiuose dirbantiems pedagogams, mokymo programos baigimas susijęs su žymiu ikimokyklinio ugdymo pedagogų žinių ir įgūdžių, motyvacijos ir vidinio saviveiksmingumo padidėjimu.

Apibendrinant galima teigti, kad kvalifikacijos kėlimas ir mokymai atsiskleidžia kaip mechanizmas, per pedagogų asmeninį tobulėjimą ir veiksmingesnę profesinę praktiką, gerinantis švietimo paslaugų kokybę, ypač vaikų ikimokyklinio ugdymo kontekste. Po mokymų pedagogai jaučia daugiau entuziazmo darbui, yra laisvesni, savarankiškesni, motyvuoti, geba valdyti grupę, bendradarbiauti su tėvais. Pedagogų mokymai ir sąlygų jų profesiniam tobulėjimui sudarymas padeda priimti pokyčius, o tai svarbu įvedant naują paslaugą švietimo organizacijoje, kuri paprastai yra didelės struktūros, lėtai besikeičianti, sąlygojama įvairių institucinių reikalavimų ir procedūrų. Tačiau pedagogų mokymai veiksmingi tik jų profesinį tobulėjimą visapusiškai skatinančios švietimo įstaigos kontekste. Čia personalo ir mokymų veiksniai atsiskleidžia kaip susiję su kitais – lyderystės, vadybos ir planavimo veiksniais.

1.3.3. Veiklos procesų ir projektavimo veiksniai

Trečiojo lygmens veiksniai – būtini veiksniai, bet nepakankami (Williams ir Ramaprasad, 1996). Tai veiksniai, kurie padidina sėkmę, bet vien jų nepakanka sėkmei užtikrinti. Prie šių veiksmių galima priskirti Kurdi et al. (2022) nurodytus veiklos procesų ir paslaugų projektavimo veiksmius.

Veiklos procesų ir projektavimo veiksniai – tai organizacijos kasdienės veiklos vykdymą lemiantys elementai, tokie kaip procesų valdymas, standartizavimas, kokybės kontrolė, technologijų taikymas, darbuotojų įsitraukimas ir nuolatinis tobulinimas. Chatterjee, Chaudhuri, Vrontis, Thrassou (2023) kalba apie organizacijos tarpfunkcinius gebėjimus, kurie apima rinkodaros, inovacijų, tiekimo grandinės valdymo, mokymosi gebėjimus. Įgyti šiuos gebėjimus reikalingi nuolatiniai mokymai ir tobulinimasis. Gebėjimų vystymas ir nuolatinis išteklių tobulinimas yra dalis išteklių tobulinimo proceso (Kero ir Bogale, 2023). Gebėjimų vystymas padeda organizacijai nuolat mokytis: pvz., dalijimasis informacija gerina darbuotojų žinias, taip tobulinant organizacijos veiklos rezultatus (Nagano, 2020).

Veiklos procesų ir paslaugų projektavimo veiksmių grupė taip pat apima įvairius organizacijos išteklius (technologijas, finansus, turtą, įrenginius ir įrangą) (Kurdi et al., 2022). Organizacijos ištekliai užtikrina organizacijos sėkmės rezultatus. Antai švietimo sektoriuje labai svarbus veiksnys yra įranga. Kaip pabrėžia Asrofi (2022), be įrangos ir infrastruktūros švietimas niekada neveiks tinkamai. Organizacijos ištekliai yra materialūs ir nematerialūs:



1.3. pav. Organizacijos materialių ir nematerialių išteklių, užtikrinančių jos rezultatus teikiant paslaugą, vertinimas (pagal RBV)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Kero, Bogale (2023); Dhrubo (2025)

Materialių ir nematerialių organizacijos išteklių atitikimo teikti reikalingai paslaugai užtikrinant organizacijos konkurencingumą vertinimas remiasi išteklių savybių, organizacijos gebėjimų ir pajėgumų analize (žr. 1.3. pav.). Išteklių turimos savybės rodo, ar ištekliai suteikia konkurencinį pranašumą; dinamiški gebėjimai žymi organizacijos gebėjimus prisitaikyti, atsinaujinti ir reaguoti į aplinkos pokyčius (Kero ir Bogale, 2023).

RBV teorijoje teigiama, kad organizacijos turimi išskirtiniai ištekliai suteikia jai konkurencinį pranašumą, jei pasižymi tokiomis savo savybėmis – *vertingumu, retumu, nepakartojamumu, nepakeičiamumu* (toliau tekste – VRIN). Paslaugos vertingumas klientui yra dinamiškas, įvairius veiksnius apimantis procesas, kurie sąveikauja tarpusavyje ir lemia kliento suvokiamą vertę. Išteklių retumas, nepakartojamumas, nepakeičiamumas suteikia konkurencinį pranašumą rinkoje. Išteklių retumas reiškia ribotus išteklius, kai organizacija turi tokius išteklius, kokių neturi dauguma organizacijų. Retus išteklius turinti organizacija yra išskirtinė, ji turi galimybę pasinaudoti vertingais ištekliais. Be abejonės, išteklių retumas savaime negarantuoja sėkmės, ir yra tik vienas iš sėkmės veiksnių, suteikiančių organizacijai konkurencinį pranašumą rinkoje. Kaip teigia Salazar (2017), sėkmei sukurti svarbu ir tai, kaip organizacija gebės pasinaudoti retais ištekliais. Išteklių nepakartojamumas yra tada, kai sudėtinga juos imituoti, kopijuoti. Nepakartojamumas veikia kaip „kitų įmonių kopijavimo ar vertingų išteklių imitavimo prevencija“ (Salazar, 2017, p. 34). Jei kiti verslo subjektai negali įsigyti ar sukurti tokių pačių pakaitinių išteklių tomis pačiomis sąnaudomis kaip kitas, ištekliai tampa konkurencinio pranašumo šaltiniu. Tai gali būti unikali įmonės kultūra, technologijos ar patentai, specialios žinios ar patirtis, prekės ženklo reputacija ir klientų pasitikėjimas, asmeninės lyderių savybės ir kt. Pvz., nepakartojamumą gali lemti išorinė aplinka, išteklių vidinė sąveika, strategijos pokyčiai, tvarumas (Salazar, 2017). Taip pat nepakartojamus išteklius turinti organizacija gali išsiskirti ypatingomis darbuotojų kompetencijomis ir savybėmis (Alves et al., 2017). Išteklių nepakeičiamumas didina suvokiamą vertę. Galima teigti, kad nepakeičiamos yra paslaugos, patenkinančios pagrindinius klientų psichologinius poreikius – autonomiją, nepriklausomybę, kompetenciją, nes padidina kliento motyvaciją naudotis paslauga.

Sėkmingą išteklių panaudojimą lemia ir tinkamas jų paskirstymas. Remiantis RBV teorijos keliamomis prielaidomis, tinkamai paskirstyti organizacijos ištekliai užtikrina tvarų konkurencinį pranašumą – produkto vertę, retumą, imitavimo sudėtingumą ir kt. (Barney, 1991). Barney paaiškina, kad įmonės ištekliai turi atitikti VRIN – būti „vertingi, reti, nepakartojami ir nepakeičiami“ (Dionysus, Arifin, 2020, p. 137). Gebėjimas konkuruoti naudojant išteklius atsiranda, kai organizacija sugeba sukurti „strateginę orientaciją“ (Dionysus, Arifin, 2020, p. 137).

Kalbant apie būtinus, bet nepakankamus veiklos procesų ir projektavimo veiksnius, itin svarbūs yra švietimo įstaigos ištekliai, nes jie paslaugą padaro patrauklia naudotis visiems. Kaip vieną iš sėkmės veiksnių galima vertinti paslaugos prieinamumą ir lygias galimybes visiems ja naudotis, o tai sukuria būtent ištekliai, padidinantys galimybes naudotis paslauga, skirtingas finansines galimybes turinčioms šeimoms (Nielsen-Hewett Rosnay, Singleton, Stouse-Lee, 2023). Pavyzdžiui, ikimokyklinio ugdymo įstaigų kontekste sėkmę lemia paslaugų prieinamumas, skirtingų šeimų galimybės naudotis vaiko interesus atitinkančiomis paslaugomis (Nielsen-Hewett, et al., 2023).

Apibendrinant veiklos procesų ir projektavimo veiksnių grupę naujos paslaugos įvedimo švietimo organizacijoje sėkmei, galima teigti, kad šių veiksnių įtaka stipri, nes jie apima kokybės valdymą,

procesų standartizavimą ir optimizavimą, technologijų taikymą, nuolatinį tobulėjimą, užtikrinanti organizacijos veiklos efektyvumą. Tačiau šie veiksniai savaime naujos paslaugos įvedimo švietimo organizacijoje sėkmės neužtikrina, nes svarbu, kaip jie išnaudojami. Tam reikalingas organizacijos dinamiškų gebėjimų vystymas, nes jie padeda prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir užtikrinti konkurencingumą. Materialūs ir nematerialūs ištekliai, atitinkantys VRIN kriterijus, kuria konkurencinį pranašumą ir vertę klientui. Yra reikalinga įvertinti ne tik tai, kiek ištekliai vertingi savaime, bet ir kaip organizacija juos valdo, transformuoja. Švietimo organizacijoje įvedant naują paslaugą svarbu: vienodo paslaugos prieinamumo visiems užtikrinimas, pasitelkiant visus turimus išteklius.

1.3.4. Marketingo veiksniai

Ketvirtoji sėkmės veiksnių grupė – veiksniai, kurie susiję su sėkme, bet nėra lemiami (Williams ir Ramaprasad, 1996). Jie svarbūs, nors vien jų nepakanka sėkmei pasiekti. Marketingo sėkmės veiksniai suteikia kontrolę klientų santykių, pardavimų ir reagavimo srityse. Anot Kurdi et al. (2022), marketingo organizacijai suteikia visišką kontrolę reaguojant į klientus ir valdant santykius su jais. Marketingas – svarbi sritis, kuri švietimo įstaigose jau plačiai įgyvendinama siekiant nustatyti ugdytinių poreikius ir juos patenkinti teikiant kokybišką ir veiksmingą švietimą (Palla, Serdaris, Antoniadis, Spinthiropoulos, 2025).

Švietimo kontekste marketingas susijęs su strategijos kaip socialinio ir vadybinio proceso įgyvendinimu siekiant gauti tai, ko reikia ir norima (Asrofi, 2022). Švietimo įstaigos, anot Palla ir kt. (2025), jau nebėra laikoma vietomis, kuriose tik ugdomasi, o institucijomis, kurios turi save reklamuoti siekdamos pritraukti vaikus, mokinius, finansavimą ir gauti visuomenės paramą. Suinteresuotųjų šalių susidomėjimas nauja paslauga gali būti skatinamas pristatant švietimo programas, kurios patrauklios vaikams ir galimus pasiekimus šiomis programomis.

Bendra šiuolaikinių švietimo įstaigų marketingo tendencija yra tai, kad marketingas vis labiau orientuojamas į santykių su tėvais plėtrą, novatoriškas bendradarbiavimo ir sąveikos formas, o tai gali rodyti netiesioginį rinkodaros poveikį ketinimui pirkti naują švietimo paslaugą. Pasak Pettinga, Angelow, Bateman (2015), vis didėjančios konkurencijos aplinkoje švietimo įstaigoms niekada nebuvo taip svarbu komunikuoti klientams apie vertės pasiūlymą, mainais už ugdytinių ir tėvų laiką, pastangas, susidomėjimą, paramą mokamais mokesčiais, gerą valią ir pasididžiavimą bendruomene, kurioje veikia mokykla.

Konkrečių marketingo priemonių pasirinkimas ir naudojimas priklauso nuo įstaigos specifikos, jos problemų, marketingo plano (Palla et al., 2025). Kaip teigia Pettinga et al. (2015), konkurencinė aplinka, su kuria susiduria organizacija, nuolat keičiasi. Vadovybė į ją reaguoja marketingo priemonėmis – švietimo produkto kūrimu, komunikacijos tinklo plėtra, kainodaros procedūromis ir kt. Marketingo požiūriu, švietimo įstaigoms reikšmingi finansiniai rodikliai apima įnašus ir sąnaudas. Nefinansiniu požiūriu, tai tėvų pasitenkinimo apklausų, egzaminų, įstojimo į aukštąsias mokyklas rezultatai (Pettinga et al., 2015). Švietimo įstaigoms taip pat tenka planuoti efektyvią prekės ženklo rinkodarą (Pettinga et al., 2015).

Nepaisant pripažįstamos marketingo svarbos švietimo organizacijoje, mokslinių tyrimų šia tema nėra daug ir jie parodo skirtingus rezultatus. Viena vertus, pabrėžiama, kad aktyvi švietimo įstaigos komunikacija su ugdytinių tėvais, reagavimas į vaikų poreikius padidina tėvų pasitikėjimą, sustiprina jų tarpusavio santykius su pedagogais (Pala, Serdaris, Antoniadis, Spinthiropoulos,

2025). Tai gali būti susiję ir su didesniu tėvų pasitikėjimu, kad nauja paslauga atitiks vaikų poreikius priimant sprendimą pirkti. Santoso ir Benardi (2022) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad paslaugų marketingo komplekso priemonės, būtent produktas, kaina, vieta, reklama, žmonės, procesas ir fiziniai įrodymai, turi reikšmingą poveikį profesinių mokyklų mokinių tėvų-globėjų sprendimams, rinktis švietimo paslaugas. Kitokius rezultatus savo tyrime gavo Asrofi (2022), kuris, atlikęs 250-ies mokinių tėvų apklausą, atskleidė, kad tiesioginės įtakos mokyklų marketingas visuomenės susidomėjimui švietimo paslaugomis ir įstaiga neturi. Tungdamnernasawad, Phongsuwan, Jittatham, Chaleysub (2022) aptaria aukšto lygio mokyklos rinkodaros strategijos pavyzdį, grindžiamą 7P modeliu. Jis atskleidžia, kad mokyklai pateikiant veiksmingą vertės vartotojui pasiūlymą pabrėžiamas švietimo produktas (mokinių darbai, rodantys mokyklos kokybę ir aukštus standartus atitinkantį išsilavinimo lygį), pagrįsta kaina, visoms šeimoms vienodai pasiekama paslaugos teikimo vieta ir saugus atvykimas į ją, teigiamą atmosferą sukuriantis personalas, komfortiška fizinė aplinka, kurioje teikiama paslauga, procesas (valdymas, standartai, personalo darbas). Tačiau pastarajame tyrime nenagrinėjama, ar minimos rinkodaros priemonės prisideda prie naujos paslaugos įvedimo švietimo organizacijoje sėkmės.

Negausiai randama mokslinių tyrimų marketingo poveikio klientų pasirinkimui naudotis švietimo paslaugomis, kad būtų galima daryti apibendrinančias išvadas apie tai, kaip marketingas gali paveikti vartotojo sprendimą pirkti naują švietimo paslaugą. Gali būti ir taip, kad marketingo potencialą švietimo įstaigos dar nepakankamai išnaudoja. Gonda, Poor (2023) atliktame kokybiniame tyrime su daugiau nei 150 vadovų, valdybos narių, pedagogų ir darbuotojų iš daugiau nei JAV 1000 mokyklų, išaiškino, kad švietimo taiko per silpną marketingo strategiją. Pirma jų atskleidžiama problema – nėra aiškos klientų apibrėžties, imamas išskaidytų, į vieną tikslinę grupę nesukoncentruotų marketingo veiksmų. Antroji problema yra siekis įtikti visoms suinteresuotosioms šalims, užuot orientavusis į tikslinę vartotoją. Tai daroma užuot patenkinus svarbiausius vienos pagrindinės vartotojų grupės poreikius, nuo kurios tiesiogiai priklauso švietimo paslaugos sėkmės vertinimas - tai ugdytiniai ir jų tėvai (Gonda, Poor, 2023). Pažymėtina, kad marketingo rezultatai apima aiškią žinutę klientams apie tai, kaip jiems svarbios strateginės sritys bus įvykdytos ir kiek jie dėl to jausis patenkinti (Gonda, Poor, 2023). Trečioji problema – iniciatyvų gausa, kuri ne skatina kliento paslaugos vertės suvokimą, bet tik sukuria įspūdį, „kad kažkas vyksta“ (Gonda, Poor, 2023). Reikalingas prioritetų išryškinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad marketingo veiksniai švietimo organizacijoje svarbūs santykių su ugdytiniais ir jų tėvais plėtrai, nes gali stiprinti tiesioginį jų pasitikėjimą įvedant naują švietimo paslaugą. Tačiau tiesioginis marketingo poveikis vartotojų ketinimui naudotis švietimo paslaugomis dar neįrodytas. Moksliniai tyrimai išryškina, kad kartais mokyklų taikomos marketingo priemonės per silpnos, o stipraus marketingo taikymo atvejų poveikis švietimo paslaugų vertės suvokimui dar neatskleistas.

1.4. Tyrimo lauko pristatymas: švietimo sektoriaus kontekstas

Sąvoka „švietimas“ reiškia „organizuotus valstybės, visuomenės ar asmenų veiksmus, kurių tikslas – pagal planą suteikti teorines žinias ir techninius įgūdžius naujoms kartoms“ (Palla ir kt., 2025, p. 78). LR Švietimo įstatymo (2011) 2 str. 25 dalyje švietimas apibrėžiamas kaip ugdymo ir išsilavinimo teikimas, savišvieta; mokinių ir jų tėvų ar globėjų, švietimo įstaigų ir jų specialistų visuma. Įstatyminiu požiūriu švietimo tikslai apima vertybinių orientacijų, asmens kūrybinių gebėjimų ir reikalingos kvalifikacijos ugdymą, visuomeninių galių stiprinimą užtikrinant demokratinės visuomenės raidą, demokratijos tradicijų puoselėjimą, tautinės ir etninės kultūros ugdymą (LR Švietimo įstatymas, 2011, 3 str.). Taigi švietimas yra planuotas procesas, kuriuo siekiama visuomenės ir ateities kartų tobulinimo, ugdymo. Švietimo įstaigos sėkmė priklauso nuo to, ar ji įgyvendins savo planus, ar teiks savo paslaugas ir didins bendrą visuomenės pasitenkinimą švietimo sistema (Palla ir kt., 2025).

Švietimo sistema yra daugiapakopė. Kaip nurodoma LR Švietimo įstatymo (2011) 6 str., Lietuvos švietimo sistema apima: formalųjį švietimą, neformalųjį švietimą, savišvietą, švietimo pagalbą. Tačiau, nors teisiškai, tai viešoji paslauga, švietimas vis labiau funkcionuoja rinkos sąlygomis. Švietimo produktas yra visos švietimo paslaugos, o švietimo rinkoje, kaip ir kitose, galutinis tikslas yra visos organizacijos sėkmė. Tačiau, kaip mini I. Hekimoglu et al. (2025), jos siekiama ne per pelno maksimizavimą kaip verslo organizacijų atveju, bet per suinteresuotųjų šalių (mokinių, tėvų ir kt.) pasitenkinimą, akademinį rezultatą ir institucinę plėtrą. Tai darant reikia suderinti tris skirtingus požiūrius – profesinį, biurokratinį ir rinkos (Eklund, 2024):

- Profesinis požiūris – profesinė kontrolė, - atsiranda, kai profesionalai turi įtakos savo darbo turiniui ir kontekstui;
- Biurokratinis požiūris pabrėžia vadybinės kontrolės ir hierarchinių struktūrų laikymąsi;
- Rinkos požiūris perteikia būtinybę veikti rinkos dėsniais norint pritraukti lėšų ir išlaikyti konkurencingumą.

Šie trys požiūriai parodo švietimo įstaigos aplinkos daugialypiškumą, nes jie atstovauja skirtingus vertybių, interesų ir veikimo praktikų derinius (Eklund, 2024). Švietimo įstaigose gali kilti įtampų ir konfliktų. Švietimo įstaigų vadovai turi spręsti įvairius sudėtingus uždavinius, siekiant atitikti savivaldybių, ministerijų, ugdytinių, tėvų, pedagogų reikalavimus ir išsiskirti iš kitų švietimo įstaigų, vykdyti pažangą ir plėtrą srityse, kuriose ugdomi jų mokiniai (Pala et al., 2025). Kartu mokyklos ir nėra visiškai laisvos veikti vienos – jų veikimo aplinką reglamentuoja įstatyminiai reikalavimai, konkurencija dėl lėšų, finansinių išteklių, egzaminų ir testų išlaikymo rodiklių (Pala et al., 2025).

Švietimo įstaigai kaip viešojo sektoriaus organizacijai, siekiant laisvai ir lanksčiai valdyti veiklos procesų veiksmus, reikalingi palankūs instituciniai susitarimai. Viešojo sektoriaus organizacija konkuruoja rinkoje su kitais paslaugų teikėjais, pabrėždama savo išskirtinumą. Lusch ir Vargo kalba apie prisitaikančias paslaugų „ekosistemas“ (Baker et al., 2020). Ekosistema atsiskleidžia mikroygmeniu (namų ūkis, įmonė), mezolygmeniu (bendruomenė, kolektyvas), makrolygmeniu (visuomenė, valstybės ekonomika) (Lusch ir Vargo, 2014). Mažiausia ekosistema yra du individai, didžiausia – pasaulio ekonomika. Ekosistemas veikia instituciniai susitarimai. Institucijos yra „įterptos sistemose“ (Baker, 2020, p. 38). Institucinė veikla:

Švietimo įstaigų kaip viešojo sektoriaus organizacijų veiklos laukas

Instituciniai veiksmai	Veiksmų apibūdinimas	Institucinio veiksmo rezultatas
Politinis darbas, įsitikinimų sistemos pokyčiai, reikšmių ir ribų pokyčiai	Naujos taisyklės, advokatavimas pasinaudojant politiniais ir teisiniais mechanizmais, rėmėjų paramos stiprinimas, derybos ir strateginių tikslų iškėlimas, pasirinkimai iš alternatyvių praktikų, pasikeitimai reikšmėse ir ribose, anksčiau egzistavusių elementų išsaugojimas panaudojant pokyčius mažiau staigius, priimtino kūrimas dalijantis informacija, veikėjų švietimas apie reikiamus įgūdžius ir žinias ir kt.	Kūrimas
Taisyklių laikymosi užtikrinimas, esamų normų ir tikėjimo sistemų atkūrimas	Veiklos tęstinumo užtikrinimas kuriant taisykles, veiklos priežiūra	Priežiūra
Institucinių mechanizmų palaikymas	Atlygiai ir sankcijos, gaunami iš valstybės biurokratinėje sistemoje veikiančių institucijų, senų praktikų etinių pagrindų silpninimas ir naujų steigimas, neigiamų įsitikinimų apie technologijas atsisakymas	Paskirstymas

J. J. Baker ir kt. (2020)

Nagrinėjant 2 lentelę, pastebima, kad švietimo įstaigoje reikia veikti ir biurokratinėje, įstatymų ir kitų teisės aktų sąlygotoje aplinkoje, ir kartu išvengti stagnacijos, inovatyvumą stabdančių veiksmų, didinant konkurencingumą.

Švietimo įstaigos, norinčios išlaikyti ar pagerinti savo padėtį rinkoje, priverstos intensyviai dirbti, kad gebėtų geriau reaguoti į klientų poreikius (Kodrin, 2020). „Švietimo klientas“ gali būti tiesioginis ir netiesioginis. Tiesioginiais švietimo klientais laikomos šeimos – vaikai ir tėvai. Tėvai turi sprendimo teisę, priima sprendimus dėl vaiko ugdymosi, moka už paslaugas, renkasi švietimo įstaigą, tad jų lūkesčiai, lojalumas švietimo įstaigai labai svarbūs (Nguyen et al., 2023). Kaip netiesioginiai klientai įvardijamos visos suinteresuotosios šalys pradedant mokiniais, baigiant valstybės reguliavimo institucijų ir tarnybų atstovais (Gonda, Poor, 2023). Netiesioginiai švietimo klientai – tai visos suinteresuotosios šalys, kurios vertina švietimo paslaugų kokybę (Kodrin, 2020). Netiesioginiai klientai yra švietimo įstaigų partneriai, savivaldos, ministerijų, įvairių institucijų, nevyriausybinių sektoriaus atstovai ir visa švietimo įstaigos bendruomenė. Pavyzdžiui, mokyklos bendruomenė apibrėžiama kaip mokytojai, mokiniai, jų tėvai (globėjai, rūpintojai) ir kiti asmenys, vienijami mokymo santykių ir bendrų švietimo tikslų (LR Švietimo įstatymas, 2011, 2 str. 11 dalis).

Švietimo įstaigų klientų bruožas – aktyvus jų dalyvavimas kuriant ir vykdant švietimo procesą, lemiantis ir nuolatinį poreikį tobulinti švietimo procesą, ir iššūkius. Kaip pažymi Palla et al. (2025), vaikų tėvai tiki, kad gali reikšti nuomonę ir priimti sprendimus dėl vaikų ugdymo. Vykdam švietimą svarbi ir vaikų, mokinių nuomonė, į kurią atsižvelgiama tobulinant švietimo programas, procedūras ir paslaugas. Švedijoje atliktas Eklund (2024) tyrimas išryškina vis didesnę tėvų vaidmenį formuojant švietimo paslaugų pasiūlą ir turinį. Anot šio tyrimo autoriaus, net ir valstybinėse mokyklose vyksta perėjimas prie „rinkos sistemos“ modelio, reiškiančio vis didesnę tiesioginę kliento įtaką švietimo įstaigoms. Pedagogams kyla reikalavimas suderinti profesionalumo ir vadybinius gebėjimus, rodančius jų galimybes veikti rinkos kuriamoje aplinkoje, kuriai svarbi klientų nuomonė (Eklund, 2024). Vaikai, mokiniai – tiesioginiai švietimo paslaugų gavėjai, kurie suprantami kaip turintys žinių ir galintys įvertinti, kas teikia norimų rezultatų, o kas ne (Palla et al., 2025).

Taigi tėvų ir jų vaikų požiūris reikalauja gerinti švietimo įstaigų darbo kokybę. LR Švietimo įstatymo (2011) 37 str. 3 dalyje pažymima, kad švietimo kokybės samprata kuriama visuomenės, švietimo dalyvių ir švietimo valdymo subjektų. Praktikoje čia atsiranda problema, kad susisieję skirtingoms suinteresuotoms šalims ir lūkesčiams, švietimo įstaigai gali būti ne visada aišku, ko tikisi klientas, jai gali būti sunku įvertinti kliento lūkesčius. Vertinant švietimo paslaugą egzistuoja tam tikras neapibrėžtumas. Galutinis švietimo paslaugos kokybės vertintojas visada yra asmuo, kuris, remdamasis subjektyviu požiūriu, lygina savo supratimą apie paslaugą ir paslaugų rezultatą iš subjektyvios perspektyvos (Kodrin, 2020), o standartizuotos paslaugų vertinimo metodikos remiasi siaurais kriterijais ir neapima visuminio požiūrio (Gonda, Poor, 2023).

Lėšų ugdymo įstaigoms skyrimo tvarka susijusi su ugdytinių skaičiumi ir įstaigų tarpusavio konkurencija dėl išteklių. Tiesiogiai švietimo procesui skiriamos lėšos – tai lėšos, asignavimai, skiriami darbo užmokesčiui, pedagogų ir kitų specialistų kvalifikacijos tobulinimui, mokymo ir ugdymo priemonėms, ugdymo proceso organizavimui ir valdymui, švietimo įstaigų bibliotekoms, specialiajai pedagoginei ir socialinei pagalbai, mokyklų sveikatos stiprinimo veiklai (LR Švietimo įstatymas, 2011, 2 str. 13 dalis). Gali būti skiriamos ir kitos lėšos investicijų į mokyklų plėtrą forma (LR Švietimo įstatymas, 2011, 66 str.) ir taikant lėšų skyrimo vienam mokiniui principą (LR Švietimo įstatymas, 2011, 67 str. 1 dalis). Taip pat teikiamos lėšos papildomam ugdymui iš LR valstybės biudžeto ir savivaldybių (LR Švietimo įstatymas, 2011, 67 str. 1 dalis). Konkuruojama dėl išteklių, nes dabartiniai gyventojai gali pasirinkti lankyti tą švietimo įstaigą, kurią nori, priešingai negu anksčiau, kai turėjo mažai arba visai neturėjo galimybių pasirinkti darželio, mokyklos ir būdami siunčiami į priklausančią švietimo įstaigą pagal gyvenamąją vietą (Pettinga, Angelov, Bateman, 2015).

Švietimo įstaigų konkurencinę aplinką formuoja jų vertinimas reitingų sistemomis ir atskaitomybės priemonėmis (Pala ir kt., 2025). Konkuruojama reputacija ir veiklos rodikliais (Pala ir kt., 2025). Kaip pažymima LR Švietimo įstatymo (2011) 37 str. 1 dalyje, už švietimo kokybę atsako švietimo teikėjas ir savininko teises bei pareigas įgyvendinanti institucija. Pagal LR Švietimo įstatymo (2011) 37 str. 4 dalį švietimo kokybė prižiūrima vykdant švietimo stebėseną, tyrimus, vidinius ir išorinius švietimo įstaigų auditus, vadovų ir darbuotojų atestaciją, įstaigų pasiekimų vertinimą. Išorinis mokyklų vertinimas organizuojamas periodiškai savivaldybių, pačių įstaigų, jų dalyvių (LR Švietimo įstatymas, 2011, 37 str. 6 dalis). Švietimo įstaigų stebėseną atlieka LR Švietimo ir mokslo ministerija bei jos įgaliotos institucijos su savivaldybių administracijomis (LR Švietimo ir mokslo ministerija, 2011, 53 str. 2 dalis). Taigi standartizuotų vertinimų rezultatai, pažangi įranga, popamokinės veiklos programos tėvams ir kitoms suinteresuotoms šalims tampa įstaigos veiklos kokybės ženklais (Pala et al., 2025).

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai švietimo barjerai kyla dėl griežto teisinio reguliavimo, biurokratinių procedūrų ir ribotų lanksčių veikimo sąlygų. Naujos paslaugos diegimo procesą apsunkina poreikis atitikti inovatyvumo, kokybės ir viešosios atskaitomybės reikalavimus. Kitas barjeras – skirtingų suinteresuotųjų šalių lūkesčių suderinimas, nes jų požiūris į švietimo paslaugos vertę išsiskiria. Naujų paslaugų plėtrą apsunkinti gali ir „vieno mokinio krepšelio principu“ patemtas finansavimo modelis, nes finansavimas priklauso nuo ugdytinių skaičiaus. Švietimo įstaigoms reikia rasti pusiausvyrą tarp veikimo rinkos dėsniais ir švietimo kokybės bei viešosios atskaitomybės. Įvedant naują paslaugą švietimo organizacijoje kritiniais sėkmės veiksniais tampa aiškus vertės pasiūlymas, teisinių reikalavimų suderinimas, suinteresuotųjų šalių įtraukimas, tvarus finansavimas.

2. NAUJOS PASLAUGOS ĮVEDIMO Į ŠVIETIMO RINKĄ KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Šio tyrimo **tikslas** – *identifikuoti kritinius sėkmės veiksnius, lemiančius naujos paslaugos įvedimo sėkmę*. Siekiant įgyvendinti šį tikslą, išskirti **empirinio tyrimo uždaviniai**:

1. Remiantis vadovų ir pedagogų interviu duomenimis identifikuoti sėkmės veiksnius skirtinguose paslaugos įvedimo į rinką etapuose;
2. Išanalizavus vadovų nuomones, paslaugos įvedimo į rinką sėkmės veiksnius sureitinguoti pagal kritiškumo lygmenis;
3. Remiantis tėvų interviu duomenimis, identifikuoti tėvų suvokiamas naujos švietimo paslaugos naudas ir parodyti šios paslaugos vertę tėvams.

Remiantis šiais uždaviniais, detalizuojami tyrimo metodai, duomenų rinkimo būdai ir analizės strategija. Darbe tirama paslauga – UEFA „Playmakers“ futbolas mergaitėms, kuri naujai pradėta teikti Kėdainiuose. Paslaugos tikslas – paskatinti 5 m. mergaičių norą sportuoti, aktyvų gyvenimo būdą daugiau fiziškai judant ir sudominti futbolu. Paslauga išsiskiria šiais aspektais:

- Hibridinis paslaugos teikimo stilius. Mergaitės sportuoja kartu su „Disney“ animacinių filmukų herojais, stebėdamos filmukus per išmaniąją lentą, taip joms sukuriant unikalią patirtį.
- Motyvuojanti veikla. Atliekant futbolo pratimus kartu su mėgstamais animacinių filmukų herojais didėja noras įsitraukti į sportinę veiklą;
- Personalizuotas patyrimas. Animaciniai filmukai pritaikyti pagal lytį, tai yra skirti būtent mergaitėms.

Naujos paslaugos įvedimo sėkmė suprantama kaip didelis paslauga norinčių naudotis asmenų skaičius, nes tai reiškia, kad nauja paslauga vartotojai domisi, paslauga atitinka jų poreikius. Būrelį lanko visos įstaigos 5 m. mergaitės. Įstaigoje nebuvo nei vienos mergaitės, kuri nenorėtų lankyti šio būrelio. Tokia paslauga yra konkurencinga rinkoje.

2.1. Tyrimo dizainas

Empirinio tyrimo metodologinė kryptis. Siekiant atskleisti, kokie veiksniai labiausiai lemia naujos paslaugos sėkmę švietimo rinkoje bei juos reitinguoti (nuo labiausiai svarbių sėkmei iki mažiausiai), pasirinktas kokybinis tyrimas. Kokybinių tyrimų skiriamųjų bruožų analizė leidžia kokybinį tyrimą apibūdinti kaip nestruktūruotą, sistemingą individo ar grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje. Tyrimui pasirinktas Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) kokybinio tyrimo modelis, kuris yra procesinis, pristatomas per interviu metodą ir išskaidomas į etapus, nuo pasiruošimo interviu iki duomenų analizės. Šis modelis atsispindėjo tiek renkant duomenis, tiek juos sisteminant ir interpretuojant, nes tai leido išžvelgti gilesnes prasmes, plačiau suprasti tyrimo kontekstą.

Empirinio tyrimo etapai. Darbe vadovaujamosi Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) nurodomais tyrimo etapais:

- Teminio tyrimo lauko apibrėžtis ir ribų nustatymas, tyrimo koncepcijos, tikslo ir klausimų formulavimas;
- Metodiniai tyrimo plano sprendimai;
- Lauko darbai, interviu atlikimas;
- Darbas su duomenimis: transkripcijos, analizė, interpretavimas;

- Tyrimo ir surinktų duomenų kokybės įvertinimas;
- Tyrimo atskaitos rengimas ir rezultatų pristatymas.

Dalyvių atrankos pagrindimas. Dėl netinkamo tyrimo dalyvių pasirinkimo tyrimas gali netekti visos savo esmės, todėl tyrimo dalyvius atsirinkti reikia vadovaujantis aiškiais kriterijais. Vadovaujamasi Rupšienės (2007) siūlomais imties sudarymo būdais, kuriuos ji aptaria remdamasi M. Patton (1990). Pasirinktas kriterinės atrankos (*angl.* criterion sampling) tipas, kuriuo informantai atrenkami pagal tyrėjo nustatytą kriterijų. Rupšienė (2007) nurodo, kad kriterinė atranka padeda surinkti kokybiškų duomenų. Tokia atranka leidžia parinkti informantus, kurie arba dirba tiriamą paslaugą teikiančioje ir paslaugai reikalingus išteklius parūpinančioje įstaigoje bei turi su paslauga susijusią asmeninę patirtį (bendradarbiauja ją organizuojant, strateguojant, surandant vartotojus ir kt.), arba yra paslaugos gavėjai (vartotojai), turintys individualią paslaugos patirtį.

Atrankos kriterijai įstaigos darbuotojams:

- Tiriamą paslaugą teikiančios įstaigos administracijos narys, pedagogas-treneris;
- Dirba paslaugą teikiančioje įstaigoje;
- Pareigos susijusios su tiriamos paslaugos veiklų organizavimu arba vedimu.

Atrankos kriterijai tėvams:

- Yra tėvas/motina vaiko, besinaudojančio tiriamą paslaugą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje;
- Jų vaikas paslauga naudojasi ne mažiau kaip vienerius mokslo metus.

Kiti atrankos kriterijai netaikyti, nes jų neprireikė siekiant atskleisti giluminę paslaugos teikėjų ar gavėjų (gavėjų atstovų) patirtį.

Imties dydžio pagrindimas. Kalbant apie įstaigos darbuotojus, taikytas mažos populiacijos principas ir visų atvejų įtraukimas. Apklausti įstaigos administracijos nariai, visi užsiėmimus vedantys pedagogai-treneriai. Tai suteikia tyrimui išsamumo, nes įtraukiami tiesiogiai su paslaugos teikimu susiję asmenys. Iš viso tyrime dalyvavo 2 įstaigos administracijos darbuotojai (direktorė, pavaduotoja), 3 pedagogai-treneriai. Nustatant tėvų imties dydį, taikytas duomenų prisotinimo principas. Šis principas reiškia, kad nauji tyrimo dalyviai į atranką įtraukiami tol, kol jų atsakymai ima kartotis. Mason (2010) teigia, kad kokybiniuose tyrimuose duomenų prisotinimo principas turėtų būti pagrindinis nustatant imtį, nes „daugiau duomenų nebūtinai reiškia daugiau informacijos“. Kokybiniuose tyrimuose vieno duomenų kodo ar elemento pasikartojimas, anot jo, yra viskas, ko reikia, kad jis taptų sisteminės analizės dalimi (Mason, 2010). Šis principas tyrėjai leido atsirinkti 10 informantų tėvų.

Empirinio tyrimo metodologinis pagrindimas. Kokybinis tyrimas pasižymi išsamumu, giluminiu požiūriu į tiriamą reiškinį bei interpretatyvistine paradigma. Jis skirtas suprasti, apibūdinti, o kartais ir paaiškinti socialinius reiškinius „iš vidaus“, įvairiais būdais, pavyzdžiui, analizuojant asmenų ar grupių patirtis, profesines praktikas, žinias, pasakojimus, istorijas (Kvale, 2011). Kokybiniai tyrimai remiasi tiesiogine žmonių kaip „prasmių kūrėjų“ patirtimi ir sutelkia dėmesį ne į „ką“, o į „kodėl“ (Ugwu, Eze, 2023). Tik išsiaiškinus gilumines priežastis, dėl kurių tam tikri aspektai gali būti dominuojantys kuriant naujos paslaugos švietimo rinkoje sėkmę, galima paaiškinti kritinį jų vaidmenį. Kokybinis tyrimas leidžia identifikuoti paslėptus lūkesčius, emocijas, motyvus, kurie svarbūs kuriant naujos paslaugos sėkmę. Taip pat jis leidžia atskleisti aspektus, kurie iš pirmo žvilgsnio tyrėjui gali būti nepastebimi. Tai svarbu kalbant apie paslaugas, kuriose prie sėkmės dažnai prisideda nemateriali, ne visada akivaizdžiai matomi elementai, susiję su vartotojų paslaugos patyrimu. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), interviu tyrimo metu „aikštoma“ tarp skirtingų tyrimo etapų tiek, kol informacijos ima užtekti nuoseklioms išvadoms padaryti. Iteracija galima iki kol pasiekiamas tyrimo tikslas. Šio tyrimo interviu buvo atliekamas kelis kartus: iš

pradžių padarytas žvalgomasis interviu, tada koreguoti tyrimo klausimai ir atliktas interviu, vėliau interviu pakartotinai atliktas su papildančiais ar patikslinančiais tyrimo klausimais. Tai tyrėjui leido įgyti giluminį supratimą, kai dėmesys teikiamas ne tik faktams, bet ir jų suvokimui, priežastims, nuostatoms, jausmams. Kokybiniai tyrimai dar pasižymi tuo, kad tyrėjai laikomi „proceso“ dalimi (Kvale, 2011), ir toks jų vaidmuo atsiskleidžia interpretuojant, reflektuojant tyrimo duomenis.

Indukcinio metodo pagrindimas. Indukciniu metodu pasinaudota kaip sisteminga, kokybinių tyrimų duomenų analizės procedūra, leidžiančią vykdyti duomenų analizę konkrečiais tikslais. Taikytas Thomas (2003) indukcinės analizės būdas. Tokia analizė leido suskirstyti tyrimo duomenis pagal naujos paslaugos įvedimo etapų į švietimo rinką atspindėjimą ir juose išryškinti dominuojančius naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką sėkmės veiksnius.

Interviu metodo tinkamumo pagrindimas. Interviu metodas (*angl.* communication) apibūdinamas kaip bendravimas tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvių, pokalbis užduodant klausimus ir į juos atsakant. Kokybinio interviu pagrindas – atviro pobūdžio klausimai, į kuriuos tikimasi gauti išsamius, platesnius, atviresnius atsakymus (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Taip interviu leidžia pažvelgti į socialinės tikrovės reiškinius, kurie analizuojami tyrimo metu, iš kito žmogaus perspektyvos. Interviu pasirinktas kaip leidžiantis sužinoti apie tai, kaip paslaugos teikimas paveikė tyrimo dalyvių patirtis, nuostatas šios paslaugos atžvilgiu. Tyrimo dalyvių su paslauga siejama patirtis parodo, kas kuria įstaigos gebėjimą gerai teikti šią paslaugą ir vartotojų pasitenkinimą paslauga (pozityvią patirtį paslaugos atžvilgiu). Tai yra kaip sąveikaujant paslaugos teikėjui ir gavėjui kuriama vertė, atitinkanti S-D paradigmą: vertė kuriama kartu su klientu, ne perduodama (Zenelaj, 2020), ji atsiranda naudojimo metu, paslaugos gavėjui sąveikaujant su teikėju ir jo ištekliais. Vertė kyla iš išteklių integracijos, klientas yra aktyvus vertės kūrėjas, vertė kuriama socialinių ir ekonominių santykių tinkle (Lusch et al., 2007). Interviu pasirinktas kaip padedantis suprasti, kaip organizacijos ištekliai, taip pat žinios ir gebėjimai padeda kurti paslaugos vertę ir kaip ją supranta klientas. Taip pat, atliekant interviu su švietimo rinkos dalyviais, geriau atskleidžiamas naujos paslaugos vertės kūrimas ir kritiniai jos sėkmės veiksniai švietimo specifikos kontekste.

Pusiau struktūruoto interviu pagrindimas. Pusiau struktūruotas interviu tipas pasirinktas kaip interviu suteikiantis tam tikrą struktūrą, teminį naratyvą bei leidžiantis gauti aiškius, sisteminiui atvirus duomenis, kurie nėra padirki. Tai „kompromisas“ tarp atviro ir struktūruoto interviu. Šis interviu tipas padėjo išlaikyti dominuojančius aptariamų temų leitmotyvus su skirtingais informantais ir išvengti pavojų, būdingų atviram interviu, kai informantai pradeda kalbėti skirtingomis temomis ar laisvu pokalbiu diktuoti interviu eigą. Pusiau struktūruotas interviu leido tikslinti klausimus informantams, užduoti papildomus klausimus, kai į esamus jie negebėjo ar nenorėjo atsakyti. Pernelyg griežta struktūruoto interviu eiga suteiktų mažiau galimybių gilesnės prasmės atsivėrimui, „užslėptų reikšmių“ išryškėjimui. Pusiau struktūruoto interviu komplikotumas glūdėjo duomenų analizės specifikoje, nes analizė buvo sudėtingesnė, o tyrėjui prireikė daugiau kompetencijos ir laiko siekiant išryškinti vertę.

Empirinio tyrimo klausimai. Tyrimo klausimynas remiasi aprašomojo pobūdžio klausimais. Aprašomieji klausimai – tai klausimai, reikalaujantys duomenų, apibūdinančių tiriamą sistemą. Šie klausimai pasižymi plačiu pobūdžiu. Juos užduodant buvo siekta, kad informantai pateiktų kuo daugiau informacijos. Įstaigos pedagogams-treneriams ir administracijai tyrimo klausimai sudaryti atsižvelgiant į naujos paslaugos įvedimo etapus – projektavimą, pristatymą. Kalbant apie projektavimo etapą, siekta, kad klausimai atspindėtų paslaugos dizaino elementus. Bivainis, Drejeris (2006) nurodo, kad paslaugos dizainas apima paslaugos elementų detalizavimą ir

išbandymą, paslaugos koncepcijos ir teikimo sąlygų įvertinimą, komercializaciją. Remtasi Seikkula-Leino et al. (2019), teigiančių, kad paslauga yra vizualizuota ir organizuota kaip tarpusavyje susijusių veiksmų serija, kurią turėtų atspindėti informantų atsakymai. Pristatymo etapas į tyrimą įtrauktas kaip atspindintis, kaip klientui kuriama vertė iš paslaugos teikėjo perspektyvos. Anot Sashi et al. (2019), šiame etape „pagrindinis dėmesys skiriamas ne vertės sukūrimo, o jos užfiksavimo supratimui“. Taigi klausimais siekiama išsiaiškinti, kaip paslaugos teikėjas siekė perduoti klientui kuriamą vertės pasiūlymą ir informuoti jį apie galimą paslaugos vertę jam. Čia kalbama iš komunikavimo apie paslaugos vertę perspektyvos, pristatant klientui pasinaudojimo paslauga naudos viziją. Paliestas komunikacijos apie paslaugos vertę aspektas (Fetscherin, Lattemann, 2021).

Klausimai informantams tėvams remiasi suinteresuotųjų šalių vertės samprata, kuri kyla iš vertės dimensijų (našumas, greitis, kaina, socialinis statusas, estetika, darnumas ir kt.) derinio (Toytari et al., 2017). Užduodamais klausimais siekiama išsiaiškinti, kokios dimensijos labiausiai vartotojams sukūrė naujos paslaugos vertę.

2.2. Empirinio tyrimo metodai

Pasiruošimas interviu. Pasiruošimas interviu buvo skirtas įtvirtinti tyrimo metodikos nuoseklumą, užtikrinti duomenų kokybę ir etinių principų laikymąsi. Šiame tyrimo etape buvo suformuluoti tyrimo klausimai, suformuluoti pusiau struktūruoto interviu klausimai bei parengtas interviu planas, kurio bus laikytasi atliekant interviu. Taip pat buvo suplanuotos interviu aplinkybės (vieta, laikas, techninės priemonės), kuriomis buvo atliekami interviu. Buvo pasiruošta kompiuterinė įranga interviu atlikimui, numatyti techniniai sprendimai, kurių būtų imtasi įvykus trikdžiams.

Interviu vykdymo procedūra. Interviu buvo vykdomas ikimokyklinio ugdymo įstaigos patalpose ir namuose. Iš informantų interviu paimti naudojant programą „Teams“ su vaizdo kamera. Toks interviu būdas pasirinktas dėl patogumo, kad informantai galėtų dalyvauti pokalbyje iš jiems ir tyrėjai patogios vietos, taip užtikrinant informantų pasiekiamumą, dalyvavimą tyrime. Taip pat naudojant kamerą vedami vaizdiniai pokalbiai tyrimui gali suteikti papildomos informacijos, kuri būtų negauta kalbant telefonu, sukurti glaudesnę ryšį tarp tyrėjos ir tyrimo dalyvių, leidžianti tyrimo dalyviams atsiverti. Administracijos darbuotojai ir pedagogai interviu dalyvavo prisijungdami iš darbo vietos arba iš namų, tėvai iš namų. Visi interviu vykdyti darbo dienomis ir savaitgaliais skirtingu paros metu – per pietus ir vakare. Informantams sutikus, pokalbiai įrašinėti.

Interviu laikotarpis ir trukmė. Griežta interviu trukmė iš anksto nenumatyta. Apytikslė trukmė suplanuota apie 30 min. Vis dėl to buvo siekiama, kad interviu truktų atsižvelgiant į faktinį interviu eigos pobūdį bei aplinkybes. Iš informantų paimti interviu truko apie 20-40 min. Interviu eiga buvo lanksti, tačiau išlaikant orientaciją į tyrimo klausimus. Interviu atlikti 2025 m. lapkričio-gruodžio mėnesiais.

Tyrėjo vaidmuo. Tyrėjas atliko vaidmenį visuose tyrimo etapuose, nuo pasiruošimo tyrimui iki jo vykdymo ir užbaigimo. Tyrėjas buvo atsakingas už interviu įgyvendinimą, interviu metu gautų duomenų apdorojimą, pasirengimą duomenų analizės procesams ir duomenų analizę. Vėsdamas interviu tyrėjas siekė interviu moderuoti atsižvelgiant į tai, kiek tai leido interviu sąlygos ir eiga.

Vykdamas tyrimą, vadovautasi Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) pastebėjimu, kad **indukcinė tyrimo logika** lemia, jog empiriniai duomenys yra tyrimo epicentras. Šiame tyrime taikyta indukcinė analizė, leidžianti nuo pavienių tyrimo metu išryškėjusių elementų eiti prie platesnių, „apibendrinančių“, visuminių teiginių, kurie suteikia platų vaizdą. Tai daroma surinktuose tyrimo duomenyse ieškant tarpusavio sąsajų, loginių ryšių. Taikant indukcinį metodą, paprastai išskiriama

nuo trijų iki aštuonių kategorijų (Thomas, 2003). Taikant jį, tyrimo rezultatai atsiranda iš dažnų, dominuojančių ar reikšmingų temų, būdingų neapdorotiems duomenims, be struktūrizuotų metodikų. Indukcinis metodas padėjo gauti struktūruotą, aiškų duomenų analizės vaizdą iš neapdorotų duomenų sukuriant pasikartojančias temas ar kategorijas.

Analizės metodas. Rupšienė (2007) teigia, kad teorinis duomenų apdorojimas – tai mokslškai argumentuoti apibendrinimai ir išvados, galintys patvirtinti hipotetinius teiginius. Kokybinio tyrimo hipotetiniai teiginiai yra tam tikros prielaidos. Atliekant analizę laikytasi prielaidų: tyrime išryškėję kritiniai naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką veiksniai patvirtina Lusch, Vargo ir O'Brien (2007) pateikiamą kritinių sėkmės veiksnių konceptą, kuriame jie suskirstyti keturias grupes – nuo labiausiai iki mažiausiai svarbių sėkmei. Atliekant duomenų analizę, ieškota raktinių žodžių, parodančių pasikartojančius teminius motyvus – prasminius teksto elementus. Šie elementai suskirstyti į smulkesnes temines grupes (pirmines subkategorijas), o pastarosios – į didesnes temines grupes (pirmines kategorijas). Vėliau šios grupės dar kartą peržiūrėtos, iš naujo perskirstant tyrimo duomenis prie labiau tinkančių grupinių. Nubraižytos kategorijų ir subkategorijų lentelės. Atliekant duomenų analizę ir aprašant kategorijas bei subkategorijas, jos dar kartą pakoreguotos, tikslinant ar pildant formuluotes.

Analizės etapai. Remiantis Rupšiene (2007), kokybiniu tyrimu siekiama pateikti išvadas, kurios leistų tyrimo ataskaitos skaitytojams suprasti, kaip būtų galima pritaikyti tyrimo rezultatus, ar galima juos perkelti į kitas situacijas, kontekstus. Tai atitinkantis duomenų apdorojimas gali būti siejamas su tyrimo validumu. Tyrimo patikimumas užtikrinamas taip pat remiantis Rupšienės (2007) rekomendacijomis, nes tyrimas vyksta tiriamam reiškiniui natūralioje aplinkoje – įstaigoje, kurioje teikiama nauja į švietimo rinką įvesta paslauga. Nuoseklus analizės etapų laikymasis leidžia tyrimą padaryti labiau struktūruotą ir gilesnį, nes tyrimo etapai logiškai susisieja vienas su kitu ir kartais „persidengia“. Pavyzdžiui, interviu atliktas pakartotinai, kai pradėjus duomenų analizę pastebėta, kad trūksta duomenų tyrimo rezultatams pagrįsti, tada su informantais vėl susitikta užduodant jiems papildomų klausimų apie komunikaciją teikiant paslaugą.

Interviu transkripcijos. Atlikus interviu sudarytos interviu transkripcijos. Anot Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), interviu išrašų sudarymas „nėra tik mechaninis darbas“. Davidson (2009) transkripciją laiko reprezentaciniu procesu, apimančiu ir tai, kas pateikta transkripcijoje (verbalinė ir neverbalinė kalba), ir kalbėtojo bei klausytojo santykį. Taigi išrašus reikia sudaryti atsakingai, siekiant išlaikyti pokalbių originalumą, nes per juos gaunami tyrimo duomenys, reikalingi analizei. Tyrimo duomenys transkribuoti pradėti nuo pirmojo klausimo informantui uždavimo. Pirminiai išrašai sudaryti dar žvalgomojo tyrimo metu, iš kurių išsirinkta, kas svarbu tyrimui. Tada, vėl atlikus interviu su informantais, papildyti. Atliekant analizę, vertintina visa pokalbių informacija, kuri atsiskleidžia ir yra užfiksuojama klausant pokalbių (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Siekiant išlaikyti duomenų autentiškumą pokalbių įrašų transkribavimo metu, jie nurašyti pažodžiui, netrumpinant atsakymų. Sudarius visų pokalbių transkripcijas ištaisytos gramatinės klaidos, nekeičiant išryškėjusio savito pokalbio stiliaus, sakinių gramatinės struktūros.

Interviu transkripcijų skaitymas. Atliekant tyrimą, transkripcijos perskaitytos keletą kartų, siekiant nustatyti pasikartojančias temas, išskirti kategorijas. Transkripcijos buvo perskaitytos du kartus. Skaitymo metu reikšmingais tyrėjai pasirodę duomenys buvo braukiami. Duomenų reikšmingumas įvertintas remiantis pasikartojamumo principu: jei tas pats prasminis elementas (mintis, idėja) pasikartoja du kartus to paties informanto arba skirtingų informantų atsakymuose, duomenys laikyti reikšmingais. Tačiau į tyrimo duomenis, analizę buvo įtraukiami ir kai kurie nepasikartoję duomenys, jei buvo pastebima, kad jie papildė analizę, patikslina teiginius ir suteikia jai daugiau gylį. Temos suskirstytos į du etapus: projektavimo, pristatymo. Atsirandančios temos

(kategorijos) atsiskleidė pakartotinai nagrinėjant transkripcijas ir svarstant apie galimas reikšmes, tai, kaip jos atspindi besiformuojančias temas. Lentelės buvo naudojamos siekiant sutelkti dėmesį į tai, kas atsiranda, ir susieti įstaigos administracijos darbuotojų, pedagogų-trenerių, tėvų tyrimo duomenyse išryškėjančias pozicijas. Vėliau indukcinis metodas leido reitinguoti naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką sėkmės veiksnius, kurie suskirstyti nuo labiausiai iki mažiausiai tyrimo duomenyse pasikartojančių sėkmės veiksnių, atsižvelgiant į kritinę jų reikšmę paslaugos teikimo sėkmei.

Kodavimas. Pirminiame duomenų grupavimo etape duomenys buvo suskirstomi į grupes pagal raktinius žodžius. Raktiniai žodžiai padėjo atskirti reikšmingus duomenis nuo mažiau tyrimui reikšmingų. Raktiniai žodžiai suskirstyti į dvi grupes. Pirmoji grupė – paslaugos sėkmės vertinimą perteikiantys raktiniai žodžiai: „paslaugos sėkmė“, „pasitenkinimas paslauga“, „tiko“, „gerai“, „pavyko“, „džiaugiamės“. Antroji grupė – sėkmės veiksnius ir elementus galintys parodyti raktiniai žodžiai: „lyderystė“, „vadyba“, „planavimas“, „personalas“, „mokymai“, „veikla“, „procesai“, „marketingas“. Šie raktiniai žodžiai išskirti pagal Lusch et al. (2007) kritinių sėkmės veiksnių kategorijas.

Kodavimo strategija. Pasirinkta indukcinė duomenų kodavimo strategija. Duomenis koduojant taikyti Novelskaitės (2012) indukcinės tyrimo logikos etapai:

- Visi kaip svarbūs pažymėti duomenys stebimi ir fiksuojami;
- Užfiksuojami faktai kategorizuojami ir lyginami nesivadovaujant išankstinėmis prielaidomis;
- Apibendrinimai išvedami iš tam tikros analizės, kad būtų galima įžvelgti ryšius tarp faktų;
- Apibendrinimai tikrinami tolesniame empiriniame tyrime.

Kategorijų kūrimas. Kategorijos sudarytos iš kodų grupių, kurių prie kategorijos priskirta nuo dviejų ar daugiau grupių. Kategorijos pavadintos žodžiu ar fraze. Pabrėžtina, kad kategorijų pavadinimai turi savitą reikšmę, kuri gali neatspindėti visų kategorijos savybių” (Thomas, 2003), todėl dar išskiriamos subkategorijos, iliustruojančios su kategorija susijusias reikšmes.

Rezultatų analizė. Teorinis duomenų apdorojimas - tai moksliskai argumentuoti apibendrinimai, kurie gali patvirtinti hipotetinius teiginius – tyrimo prielaidas. Čia reikia siekti kuo didesnio objektyvumo, net jeigu remiamasi tyrėjo subjektyviu požiūriu kuris neišvengiamas kokybinio pobūdžio tyrimuose. Kokybiniuose tyrimuose taikomi individualūs paaiškinimai, kurie atspindi specifinį tiriamo reiškinių suvokimą (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Didesnį objektyvumą galima pasiekti tokiu aiškinimu, kuriame duomenys gretinami ir lyginami. Tai įgyvendinta tarpusavyje sugretinant įvairius informantų suvokiamos paslaugos naudos aspektus. Taip atskleidžiami tų pačių reiškinių matymo skirtumai. Apibendrinimui naudota duomenų sintezė.

Duomenų interpretacija. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) pažymi, kad, tarpusavyje susiejus skirtingus duomenimis, gaunamas visapusiškas, vidiniais sąryšiais pagrįstas vaizdas, kuris vėliau interpretuojamas. Tyrimo duomenų interpretavimas, kaip teigia autorės, suteikia tyrimui daugiau aiškumo ir prasmės. Interpretacija grindžiama idėja, kad „viskas, kas parašyta, turi prasmę“. Šio tyrimo duomenų interpretacija buvo atliekama remiantis Gaižauskaitės ir Valavičienės (2026) pasiūlymu susieti duomenis į visumą, klausiant, ką vienas ar kitas ryšys, vienokia ar kitokia sąsaja reiškia. Tai padėjo siekti gilesnio duomenų suvokimo.

2.3. Tyrimo organizavimas ir etika

Tyrimas vadovaujasi socialiniams tyrimams taikomais etikos principais. Šie principai taikyti remiantis tarptautiniu ICC/ESOMAR kodeksu (2016), kuriame apibrėžiamos tyrimo subjektų teisės, užtikrinamas duomenų rinkimo saugumas, analizės ir naudojimo sąžiningumas. Taip pat taikyti Rupšienės (2007) nurodomi tyrimo etikos principai, ypač informantų apsaugos nuo galimos žalos, anonimiškumo, konfidencialumo, informuotumo laisvanoriškumo, kurį Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) vadina savanoriškumu.

Anonimiškumo principas. Šis principas užtikrinamas neskelbiant tyrimo dalyvių vardų, pavardžių bei kitų asmeninių duomenų, kurie galėtų būti pagrindas juos identifikuoti. Informantai koduojami raidėmis: V (administracijos darbuotojai), P (pedagogai-treneriai), T (tėvai).

Konfidencialumo principas. Duomenys naudoti tik tyrimo tikslais, neatskleidžiama įstaiga, kurios darbuotojai ir lankančių vaikų tėvai buvo tyrimo dalyviai. Už šio tyrimo ribų duomenys neplatunami, neviešinami ir neskelbiami.

Informuotumo principas. Įgyvendinant šį tyrimą, informantams suteikta visa informacija apie jį: prisistatyta (tyrėjo vardas, pavardė, pareigos), nurodytas tyrimo tikslas, duomenų naudojimo apimtis, duomenų naudojimo būdai. Jiems paaiškinta, kad tyrime informantai dalyvauja savo noru.

Laisvanoriškumo principas. Visi informantai tyrime dalyvavo savo noru. Informantams atsisakius, jie į tyrimą neįtraukti. Prieš atliekant tyrimą informantams paaiškinta, kad nuomonę jie gali reikšti laisvai, niekieno nevaržomi, taip pat paaiškinta, kad nėra „teisingos“ ar „klaidingos“ nuomonės, o ją siekiama išsiaiškinti siekiant atskleisti individualų informantų požiūrį į tiriamą paslaugą.

Apsaugos nuo galimos žalos principas. Šis principas apsaugo tyrimo dalyvius nuo galimos reputacinės ar kitos žalos, susijusios su jų santykių su įstaiga ar paslaugų teikėjais, tais atvejais, kai interviu metu gaunami „jautrūs duomenys“. Vadovaujantis Rupšienės (2007) rekomendacijomis, tyrimo dalyviai informuoti, jog, jei tyrimo metu ar po jo, pajus, kad išsakyta informacija kaip nors gali pakenkti jų profesiniams, socialiniams ar asmeniniams interesams, praneštų apie tai tyrėjui. Informantams nurodyta, kad pajutus, jog dalyvavimas tyrime gali sukelti kokią nors žalą, jie gali nutraukti dalyvavimą bet kuriame tyrimo etape.

3 lentelė

Kokybinio tyrimo dalyvių identifikacija

Informanto kodas	Lytis	Informanto statusas	Miestas, kuriame veikia
V1	Moteris	Direktorė	Kėdainiai
V2	Moteris	Pavadootoja	Kėdainiai
P1	Moteris	Pedagogė/trenerė	Kėdainiai
P2	Moteris	Pedagogė/trenerė	Kėdainiai
P3	Moteris	Pedagogė/trenerė	Kėdainiai
T1	Moteris	Motina: dukra lanko 3 m.	Kėdainiai
T2	Moteris	Motina: dukra lanko 2 m.	Kėdainiai
T3	Moteris	Motina: dukra lanko 2 m.	Kėdainiai
T4	Moteris	Motina: dukra lanko 1 m.	Kėdainiai
T5	Moteris	Motina: dukra lanko 3 m.	Kėdainiai
T6	Moteris	Motina: dukra lanko 2 m.	Kėdainiai
T7	Moteris	Motina: dukra lanko 1 m.	Kėdainiai
T8	Moteris	Motina: dukra lanko 1 m.	Kėdainiai
T9	Moteris	Motina: dukra lanko 1 m.	Kėdainiai
T10	Moteris	Motina: dukra lanko 1 m.	Kėdainiai

Lentelėje pateikiami pagrindiniai duomenys apie informantus, nurodant jų lytį ir statusą bei miestą. Informantų tėvų atveju, nurodomas ir atrankos kriterijaus atitikimas (turi vaikų, kurie paslauga

naudojasi ne mažiau kaip 1 m.). Kiti duomenys, siekiant laikytis tyrimo etikos ir neatskleisti informantų tapatybės, nepateikiami.

3. NAUJOS PASLAUGOS ĮVEDIMO Į ŠVIETIMO RINKĄ KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ TYRIMAS

3.1 Tyrimo rezultatai

3.1.1 Naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką sėkmės požymiai

Interviu su informantais buvo atlikti nuotoliniu būdu per „Teams“, ne įstaigos aplinkoje. Tai užtikrino, kad informantai jaustųsi patogiai, laisvai ir neskubėtų, o jų atsakymai būtų kuo autentiškesni. Neformali aplinka sudarė sąlygas informantams pasidalinti patirtimis ir nuomonėmis apie naujos švietimo paslaugos sėkmę formuojančius veiksniai ir vartotojų gaunamas naudas. Tyrimo duomenys buvo suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas, kurios atskleidė bendras tendencijas ir kritinius sėkmės veiksniai. Lentelių forma buvo pasirinkta siekiant užtikrinti, kad tyrimo rezultatai būtų pateikiami aiškiai, struktūruotai ir būtų lengvai suprantami. Ji leido nuosekliai susieti pagrindines naujos paslaugos sėkmės požymių ir kritinių sėkmės veiksniai kategorijas su subkategorijomis ir pateikti pavyzdžius iš informantų atsakymų. Tai suteikė galimybę ne tik sistemingai analizuoti informantų atsakymus, bet ir identifikuoti kritinius paslaugos sėkmės veiksniai bei juos sureitinguoti. Be to, lentelių struktūra leido palyginti įžvalgas, išryškinti dažniausiai minimus aspektus ir suformuluoti pagrįstas išvadas, vadovaujantis tyrimo duomenimis.

Iš pradžių atliekant tyrimą aiškintasi, ar paslauga gali būti laikoma sėkminga. Visi informantai vieningai nurodė, kad paslauga yra sėkminga. Tokie informantų atsakymai patvirtino analizuojamos paslaugos sėkmę. Toliau iš informantų atsakymų išskirti paslaugos sėkmės požymiai. Kadangi visų trijų informantų grupių atsakymai apie paslaugos sėkmės požymius sutapo, visų atsakymai analizuoti kartu.

4 lentelė

Su paslaugos specifika susiję sėkmės požymiai

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Paslaugos išskirtinumo požymiai	Netradicinė veiklos forma ugdymo įstaigose	„Pas mus vieninteliūs tokia išskirtinė paslauga“ (P1) „Tai yra netipinis įtraukimas, tai yra, per Disnėjaus filmukus“ (P2)
	Tinkamumas visiems vaikams	„Tikrai nėra rotuojama, kad mergaitės būtų tik fiziškai stiprios ar sportiškos. Visos mergaitės, nesvarbu, kokių gebėjimų jos būtų, yra įtraukiamos į veiklas“ (V1) „Kad visos mergaitės, nesvarbu, kokių gebėjimų jos būtų, yra įtraukiamos į veiklas“ (V2)
Paslaugos augimo ir tęstinumo požymiai	Populiarumas	„Jis yra populiarus. Nereikia na tiesiog daug įkalbinėti tėvelių dėl to <...>“ (V2) „Atsižvelgiama į mergaičių norą dalyvauti“ (P2)

4 lentelės tęsinys

	Dalyvių skaičiaus augimas	„Vis atsiranda daugiau mergaičių norinčių dalyvauti“ (P2)
	Paslaugos plėtra kitose rinkose	„Projektas iš mūsų iškeliavo ir išsiplėtė rajone, respublikoje“ (V1) „Projektas vykdomas ne tik mūsų įstaigoje, bet ir kitose ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Jie susipažįsta su projektu, kad vyktų testinimas ir galėtų projektas jau plačiau eiti“ (P2) „Kai veikla plečiasi ir į kitas įstaigas, tai rodo jos reikalingumą.“ (P3)
	Ilgalaikis paslaugos vykdymas	„...jei jau projektas keturis metus vykdomas mūsų įstaigoje, tai jis jau yra sėkmingas“ (V2) „Nuo 2021 metų projektas vis dar vyksta“ (P2)
	Tęstinumas	„Vaikai visa tai išmokę išeina į pirmą klasę ir toliau tęsia savo sportinę veiklą ir taip auga“ (V1) „Tai turime „Futboliuko“ būrelį, kuris taip pat yra neformali veikla. Na, ir ten vaikai, jau berniukai ir mergaitės tęsia savo įgytus įgūdžius, mokosi žaisti futbolą“ (V2)
	Tolesnis testinimo poreikis	„Aš kaip vadovas turiu tikrai tokį siūlymą ir prašymą, kad šitas projektas ir ši programa būtų pas mus įgyvendinama ir toliau“ (V1) „Mums labai svarbu kurti veiklas, kurios sudarytų sąlygas vaikams tęsti savo ugdymą“ (V2) „Mergaitės laukia susitikimų, norėtų dar lankyti, nes kai baigiasi tie užsiėmimai, tada jos klausia, kada vėl galėsime ateiti“ (P2) „Natūraliai atsiranda palaikymas ir noras tęsti projektą“ (P3)

Pirmiausiai iš tyrimo dalyvių duomenų išryškėjo, kad paslauga sėkminga dėl to, kad yra išskirtinė bei matomi jos testinimo ir augimo požymiai. Pirmoji sėkmės požymių grupė atspindi su paslaugos specifika susijusius sėkmės požymius.

Analizuojant duomenis iš pirmos kategorijos **paslaugos išskirtinumo požymiai** buvo išskirtos dvi subkategorijos. Šios subkategorijos parodė, kad išskirtinė paslauga yra dėl savo netradiciškumo ir pritaikomumo visiems vaikams, taip pat ir turintiems specialiųjų poreikiu. Tai parodo, kad paslauga dėl savo išskirtinumo turi mažesnę konkurenciją švietimo rinkoje, mat nedaug įstaigų gali pasiūlyti būtent tokias, abu šiuos išskirtinumo požymius atitinkančią paslaugą. Šia paslauga besinaudojantiems vaikams taikomas netradicinis jų ugdymo būdas, kurį pamini keturi informantai (V1, V2, P1, P2). Kaip pamini informantas V1, paslaugos išskirtinumas atsiskleidžia per savo formą: žaisti futbolą vaikai mokomi per pasakas. V2 pažymi, kad tai neeilinė paslauga darželiui, o P2 tokią paslaugą vadina „netipinė“. Antrasis paslaugos išskirtinumą liudijantis bruožas yra tai, kad teikiant šią paslaugą žaisti futbolą gali visi vaikai. Galimybė žaisti futbolą suteikiama vaikams nepriklausomai nuo jų sportinių gebėjimų (V1), o paslaugos dalyviai (V2), nėra kaip nors rotuojami, atrenkami pagal kokius nors išankstinius kriterijus, testus. Pirmoji kategorija pristato paslaugą kaip nespecifinę, nes ji pritaikyta visiems vaikams neatsižvelgiant į jų turimus specialiuosius gebėjimus/negebėjimus. Kita gana plati kategorija **paslaugos augimo ir testinimo požymiai** parodo, kad gana daug iš tyrimo dalyvių atsakymų išryškėjusių bruožų paslaugą sėkminga leidžia laikyti dar ir dėl to, kad ji populiari, o norinčiųjų naudotis skaičius didėja, nes

auga dalyvių skaičius. Paslaugos sėkmę patvirtina ir ilgalaikis jos pobūdis. Įstaigoje paslauga teikiama jau ketvirtus metus, ką patvirtina dviejų informantų atsakymai (V2, P2), o jos populiarumas neblėsta. Dviejų informantų (V2, P2) atsakymais išryškintas paslaugos populiarumas. V2 teigia, kad nereikia įkalbinėti tėvų, jog šie leistų savo vaikus į „Playmakers“ būrelį. P2 pažymi, kad mergaitės nori dalyvauti. Atsiskleidžia paslaugos **tęstinumo poreikis**. Šiuo metu paslauga pratęsiama kitomis veiklomis. Dėl būrelio dalyvių noro įstaigoje įkurtas „Futboliuko“ būrelis (V2), o darželį baigę vaikai futbolą žaidžia toliau, mokykloje (V1). Tolesnio paslaugos tęstinumo poreikis aptinkamas keturių informantų (V1, V2, P2, P3) atsakymuose. P3 nurodo, kad tėvai palaiko paslaugos įgyvendinimą įstaigoje ir nori, kad paslauga būtų teikiama ir toliau. V2 teigia, kad įstaigos vadovybė nori toliau įstaigoje tęsti paslaugos teikimą ir sudaryti sąlygas vaikams ugdytis šioje paslaugoje naudojamais ugdymo būdais. P2 atvirauja, kad vaikai nusimena, kai baigia dalyvavimą projekte – jie norėtų tai tęsti toliau ir klausia, kada vėl galės ateiti. Naudojimasis paslauga didėja ir plečiasi į kitas švietimo rinkas. Tai įžvelgiama iš net šešių šiai kategorijai priskirtų subkategorijų. Trijų informantų (V1, P2, P3) atsakymai parodo, kad paslaugą ima teikti kitos ikimokyklinio ugdymo įstaigos – tiek šio rajono (V1, P2, P3), tiek kitų rajonų (V1). Įstaigos lyderystės pozicija populiarinant paslaugą irgi patvirtina jos sėkmę, nes įstaiga pirmoji rajone pradėjo vesti „Playmakers“ būrelį ir tapo būrelio rajone koordinatore (V1). Paslauga **populiari** ir jai būdingas **nuolat augantis dalyvių skaičius**.

5 lentelė

Su vartotojų poreikiais susiję sėkmės požymiai

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Paslaugos individualizavimo konkrečioms vartotojų grupėms požymiai	Pritaikomumas pagal amžių	„Šis projektas yra skirtas 5–7 metų mergaitėms“ (V1) „Dalyvauja būtent priešmokyklinio ugdymo mergaitės“ (V2)
	Pritaikomumas pagal lytį	„Įvertiname, kiek mergaičių realiai renkasi sportines veiklas. Pastebėjome, kad jų dalyvavimas yra itin mažas“ (V1) „Kad mergaitės, čia būtent mergaičių laimi tas gėris. Tai visada dukra laukia treniruočių, noriai jose dalyvauja“ (T3) „Nes tuo labiau, kad Lietuvoje labai mažai to futbolo yra, ypač akcentuojamas yra vyrų, berniukų, mergaičių labai mažai“ (T8)
Vartotojų poreikių atitikimo požymiai	Užpildoma rinkos niša	„Pas mus ir rajone daugiau siūloma meninių ar muzikinių užsiėmimų, todėl pamatėme, kad ši sritis yra beveik tuščia ir kad tokia programa tikrai būtų reikalinga“ (V1) „Matome iš šono, kad projektas tikrai reikalingas“ (V2)
	Patogus naudojimasis paslauga	„Nereikės tėvams skubėti, vežioti vaikų, o tiesiog galės ramiai vaikai ugdymo proceso metu neformalioje veikloje dalyvauti“ (V2) „Įstaiga siūlo tokią paslaugą, vadinasi, vaikai gali ateiti ir tėvai nori šito“ (P2)

Antroji iš tyrimo duomenų išryškėjusi paslaugos sėkmės požymių grupė susijusi su vartotojų poreikiais. Prie jos priskirti atsakymai parodo, kad paslauga sėkminga dėl to, kad sugeba patenkinti vartotojų poreikius, kurie kartais gali būti specifiniai. Vartotojų grupių segmentai, į kuriuos orientuojama paslauga, gali padėti šiuos poreikius patenkinti sėkmingiau.

Suskirsčius šiai grupei būdingus tyrimo duomenis identifikuotos dvi kategorijos **paslaugos individualizavimo konkrečioms vartotojų grupėms požymiai** ir **vartotojų poreikių atitikimo požymiai**, iš kurių kiekvienai priskirta po dvi subkategorijas. Prie pirmos kategorijos priskirti tyrimo duomenys parodo, kad paslauga padėjo užpildyti rinkos nišą. Ji imta teikti tai vartotojų kategorijai, kuriai trūko tokios paslaugos. Paslauga gerai pritaikyta pagal amžių ir pagal lytį. Kad paslauga gerai pritaikyta pagal amžių, nurodė du informantai (V1, V2). Iš V1 atsakymo matyti, kad paslaugos dalyvių amžius turi siauras ribas – paslauga skirta 5-7 m. mergaitėms. V1 tai vadina „išskirtiniu paslaugos momentu“. V2 nurodo, kad būrelis skirtas būtent priešmokyklinio amžiaus mergaitėms. Orientavimasis į siauresnį rinkos segmentą padeda atitikti specifiskesnius tam segmentui būdingus poreikius ir formuoja paslaugos sėkmę. Dar vienas sėkmės požymis – pritaikomumas pagal lytį, apie kurį kaip išskirtinį paslaugos bruožą kalba du informantai (V1, T3, T8). Mergaitėms pritaikytas futbolo būrelis leidžia vartotojams gauti tokią paslaugą, kurios trūksta rinkoje. T8 mini, kad futbolo būreliai daugiausiai teikiami ir pritaikomi berniukams, o mergaičių juose labai mažai. T3 teigia, kad futbolo būrelis jam atrodo sėkmingas tuo, kad čia „būtent mergaičių laimi tas gėris“. Tik mergaitėms pritaikytas būrelis, kaip toliau dėsto šis informantas, joms leidžia atsipalaiduoti, nejausti konkurencinės įtampos žaidžiant su berniukais. Iš atlikto tyrimo metu gautų duomenų išryškėja, kad paslauga gerai atitinka vartotojų poreikius. Trūkstantomis paslaugomis užpildoma rinkos niša, kas atsiskleidžia iš dviejų informantų atsakymų (V1, V2). V1 nurodo, kad projektas sprendžia realų ugdymo poreikį, nes, anot jo, išanalizavus rinką paaiškėjo, kad rajone daugiausiai meninio ir muzikinio ugdymo būrelių, tuo tarpu sporto, ypač futbolo, veiklų trūksta. Panašiai kalbėdamas V2 nurodo, kad tai patvirtina projekto reikalingumą. Galiausiai vartotojų poreikį atliepia ir funkcinis aspektas – naudotis paslauga patogiu, kaip atkreipia dėmesį du informantai (V2, P2). Jie teigia, kad tai, jog paslauga teikiama įstaigoje jos darbo metu, yra vienas iš jos pranašumų. V2 pažymi, kad tėvams nereikia vaikų vežioti į būrelį ir apskritai kuo nors rūpintis, o P2 pamini, kad, jei įstaiga siūlo tokią paslaugą, vadinasi, vaikai gali dalyvauti, ja pasinaudoti.

6 lentelė

Su vartotojų susidomėjimu susiję sėkmės požymiai

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Su vaikų įsitraukimu susiję požymiai	Vaikus dominanti veiklos forma	„Kitas labai svarbus aspektas, kad projekte dalyvauja ‚Disney‘ .. Visi vaikai žino, kas tai yra Disney, kas jų personažai. Vaikams patinka tie filmukai“(V1) „Sudominti mergaitės futbolu per Volto Disnėjaus pasakas, o šis projektas yra tuo ir paremtas, pasakų personažais“(V2) „Sudominti mergaitės futbolu per Volto Disnėjaus pasakas“(P1)
	Didesnis vaikų įsitraukimas	„Mergaitės ne tik išbandė futbolą, bet ir aktyviai dalyvavo, įsitraukė į kūrybines ir sportines veiklas, labai entuziastingai įsitraukdavo“(P1) „Stebėjome, kaip mergaitės reaguoja, kaip įsitraukia, ir matėme, kad joms tikrai patinka. Tai patvirtino, kad projektą drąsiai galime plėsti“(V1) „Jis vaikams suteikia patrauklią, įtraukią veiklą“(T9) „Nuo pat pradžių buvo aiškiai matoma vaikų motyvacija ir įsitraukimas“(T10)

Su vaikų emocijomis susiję požymiai	Pozityvi emocinė vaikų reakcija	„Jos entuziastingai reagavo, laukė užsiėmimų ir noriai dalyvavo. Stebėjome, kaip mergaitės reaguoja į veiklas pačioje pradžioje, ir matėme, kad joms tikrai patinka“ (V1) „Stebint tokią nekasdienę veiklą, tiek vaikai, tiek mokytojos gražiai bendrauja, patiria labai daug teigiamų emocijų“ (V2) „Projektas tikrai yra sėkmingas, nes vaikui labai patinka užsiėmimai“ (T7) „Svarbiausias sėkmės rodiklis buvo mergaičių įsitraukimas ir jų nuoširdus džiaugsmas užsiėmimo metu“ (P1)
	Užsiėmimų laukimas	„Jos be galo laukia šių užsiėmimų“ (V1) „O matant vaikų nuoširdų džiaugsmą laukiant užsiėmimų, parodo, kad veikla yra tinkamai pritaikyta“ (V2) „Mergaitės laukia susitikimų, norėtų dar lankyti“ (P2) „Matau, kaip mergaitė laukia užsiėmimo, noriai dalyvauja ir grįžta laiminga“ (T6) „Vaikai noriai kiekvieną kartą laukia tos treniruotės, nori sportuoti“ (T9)
Tėvų susidomėjimo požymiai	Tėvų susidomėjimas	„Matėme, kad tėvų susidomėjimas buvo didelis“ (V1) „Tikrai buvo informacija, žinia apie tokį projektą pasitikta labai geranoriškai. Sulaukėme nemažai tėvelių, besidominčių šituo projektu, jis skirtas tik mergaitėms.“ (V2)
	Tėvų palaikymas	„Tėvų palaikymas ir teigiama bendruomenės reakcija buvo svarbus sėkmės požymis“ (P1) „Tėvai vertina tokias iniciatyvas“ (P3)

Toliau išskirta sėkmės požymių grupė, kuri atspindi vartotojų (vaikų ir tėvų) susidomėjimą paslauga, įsitraukimą ir norą, kad ji būtų teikiama įstaigoje. Tai trečioji sėkmės požymių grupė, kurią perteikia susisteminti ir į kategorijas suskirstyti informantų atsakymai.

Trys kategorijos, išskirtos remiantis šia tyrimo duomenų grupe, turi po dvi subkategorijas. Kategorija **su vaikų įsitraukimu susiję požymiai** perteikia, kad vaikai į futbolo būrelio užsiėmimus yra įsitraukę. Tai rodo jų susidomėjimą. Keturi informantai (V1, V2, P1, T9) pažymi, kad užsiėmimų vedimų forma vaikus įtraukianti ir įdomi. V1 nurodo, kad vaikams patinka, jog futbolo užsiėmimai vedami pasitelkiant „Disney“ personažus, kurie vaikams gerai žinomi ir patinka. V2 taip pat pabrėžia, kad vienas iš šio projekto išskirtinumų yra futbolo užsiėmimai „Disney“ pasakų motyvais, kurie domina mergaites. Anot P1, „Disney“ filmukų herojai padeda mergaites sudominti futbolu. Dar vienas iš paslaugos sėkmės elementų – **didesnis vaikų įsitraukimas**. Vertinant pagal informantų pasisakymų dažnumą, tai dominuojanti kategorija šioje sėkmės požymių grupėje. Prie jos priskirti šešių informantų (P1, P2, V1, T7, T9, T10) atsakymai. Jie parodo, kad vaikai į paslaugos veiklas įsitraukia nepriklausomai nuo fizinių gebėjimų, kad joms tikrai patinka veiklos. V1 pabrėžia, kad įsitraukia net ir mažiau fiziškai aktyvios mergaitės, o tai organizatoriams svarbu, nes patvirtina, kad veiklas verta plėsti. T7 dalinasi, kaip entuziastingai apie būrelio veiklas pasakojo namo grįžęs vaikas. Jis pastebi, kad užsiėmimų žaismingumas, pateikimo forma, galimybė naudoti kamuolį ir sportinį inventorių įtraukia vaikus. P1 pasakoja, kad veiklose vaikai aktyviai dalyvauja, įsitraukia į kūrybines ir sportines veiklas. T9 nurodo, kad veiklos vaikams patrauklios ir įtraukios. Atlikto tyrimo metu gauti duomenys atskleidžia, kad futbolo būrelio metu

vaikai patiria daug pozityvių emocijų. Jas atspindintys atsakymai leido identifikuoti kategoriją **su vaikų emocijomis susiję požymiai**. Prie jos priskirti informantų atsakymai, kuriais nurodoma, kad vaikai veiklų metu patiria malonumą, džiaugsmą, gerą nuotaiką. Tai akcentavo penki informantai (V1, V2, P1, P3, T10). P1 teigė, kad svarbiausias sėkmės rodiklis yra mergaičių įsitraukimas ir nuoširdus džiaugsmas užsiėmimų metu. T10 nurodė, kad po kiekvienos veiklos vaikas grįžta namo džiaugsmingas ir kupinas išpūdžių. P3 teigia, kad vaikams taip įsitraukiant judėjimas tampa malonumu, o ne pareiga. Taip pat tyrimo duomenys atskleidžia, kad vaikai užsiėmimų laukia. Tai pastebima iš šešių informantų atsakymų (V1, V2, P2, T6, T7, T9). Vaikus laukiant „Playmakers“ užsiėmimų parodo V1 atsakymas, nurodantis, kad jie užsiėmimų laukia „be galo“. T9 teigia, kad vaikai noriai laukia treniruotės. Analizuojant su vartotojų susidomėjimu susijusius sėkmės požymius pastebimas ir tėvų susidomėjimas. Jie džiaugiasi, kad vaikai lanko „Playmakers“ užsiėmimus šioje ugdymo įstaigoje. Tai atskleidžiantys tyrimo duomenys priskirti prie kategorijos **tėvų susidomėjimo požymiai**. Ši kategorija perteikia tėvų susidomėjimą užsiėmimais (V1, V2) ir palaikymą (V1, P1, P3). Kalbant apie tėvų palaikymą, pažymima, kad tai vienas paslaugos sėkmės požymių. V1 pamini, kad tėvų palaikymas atskleidžia paslaugos sėkmingumą, kad ji laukiama, vertinga. P1 teigia, kad tėvų palaikymas ir teigiama bendruomenės reakcija atspindi paslaugos sėkmę. P3 nurodo, kad tėvai vertina futbolo mokymo per pasakas iniciatyvą mergaitėms.

7 lentelė

Su vaikų raida susiję sėkmės požymiai

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Vaikų fizinės raidos pokyčių požymiai	Vaikų fiziniai pokyčiai	„Vaikai fiziškai pasportuoja, tvirtėja jų kūnas, jie atlieka įvairias užduotis“ (V1) „Lavėja vaiko smulkioji ir stambioji motorika. Bet koordinacija vaiko pasikeitė po šių treniruočių, tai vat manau, kad sėkmingas projektas“ (T2) „Dar fiziškai stiprėja. Manau, kad tas toks dalykas vaikui yra svarbus“ (T8)
	Vaikų fizinį aktyvumą skatinantys veiksniai	„Mergaitės jaučiasi saugios ir laisvos išbandyti sportą“ (P2) „Tai suteikia galimybę vaikams daugi.au ir smagiau susipažinti su sportu saugioje ir linksmoje atmosferoje“ (T4) „Projekto sėkmė dažnai siejama su jo gebėjimu įtraukti vaikus į kūrybišką veiklą – sportą“ (T5)
Kiti vaikų raidos pokyčių požymiai	Stebimi vaikų emocinės raidos pokyčiai	„Mergaitės tapo drąsesnės, labiau pasitikinčios savimi“ (P1) „Mergaitės drąsėja, geriau bendrauja, pasitiki savimi, įsitraukia į veiklas ir laukia kiekvieno užsiėmimo“ (P3) „Dasidėjo viskas prie jos pasitikėjimo savimi ir atkaklumo viso“ (T1)
	Socialiniai vaikų raidos pokyčiai	„Taip, manau, kad projektas sėkmingas, nes vaikai įtraukiami į fizinę veiklą, kur lavinami ne tik sportiniai įgūdžiai, bet ir socialiniai“ (T1) „Laisviau leidžia vystytis ir fiziniams, ir socialiniams vaiko gebėjimams“ (T4)
	Mentaliniai vaikų raidos pokyčiai	„Lavinasi jų protas, mąstymas“ (V1)

Ketvirtoji paslaugos sėkmės požymių grupė atspindi teigiamus vaiko raidos pokyčius. Šie pokyčiai įvairiapusiai.

Ketvirtąją sėkmės požymių grupę perteikia dvi kategorijos. Vaiko fizinės raidos pokyčius atspindinti kategorija parodo, kad ėmus lankyti „Playmakers“ būrelio užsiėmimus pagerėja vaikų fizinė būklė. Tyrimo duomenys atskleidžia **pagerėjusios fizinės vaikų raidos požymius**. Vaikų fizinius pokyčius įvardija trys informantai (V1, T8, T2). V1 pažymi, kad per treniruotes tvirtėja mergaičių kūnas, o jos geba atlikti įvairias užduotis. Taip pat pastebima ir pagerėjusi mergaičių smulkioji ir stambioji motorika, o tai įvardijama kaip sėkmės požymis (T2). T8 pažymi, kad jai yra svarbu, kad per treniruotes dukra sustiprėja fiziškai. Svarbu ir tai, kad skatinamas vaikų fizinis aktyvumas. Šis su geresne vaikų fizine būkle susietas sėkmės požymis išryškėja net iš septynių informantų atsakymų (P2, T4, T5, T6, T7, T9, T10). Informantai pažymi, kad veiklų pobūdis vaikus skatina pamėgti sportą. T7 teigia, kad projektas skatina vaiką būti fiziškai aktyviu. T6 nurodo, kad veiklos yra suplanuotos taip, jog vaikas įsitrauktų ir gerai jaustųsi fiziškai, sportuodamas. T9 džiaugiasi, kad vaikas mėgaujasi sveikatai naudinga veikla, kuri jam tuo pat metu dar ir smagi. T10 pastebi, kad po užsiėmimų vaikas nori sportuoti ir grįžta kupinas išpūdžių. Taip pat tyrimo duomenys atskleidžia, kad įstaigoje vedamas futbolo būrelis gerina ne tik fizinę, bet ir emocinę, socialinę bei mentalinę vaikų raidą. Taigi stebimi **kiti teigiami vaikų raidos pokyčiai**. Šioje kategorijoje išskirtos trys subkategorijos. Galima pastebėti, kad įstaigoje vedamas futbolo būrelis ugdo vaikus emociškai. Apie teigiamus šį būrelį lankančių vaikų emocinės raidos požymius galima spręsti iš keturių informantų atsakymų (P1, P3, T1, T7). Juos atskleidžia padidėjusi mergaičių drąsa ir pasitikėjimas savimi. P1 įžvelgia, kad po užsiėmimų mergaitės tampa drąsesnės. P3 teigia, kad jos išdrąsėja, lengviau bendrauja su kitais žmonėmis ir labiau savimi pasitiki. T1 pastebi, kad užsiėmimai pagerina dukros pasitikėjimą savimi ir paskatina jos atkaklumą. T7 nurodo, kad šiuos užsiėmimus lankanti dukra tapo labiau savimi pasitikinti ir geriau bendraujanti su kitomis mergaitėmis. Keturių informantų (P2, P1, T1, T4) parodo, kad nagrinėjamo būrelio veiklos orientuotos ne tik į fizinių, bet ir į socialinių vaiko gebėjimų lavinimą. Šių informantų atsakymai išryškina pastebimus socialinės vaikų raidos pokyčius. Kaip tokie pokyčiai pastebimas pagerėjęs mergaičių draugiškumas, empatiškumas, tarpusavio sutarimas (P2). Nurodoma, kad šie užsiėmimai mergaites išmokė geriau bendrauti (P1). T4 teigia, kad šiame projekte derinamas fizinis aktyvumas, socialinės vertybės ir vaikų poreikiai, ir ši dėmė, anot jo, yra vertingiausia projekto dalis. Taip pat vienas informantas (V1) nurodė ir mentalinius vaikų raidos pokyčius. Anot jo, būrelio futbolo užsiėmimai ir kitos fizinės veiklos lavina vaikų mąstymą.

8 lentelė

Su įstaigos veikla susiję sėkmės požymiai

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Įstaigos įvaizdžio požymiai	Geresnis įvaizdis	„Įstaigos autoritetas didėja“ (P1) „Įstaiga siūlo tokią paslaugą, vadinasi, vaikai gali ateiti ir tėvai nori šito, nes tai yra pas mus vieninteliu tokia išskirtinė veikla“ (P2) „Tai gerina įstaigos įvaizdį ir didina pasitikėjimą įstaiga“ (P3)
	Įstaigos žinomumas	„Automatiškai yra matoma“ (P1) „Jie populiarina, vadinasi, apie mus žino daugiau“ (P2)
Organizaciniai ir socialiniai požymiai	Patenkinti vadovai ir darbuotojai	„Vadovai patenkinti“ (P2) „Gražiai bendrauja, patiria labai daug emocijų teigiamų, būna pozityvios pačios mokytojos. Tai taip pat yra labai didžiulis sėkmės rodiklis“ (V2)
	Bendruomeniški ryšiai	„O šio projekto metu atsirado bendrystė, kuri mus visus apjungia“ (V2) „Jie taipogi yra mūsų, kaip ir tiesioginiai

		„ėjęjai“ ar kaip pavadinti kartu. Mes kartu visur, nes tėvai taip pat sužino, ką mergaitės veikia <...>“ (P2) „Projektas kuria aktyvią bendruomenę, rodo matomus rezultatus, yra tvarus“ (T5)
--	--	--

Penktoji sėkmės požymių grupė apima informantų atsakymuose atsispindinčius su įstaigos veikla susijusius sėkmės požymius. Prie jos priskirti atsakymai parodo, kad paslauga pagerina įstaigos įvaizdį ir reputaciją.

Šią sėkmės požymių grupę atspindi dvi kategorijos, kurios turi po dvi subkategorijas. Pirmoji kategorija atskleidžia **geresnius įstaigos įvaizdžio požymius**. Keturi informantai (P1, P2, P3, V1) mano, kad paslauga pagerina įstaigos bendrą įvaizdį. P2 prisimena paslaugos teikimo pradžią ir teigia, kad įstaiga vienintelė rajone siūlo tokį išskirtinį būrelį. Nors dabar paslauga iš nagrinėjamos įstaigos išplito į kitas, įstaiga tapo projekto koordinatorė, o tai suteikė lyderio poziciją rajono švietimo rinkoje. V1 pastebi dar vieną įdomų aspektą, susijusį su geresniu įstaigos įvaizdžiu, pradėjus vesti „Playmakers“ būrelį: šis būrelis atitiko vidinę įstaigos filosofiją, todėl natūraliai pagerino jos įvaizdį. V1 aiškina, kad vienas iš paslaugos sėkmės požymių yra tai, jog „Playmakers“ būrelis tiko įstaigos vertybėms ir kryptims, nes įstaigoje dar iki būrelio vedimo buvo teikiamas dėmesys vaikų emociniam saugumui, žaidybinėms veikloms. P1 pastebi, kad šis būrelis didina įstaigos autoritetą rajone ir švietimo bendruomenės pasitikėjimą.

Apibendrinant informantų atsakymus, kuriuose galima įžvelgti analizuojamos paslaugos sėkmės požymius, pastebima, kad tai paslaugos ilgalaikiškumas, tęstinumas, plėtra kitose rinkose, vartotojų pasitenkinimas, įsitraukimas, vaikų raidos pokyčiai ir geresnis įstaigos prestižas. Tyrimo duomenys atskleidžia įvairiapusių paslaugos sėkmės požymius, kurie parodo, kad paslaugos sėkmingumas yra daugiamatis reiškinys. Paslauga pasirodo kaip sėkminga tiek įstaigai, tiek vartotojui.

3.1.2. Naujos paslaugos švietimo rinkoje naudos elementai vartotojų požiūriu

Siekiant iš informantų atsakymų identifikuoti kritinius sėkmės veiksnius, pirmiausiai tikslinga įvertinti vartotojų gaunamas naudas iš paslaugos, nes jos atskleidžia vartotojų vaidmenį paslaugos vertės kūrimo procese. Remiantis S-D paradigma, analizė turėtų būti pradedama nuo iš vartotojų gaunamų naudų įvertinimo, nes vertė nėra kuriama vien organizacijos viduje ir vėliau perduodama vartotojui, bet atsiranda paslaugų teikėjo ir vartotojo sąveikoje, bendro vertės kūrimo procese. Todėl vartotojų patiriamos naudos atspindi ne tik paslaugos rezultatą, bet ir vartotojo vaidmenį bei jo įsitraukimo formas vertės kūrimo procese. Įvairūs tiriamos paslaugos vertės aspektai atskleisti išanalizavus interviu su informantų tėvų (T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, T9, T10) grupe.

Funkcinį vertės aspektą nurodo vartotojų gaunama nauda, kuri yra praktinė ir susijusi su tiesiogine gaunamos paslaugos patirtimi. Ji išreiškia funkcinį, utilitarinį ar instrumentinį gaunamos naudos aspektą, įvardijamą kaip funkciniai elementai (laiko taupymas, kaina ir kt.)

Paprastas naudojimasis paslauga kaip funkcinės vertės aspektas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Prieinamumas	Patogi vieta	„Kai nereikia pabėgti iš darbų, o viskas vyksta toje pačioje erdvėje ir kai nuo tėvų nuima tokią našta, tai čia super dalykas“ (T3) „Labai smagu, kad viskas vyksta darželyje. Atėjo mokytojas susirinko vaikus ir mes turime paslaugą“ (T4) „Šie užsiėmimai vyksta toje pačioje įstaigoje, kur vaikas ir taip būna, tai man nereikia nei vežti, nei derinti laiko“ (T5)
	Patogus laikas	„Man ši paslauga vertinga pirmiausia dėl patogaus laiko, nes užsiėmimai vyksta darželyje ir tai labai vertinu“ (T7) „Laikas labai geras, tiesiog kiekvieną pirmadienį būna tas būrelis, mokytojos ateina ir pasiima iš grupės“ (T10)
	Nereikalingos papildomos pastangos	„Nereikia niekur vaiko nei vežti, nei tempti, nei kažkuo tai rūpintis“ (T4) „Nereikia niekur vežioti. Vertinu labai gerai, nes man praktiškai nereikia skirti papildomų pastangų“ (T5) „Nei vežioti, nei mokėti, nei sukti galvos, kaip suderinti darbo reikalus“ (T9)
	Paslauga nemokama	„Paslauga yra nemokama, todėl finansinių išlaidų irgi nepatiriame“ (T5) „Yra nemokama paslauga, kas labai pasiteisina mums tėvams ir vaikams“ (T8) „Finansiškai nenukenčiame, tas būrelis nemokamas“ (T10)
Geras organizavimas	Lengva registracija	„Registruotis dar galima per www.futbolotreniruotes.lt “ (T1)
	Tenkinantis organizavimas	„Kas liečia organizavimą tai vyksta viskas sklandžiai“ (T6) „Organizuota viskas labai gerai, viskas suderinta“ (T4)
Tinkama informacijos sklaida	Informuotumas	„Ši informacija pateikta yra darželyje ir tai pateikia mums auklėtoja, taip pat per administracijos žinutes. Per feisbuko uždaras grupes, taip pat per stendą grupėje ir asmeniškai, ir skrajutės, ir elektroniniai laiškai. Kaip ir visa informacija mus tėvelius pasiekia“ (T4) „Gaunu visą informaciją, jaučiuosi įtraukta“ (T6)
	Informacijos pasiekiamumas	„Dar radau socialiniuose tinkluose, kad bus toks užsiėmimas, bet pagrindinė ta visa informacija atėjo iš auklėtojos“ (T6) „Visa informacija surašyta grupės internetinėje svetainėje, plakatai pamenu buvo ir bendram susirinkime direktorė kalbėjo apie tai“ (T8) „Sužinojau iš grupės auklėtojos. Informacija buvo pakankama, galima buvo susisiekti su mokytojais, kurios veda šitą būrelį“ (T10)
	Informacijos savalaikiškumas	„Esu patenkinta šiltu ir profesionaliu bendravimu. Visa informacija visada suteikiama laiku“ (T1) „Komunikacija vyksta sklandžiai, visa informacija tiek, kiek man reikia žinoti apie šį būrelį, mane pasiekia aiškiai laiku“ (T9)
	Informacijos suprantamumas	„Mokytojas ir organizatoriai bendrauja paprastai, suprantamai“ (T5)

	Informacijos aiškumas	„Laiku gauname visą informaciją, taip pat iš trenerių pusės niekada nesijuto jokių neaiškumų“ (T3) „Buvo viskas aiškiai išaiškinta“ (T6) „Ir viskas aišku. Viskas išaiškinta, papasakota. Dar socialiniuose tinkluose buvo skelbta apie šį būrelį, kvietė jungtis mergaites“ (T10)
	Grįžtamojo ryšio gavimas	„Jaučiasi jų dėmesys ir palaikymas, taip sakant grįžtamasis ryšys aiškus ir laiku pateiktas“ (T4) „Mokytoja taip pat aktyviai informuoja mus, būname dėl įvairių renginių, kaip vaikui sekėsi, ko išmoko. Aš patenkinta esu“ (T8) „Mokytojos taip pat labai noriai dalinasi veiklų video medžiaga, nuotraukom su tėveliais. Tai tikrai yra smagu matyti, kaip vaikas smagiai ir gerai leidžia laiką“ (T9) „Taip pat pateikiama informacija apie veiklas, nuotraukas matome, video. Žinau, kad vyksta dar įvairūs renginiai, metų gale šventės parodomosios būna“ (T10)

Susisteminus atlikto tyrimo metu gautus duomenis, išryškėjo dvi funkcinų vartotojų gaunamų naudų grupės. Tai grupės, susijusios su patogi naudojimosi paslauga ir įgytais naujais fiziniiais vaikų įgūdžiais. Iš atlikto tyrimo metu gautų duomenų išryškėjusiuose funkcinuose naudose vartotojui aspektuose identifikuotos trys kategorijos, kurios atskleidžia, kad nagrinėjama paslauga vartotojams suteikia ženklų funkcinę naudą dėl naudojimosi ja paprastumo.

Pastebima, kad **prieinamumas**, susijęs su patogią būrelio vietą, laiku ir kaina, yra vienas labiausiai vartotojų vertinamų šios paslaugos teikimo elementų. Tai atskleidžia trys prie **laiko taupymo** kategorijos priskirtos subkategorijos su informantų atsakymų pavyzdžiais. Kaip pastebima iš septynių informantų atsakymų (T2, T3, T4, T5, T6, T8, T9), išnagrinėjus atlikto tyrimo duomenis iš informantų atsakymų, pirmiausiai vartotojų laiką taupo **patogi vieta**. Nurodydami, kad jų laiką taupo patogi vieta, informantai teigė, kad jiems patogiu, jog nereikia vaikų vežti į būrelį. T2 nurodė, kad gerai, jog būrelis vyksta toje pačioje ugdymo įstaigoje. T3 tikino, kad tai, jog būrelis vyksta toje pačioje ugdymo įstaigos aplinkoje, nuima nuo tėvų našta, tėvams nereikia rūpintis vaiko atvežimu, atsiprašyti iš darbo. T5 taip pat pabrėžė, kad jam patogiu, jog užsiėmimai vyksta toje pačioje ugdymo įstaigoje, ta jam nereikia į juos vežti vaiko, derinti darbo laiko. T8 nurodė, kad kiekvienam darželiui reikėtų toje pačioje ugdymo įstaigoje vykstančios būrelio paslaugos. **Patogus laikas** yra dar viena nauda, kuri išryškėja iš penkių informantų (T2, T4, T7, T9, T10) atsakymų. Akcentuojant, kad būrelio laikas patogus, pažymima, jog būrelis vyksta vaiko buvimo darželyje metu (T2). Dieninį būrelio laiką darbo metu T4 suvokia kaip privalumą, kurio nebūtų, jei būrelis vyktų vakarais. Tą patį pažymi ir T9, nurodydamas, kad būrelis vyksta tuo laiku, kai dukra yra darželyje. Atsižvelgiant į patogią būrelio vietą ir laiką, **tėvams nereikia papildomų pastangų**, kad jų vaikas galėtų lankyti būrelį. Papildomų pastangų nebuvimą aštuoni informantai (T1, T2, T3, T4, T5, T6, T9, T10) suvokia kaip paslaugos privalumą. T1 teigia, kad niekur nereikia vaiko vežioti iš namų ar skirti kitų papildomų pastangų, kad vaikas galėtų lankyti būrelį. T2 teigia, kad iš tėvų pusės reikalingos minimalios pastangos. T9 nurodo, kad tėvams nereikia „sukti galvos“. T10 teigia, kad tėvams nereikia skirti laiko vaiko vežiojimui į būrelį. Tai reiškia, kad vartotojams nereikalingi papildomi naudojimosi paslauga kaštai. Dar viena iš tyrimo metu gautų duomenų išryškėjusi nauda yra **tėvų finansinių išteklių nereikalaujantis būrelis**. Beveik visi informantai, tai yra devyni

(T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, T9, T10) džiaugėsi, kad paslauga nemokama. Pavyzdžiui T1 teigė, kad labai gerai, jog paslauga nemokama. T5, akcentavo, kad nepatiria finansinių išlaidų. T10 nurodė, kad jų šeima finansiškai nenukenčia dėl to, kad vaikas ugdymo įstaigoje lanko teikiamą paslaugą. Taip pat vartotojus tenkina geras būrelio organizavimas, nes **būreliu lengva pasinaudoti**. Tai atskleidžia prie gerą būrelio organizavimą perteikiančios kategorijos priskirtos dvi subkategorijos. Iš informantų atsakymų išaiškėja, kad į būrelį galima lengvai užsiregistruoti. Lengvą registraciją nurodo vienas informantas (T1). T1 teigia, kad į būrelį galima užsiregistruoti paprastai, paspaudus pateiktą nuorodą darželio „Facebook“ grupėje. Taip pat tyrimo duomenys parodo, kad informantus tenkina būrelio organizavimas. Apie tenkinantį organizavimą kalba du informantai (T4, T6). T7 pažymi, kad būrelio organizavimas aiškus. T4 būrelio veiklų organizavimą vertina kaip labai gerą, teigia, kad viskas suderinta. Plačiausia iš tyrimo metu gautų duomenų išryškėjusi kategorija, susijusi su informacijos pateikimo vartotojui sklandumu, aiškumu, parodo, kad ženkliai naudą vartotojui suteikia jam **tinkama informacijos sklaida**. Ją perteikia net šešios prie šios kategorijos priskirtos subkategorijos. Keturių informantų (T3, T4, T6, T8) atsakymai atskleidžia, kad kalbinti vartotojai jaučiasi informuoti įvairiais su paslauga susijusiais klausimais. T4 akcentuoja informacijos kanalų, kuriais pateikiama informacija apie paslaugą, įvairovę ir tai, kad informacija tėvus pasiekia. Apie informavimo tikslais sukurta būrelio dalyvių grupę socialiniame tinkle „Facebook“ užsimena T8. T3 teigia, kad dalyvauti paslaugoje pasiūlė auklėtoja, todėl specialiai ieškoti informacijos net nereikėjo. T6 nurodo, kad jaučiasi įtraukta organizacijos į paslaugos teikimą, nes ją pasiekia visa informacija. Sprendžiant iš septynių informantų (T2, T3, T4, T5, T6, T8, T10) atsakymų, visa reikalinga informacija apie būrelį ir jo veiklas tėvus pasiekia. T4 nurodo, kad visada visos naujienos pranešamos. T5 pažymi, kad informaciją jis gauna tiek kaip vienas iš uždaros „Playmakers“ lankytojų „Facebook“ grupės dalyvių, tiek individualiai. T3 pažymi gerą paslaugos vartotojų informavimą: jis teigia, kad kartais atrodo, jog informacija pati ateina. Keturių informantų (T1, T5, T6, T9) atsakymai parodo, kad informacija būrelyje dalyvaujančių vaikų tėvus pasiekia laiku, informavimas nevėluoja. T6 nurodo, kad informacija suteikiama laiku. T5 teigia, kad į klausimus atsakoma visada ir iš karto. Dar du svarbūs aspektai, parodantys vartotojui tinkamą informacijos sklaidą, susiję su informacijos suprantamumu, aiškumu. Iš informantų atsakymų pastebima, kad informuojant vartotojus nenaudojamos sudėtingos ar sunkiai suprantamos sąvokos, o organizatoriai, kaip nurodo T5, bendrauja paprastai, suprantamai. T1 teigia, kad nekilo neišsklaidų dėl pateiktos informacijos, vartotojai buvo supažindinti su visa informacija, kurios jiems reikėjo. Informacijos turinys informantams aiškus. Kad informacija aiški, mano šeši informantai (T2, T3, T5, T6, T7, T10). T7 nurodo, kad visa informacija jam aiški, detalai išdėstoma. T2 teigia, kad jis visada gauna pranešimą, jei kas nors keičiasi. Kaip dar vienas vartotojų informavimo privalumas prisidedantis prie vartotojui tinkamos informacijos sklaidos, atsiskleidžia grįžtamojo ryšio teikimas. Gaunantys grįžtamąjį ryšį apie vaikų veiklas būrelio metu nurodo šeši informantai (T1, T4, T6, T8, T9, T10). T9 nurodo, kad gauna nuotraukas ir video medžiagą apie vaikų veiklas būrelio metu. Pasak šio informanto, jam gera stebėti, kaip smagiai vaikas leidžia laiką užsiėmimų metu. T8 atvirauja, kad mokytojos dalijimasis, ko naujo vaikas išmoko po kiekvienos veiklos, jai suteikia pasitenkinimo jausmą.

Nauji vaikų fiziniai įgūdžiai kaip funkcinės vertės aspektas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Fiziniai įgūdžiai	Geriau koordinuojami judesiai	„Lavina koordinaciją, reakciją, apamai viską. Sustiprina vaiką tie fiziniai užsiėmimai“ (T2) „Futbolas juk nėra tik kamuolio spardymas, tai dirba labai daug raumenų ir šiaip puiku koordinacijai, lygsvarai ir daugeliui kitų dalykų. Aš tai labai džiaugiuosi“ (T3) „Visas šitas žaidimas ir „Playmeikeris“, vaikui suteikia taip pat ir geresnę fizinę pusiausvyrą, didesnius judesius“ (T4) „Sustiprėjo judesių koordinacija, pagerėjo fizinis aktyvumas“ (T10)
	Didesnis fizinis ištvermingumas	„Sustiprėjo fizinė ištvermė“ (T1)
	Fizinis kūno sustiprėjimas	„Aiškiai matyti stipresnis fizinis pasirengimas“ (T8)
Praktiniai futbolo įgūdžiai	Kamuolio valdymas	Kiekvieną dieną važiuoja į treniruotes, išmoko, manau, valdyti kamuolį jau“ (T1) Taip pat jai patinka, kad jinai šio užsiėmimo metu gali išmokyti valdyti kamuolį, daryti linksmus pratimus“ (T4)
	Kamuolio varymas koja	„Taip pat jie įgijo specifinių sporto įgūdžių, tokių kaip kamuolio varymas koja“ (T9)

Iš likusių funkcinę paslaugos naudą atskleidžiančių atsakymų išryškėjanti naujai įgytų vaikų fizinių įgūdžių grupė atskleidžia, kad „Playmakers“ futbolo būrelio užsiėmimai vartotojams naudingi tuo, kad matomi geresni vaikų fizinių įgūdžių rezultatai.

Geresnius vaikų fizinių įgūdžių rezultatus atskleidžiantys informantų atsakymai akcentuoja, kad po lankę nagrinėjamą būrelį vaikai išlavino savo kūno ištvermę, stiprumą ir įgijo praktinių futbolo įgūdžių. Juos atskleidžia dvi išskirtos kategorijos. Prie pirmosios kategorijos **fiziniai įgūdžiai** priskirtos trys subkategorijos. Jomis pažymima, kad po „Playmakers“ būrelio veiklų atsirado geresnė vaikų judesių koordinacija. **Geriau koordinuojami judesiai** po šio būrelio treniruočių išryškėja iš septynių informantų (T2, T3, T4, T6, T7, T9, T10) atsakymų. Tiek daug apie geresnę vaiko judesių koordinaciją po šio būrelio treniruočių pasisakiusių informantų parodo, kad juntama ženkliai pagerėjusi vaikų judesių koordinacija. T6 ir T7 vieningai tvirtina, kad po treniruočių pagerėjo vaikų koordinacija. T9 nurodo, kad treniruočių metu „tinkamai“ išnaudojama vaikų energija, sustiprinama koordinacija. Taip pat kai kurių informantų atsakymai atskleidžia, kad „Playmakers“ užsiėmimai pagerina vaikų fizinę ištvermę ir sustiprina kūną. T1 nurodo, kad po treniruočių pastebimas didesnis vaikų fizinis ištvermingumas, o T8 teigia, kad pastebi, jog treniruotės vaiką sustiprina, o tai augančiam vaikui, jo nuomone, svarbu. Dar viena atsakymų grupė priskiria prie kategorijos **praktiniai futbolo įgūdžiai**. Ji atskleidžia, kad nagrinėjamo būrelio užsiėmimuose vaikai išmoksta žaisti futbolą, įgyja tam reikalingų įgūdžių. Kai kurių informantų (T1, T4) požiūriu, vaikai įgyja kamuolio valdymo įgūdžių. T1 teigia manantis, kad šių treniruočių metu vaikas išmoko valdyti kamuolį. Dar vienas specifinis futbolo įgūdis, įgytas „Playmakers“ treniruočių metu, - kamuolio varymas koja, kurį pamini vienas informantas (T9).

Apibendrinant galima teigti, kad iš interviu su vartotojais („Playmakers“ futbolo būrelį lankančių vaikų tėvais) metu išryškėjęs funkcinis naudos aspektas apima naudojimosi paslauga patogumą ir

įgytus naujus vaikų fizinius įgūdžius būrelio metu. Kalbant apie naudojimosi paslaugą patogumą, ji išryškina daug paslaugos privalumų. Interviu su vartotojais atskleidžia, kad, informantų požiūriu, paslauga vyksta tinkamoje vietoje ir tinkamu laiku, o naudojimasis paslauga iš vartotojų nereikalauja finansinių ar kitų papildomų resursų. Vartotojams tinkamas informavimas atsiskleidžia kaip vienas svarbiausių funkcinės naudos elementų. Tai patvirtina gausi ir plati iš tyrimo duomenų išryškėjusi kategorija **Tinkama informacijos sklaida**, kuri šioje naudų grupėje apima daugiausiai subkategorijų su gausiai pasikartojančiais informantų atsakymais. Tai išryškina, kad tinkamas vartotojų informavimas sustiprina paslaugos vertės suvokimą. Taip pat paslaugos vertės suvokimą padidina ir naujai atsiradę funkciniai vaikų įgūdžiai, siejami su didesniu fiziniu ištvermingumu, pagerėjusia judesių koordinacija ir pasirengimu žaisti futbolą bei specifinių jam reikalingų įgūdžių susiformavimu. Fizinių vaikų įgūdžių pagerėjimas yra lengvai pastebimas, akivaizdžiai matomas, todėl prisideda prie paslaugos naudos suvokimo.

Išsiaiškinus funkcinę paslaugos vertės elementų suvokimą, pereita prie hedoninių vertės elementų, kurie susiję su paslaugos estetika, patrauklumu ir įvairiais kitais vartotojų gyvenimą gerinančiais elementais. Hedoninių vertės elementų ieškota per atsakymuose atsispindinčias vartotojų emocijas, malonumo patirtį. Hedoninis vertės aspektas suvoktas kaip džiuginantis klientus ir kuriantis paslaugos pridėtinę vertę už priimtina kainą.

11 lentelė

Hedoninės vertės aspektai

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Vaikų emocinis pasitenkinimas	Padidėjęs smalsumas	„Atsiranda naujų klausimų, atsiranda domėjimasis, kad ir tais pačiais Disnėjaus filmukais“(T3)
	Susidomėjimas sportu	„Jai tapo visai įdomu, kas čia per veikla. Šiek tiek parodėme, kas tas futbolas ir su kuo „valgomas“, visai mielai sutiko, nes kamuoliai, pasirodo, gražūs“ (T3) „Grįžusi namo visą laiką dukra šneka. Tai, ką jina veikia, kaip viskas vyko, pasakoja, kad jina buvo įsivaizduojama heroje, kad jina bėgo gaudyti kaip pavyzdys, ar tai tarakono, ar tai gelbėti kažkokią tai princesę“ (T4) „Dukra yra labai aktyvi, ją reikia sudominti. Jeigu jina sudominta, ji eina ‚pilna galva‘, jai patinka“ (T8)
	Užsiėmimai smagūs	„Labai patiko jai, kad ją trenerės visada girdavo. Už pastangas skatindavo, patiko įvairūs žaidimai su kamuoliu, draugiška atmosfera komandoje“ (T1) „Taip ‚skaniai‘ pateikiama“ (T3) „Kai ji grįžta su šypsena veide, kas yra pirmas ženklas, kad jai yra smagu, ir tada ta energija, kaip ji pasakoja apie veiklas ką darė užsiėmimo metu, ko išmoko, kas pasisekė, kas nepasisekė. Tai, manau, ir atspindi jos gerą nuotaiką ir pozityvų nusiteikimą. Tai yra svarbiausia“ (T9)
	Emocinis pasitenkinimas	žaidimus, kad patinka komandose žaisti, kad labai linksmos būna estafetės“ (T2) „Grįžusi namo, jina juokiasi su emocija teigiama“ (T4) „Dukra labai patenkinta, o man kaip mamai smagu matyti savo vaiką laimingą po tų treniruočių“ (T9)

Tėvų džiaugsmas	Turiningas vaikų laisvalaikis	„Vis tiek tie visi kompiuteriai, telefonai, jie yra mūsų gyvenimuose. Tai labai gerai, kad išlieja energiją“ (T3) „Man, kaip mamai, tai yra labai džiugu matyti savo dukrą aktyviai leidžiant čia savo laisvalaikį, judant, o ne sėdint prie ekrano. Kas yra šiais laikais labai aktualu“ (T8)
	Vaikų emocinė iškrova	„Pirmas geriausias pokytis, tai nueina laiku miegoti. Nes tiek išsiduoda, kaip aš sakau, „išsitaško“ emocionaliai ir tai vaikams dabartiniais labai svarbu“ (T3)
	Maloni vaikų patirtis	„Tos ir mūsų vakarienės jau susėdus tai pilnos emocijų ir džiaugsmingo pasakojimo, o laimingas vaikas, tai ir laimingi tėvai“ (T3) „Dukra turi veiklos, turi užsiėmimą, plečia savo žinių akiratį, sportinės žaismingos veiklos, o vaiko emocijos puikios. Manau, kad tai yra gerai, nes džiaugiuosi matydama dukrą laimingą“ (T9)
	Vaiko asmenybės tobulėjimas	„Šiaip matosi, kad sportas tikrai formuoja vaiko charakterį. Man ši paslauga vertinga tuo, kad mano vaikas auga ir tobulėja. Tai suteikia emocinę ramybę“ (T1) „Man svarbu, kad dukra turėtų veiklą, kurioje jaučiasi priimta, saugi ir motyvuota, o man kaip mamai tai suteikia ramybę“ (T6)

Siekiant iš informantų atsakymų išsiaiškinti, kas kuria džiuginančią unikalią vartotojų patirtį naudojantis paslauga, išskirtos dvi kategorijos, iš kurių kiekvienai priskirta po keturias subkategorijas.

Atlikto tyrimo metu gauti duomenys leidžia išskirti dvi hedoninės vertės aspektus atskleidžiančias informantų atsakymų grupes, kurios susijusios su vaikų patiriamu emociniu pasitenkinimu gaunant paslaugą ir tėvų patiriamu emociniu pasitenkinimu gaunant paslaugą. Vaikų patiriamą emocinį pasitenkinimą gaunant paslaugą perteikianti kategorija **vaikų emocinis pasitenkinimas** parodo, kad „Playmakers“ būrelio veiklos vaikams suteikia daug džiaugsmo, įspūdžių. Tyrimo duomenys išryškina, kad vaikams dalyvauti būrelyje malonu. Užsiėmimai jiems atrodo smagūs ir skatina susidomėjimą sportu. Septyni informantai (T1, T2, T3, T5, T6, T9, T10) nurodo, kad užsiėmimai vaikams patinka, juos džiugina. T5 teigia, kad namuose dukra pasakoja, jog užsiėmimuose jai būna linksma, įdomu. T10 pažymi, kad užsiėmimuose dukrai smagu. T2 mini, kad būrelio užsiėmimai žaismingi, juose vaikai gali daug lakstyti, judėti. T6 tikina, kad dėl šių užsiėmimų sportas dukrai tapo malonumu, o ne vien tik „pareiga“. Taip pat atsiskleidžia, kad būrelio užsiėmimai padidina vaikų susidomėjimą sportu, nes sportuoti užsiėmimuose malonu, įdomu. Taip teigti galima sprendžiant iš penkių informantų (T2, T3, T4, T8, T10) atsakymų. T10 teigia, kad „Playmakers“ būrelis vaikus sudomina judėjimu ir sportu. T2 teigia, kad vaikui įdomu sportuoti dėl veiklų susietumo su „Disney“ filmukų ir pasakų herojais. T3 pažymi, kad dukra ėmė domėtis futbolu, klausinėti tėvų apie šią sporto šaką. Du informantai (T2, T3) pastebi, kad šis būrelis apskritai padidina vaikų smalsumą. T2 teigia, kad mokytojai papasakojo apie „Playmakers“ užsiėmimą dukra panorė jį lankyti, nes jai pasidarė įdomu, kaip ten viskas vyksta. T3 mini, kad po užsiėmimų dukra ėmė domėtis naujais dalykais, kaip „Disney“ filmukų herojais ir su jais susijusiomis istorijomis. Taigi žadinamas vaikų smalsumas būrelį leidžia išgyventi kaip smagią patirtį. „Playmakers“ futbolas vaikams suteikia nepamirštamą emocinę patirtį, didina jų smalsumą,

norą sportuoti, skatina būrelio veiklas patirti kaip malonias ir smagias. Taip pat tyrimo duomenys išryškina, kad ir **tėvai patiria malonių emocijų** dėl to, kad vaikai lanko šį būrelį. Tai galima interpretuoti kaip antrinę patiriamą naudą. Nors patys tėvai tiesiogiai nedalyvauja užsiėmimuose, jie jaučiasi laimingi stebėdami patenkintus, kupinus išpūdžių savo vaikus. Trys informantai (T1, T3, T8) džiaugiasi prasmingu vaiku laisvalaikiu. Jie akcentuoja, jog yra patenkinti, kad vaikai „nesėdi prie ekranų“. T1 nurodo, kad jam patinka užsiėmimų orientacija į vaikų fizinį lavinimą, judesį, o ne į saveiką su ekranu. T8 akcentuoja, kad dabartiniais laikais, kai vaikai daug laiko praleidžia prie kompiuterių, telefonų, labai reikalingos būrelio veiklos, leidžiančios vaikams išreikšti save aktyviai judant. Informantai jaučia teigiamą vaikų emocinės iškrovos poveikį. T3 dalijasi, kad po užsiėmimų vaikas nueina laiku miegoti. Jis teigia, kad tai „pirmas geriausias pokytis“, kurį nulėmė šis būrelis. Galiausiai informantai jaučiasi laimingi dėl malonios vaikų patirties „Playmakers“ būrelio veiklų metu. Trys informantai (T3, T9, T10) įvardija savo malonią patirtį dėl to, kad būrelis vaikams patinka. T3 pasakoja, kad vaikas namuose per vakarienę dalijasi išpūdžiais ir prisiminimais apie būrelį. T10 pastebi, kad vaikas patiria judėjimo džiaugsmą. T9 teigia, kad yra laiminga, nes užsiėmimų metu vaikas turi veiklos, plečia akiratį ir patiria gerų emocijų.

Apibendrinant galima teigti, kad hedoninės vertės aspektų grupė nagrinėjamos paslaugos patirtį leidžia apibūdinti kaip malonią tiek vaikams, tiek tėvams. Vaikams šio būrelio užsiėmimai leidžia patirti judėjimo, saviraiškos malonumą ir atradimo džiaugsmą, o tėvai džiaugiasi po būrelio matydami laimingus vaikus. Informantų paslaugos vertės suvokimą didina įsitikinimas, kad vaikai prasmingai praleidžia laisvalaikį, o toks laisvalaikio praleidimo būdas, jų nuomone, yra gera alternatyva „ekrano laikui“, kurio, kai kurių informantų vertinimu, dabartiniai vaikai turi per daug.

Išanalizavus funkcinis ir hedoninius paslaugos vertės aspektus, gilintasi į simbolinės vertės aspektą. Perteikiančiais simbolinę paslaugos vertę laikyti atsakymai, kuriuose išryškinami vartotojų tapatybės, vertybių, dvasinio augimo, vartotojo savivaizdžio ar socialinio statuso elementai, susiję su nagrinėjama paslauga.

12 lentelė

Išsiugdytos vaikų savybės ir gebėjimai simbolinės vertės aspektu

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Išsiugdytos vaikų savybės	Disciplinuotumas	„Sakyčiau, dukra tapo labiau disciplinuota, atsakingesnė, išmoko planuoti savo laiką“ (T1)
	Pasitikėjimas savimi	„Pastebėjau, kad tikrai padidėjo vaiko pasitikėjimas savimi“ (T7) „Nuotaika geresnė, labiau savimi pasitiki“ (T10)
	Drąsa	„Mano dukra yra drovi, tai įsikūnijusi į kažkokį personažą tiesiog išlaisvėja. Čia pamatėme didelį pokytį ir labai esame patenkinti“ (T5)
	Emocinė savireguliacija	„Jeigu mes žaidžiame kažkokį tai žaidimą, nekyla klausimų: Ar aš dabar galiu? Jau atsiranda gebėjimas palaukti sulaukti savo eilės“ (T4)
	Savivertė ir savarankiškumas	„Labai patinka, kad tai tik mergaitiškas užsiėmimas, tarsi tai tokia paslaptis. Tai, ką daro berniukai, daro jos pačios vienos ir didžiuojasi tuo, kad tai gali padaryti ir jos“ (T2) „Taip pat, kad viską galima bandyti daryti iš naujo, jeigu kažkas tai nepavyko. Vaikas tampa savarankiškesnis, o mes dažniausiai to ir siekiame vesdami vaikus į veiklas“ (T4)

	Vaizduotė	„Kitas, tai fantazija vystosi. Labai gerai už tai, kad filmukų tie herojai yra“ (T3)
Išsiugdyti vaikų gebėjimai	Gebėjimas siekti rezultato	„Dabar tai labai atspindi, ji lengviau susikaupia, atsakingiau, žiūri į užduotį ir siekia jas įvykdyti“ (T1) „Išmoko siekti rezultato. Ir visą laiką džiaugiasi, jei įveikė tai pavyksta tas rezultatas“ (T4)
	Socialiniai gebėjimai	„Tikrai bendrauja drąsiau su bendraamžiais“ (T2) „Tai yra bendravimas, tarpusavio vaikų suvienijimas“ (T3) „Kad susirastų draugų, o ir susirado“ (T4) „Visada laiminga, nes susirado naujų draugių dar“ (T8) „Mano dukrai 5 metai, ji susirado naujų draugių komandoje, tuo labai džiaugiuosi“ (T10)
	Bendradarbiavimo gebėjimai	„Lengviau įsitraukia į komandinius žaidimus netgi ir namuose“ (T4) „Vaikai mokosi komandinio darbo, savarankiškumo, bet tuo pačiu vyksta ir linksmai, ir draugių naujų susiranda“ (T6) „Sustiprėjo ir jos gebėjimas dirbti komandoje“ (T8)

Išnagrinėjus atlikto tyrimo metu gautus duomenis, simbolinės vertės suvokimas išryškėja iš informantų supratimo, kad „Playmakers“ užsiėmimai ugdo konkrečias vaikų savybes ir gebėjimus.

Taigi išsiugdytos vaikų savybės ir gebėjimai tampa suvokiamos simbolinės vertės dalimi. Informantai pastebi, kad po šio būrelio užsiėmimų atsiskleidžia **naujos vaikų savybės**. Tai savybės, perteikiančios didesnę vaiko savarankiškumą, brandumą. Skirtingi informantai įvardija pastebintys įvairias naujai susiformavusias vaikų savybes, kurių atsiradimą jie sieja su lankomais „Playmakers“ užsiėmimais. Pavyzdžiui, trys informantai (T1, T4, T8) pastebi, kad jų vaikas užsiėmimuose išmoko geriau valdyti emocijas. Atsiradusią vaiko emocinę savireguliaciją pamini T1, kuris teigia, kad vaikas pasidarė ramesnis, stipresnis, išmoko emocinės savitvarkos. T8 teigia, kad dukra tapo kantresnė, išmoko dalintis su kitais daiktais ir palaukti savo eilės. Du informantai (T1, T3) pastebi, kad jų vaikas tapo labiau disciplinuotas. T1 teigia, kad jos dukra išmoko planuoti laiką. T3 pažymi, kad būrelio užsiėmimuose vaikai mokosi taisyklių, ir šis mokymosi procesas vaikams yra sklandus, žaismingas bei lengvas. Dar du informantai (T4, T5) kalba apie būrelio veiklų metų išlavėjusį vaiko savarankiškumą. Pavyzdžiui, T5 teigia, kad jos dukra tapo ne tik sportiškesnė, bet ir aktyvesnė bei savarankiškesnė. Dar vienas svarbus elementas, atskleidžiantis simbolinę paslaugos vertės suvokimą, yra **išsiugdyti vaikų gebėjimai**. Šie gebėjimai informantų siejami su sportinėmis veiklomis, kuriose vaikai dalyvauja „Playmakers“ būrelio metu. Pastebima orientacija į rezultatą ir gebėjimas bendradarbiauti – gebėjimai, kurie išsivysto komandiniame žaidime. Išmokus vaiką priimti sprendimus žaidimuose nurodo T7. T4 teigia, kad vaikas ėmė labiau džiaugtis, kai jam pavyksta rezultatas ir pradėjo labiau jo siekti. T1 nurodo, kad darydamas užduotį vaikas išmoko susikaupiti ir stengtis ją atlikti. Su komandiniu darbu futbolo metu siejami ir išsivystę kiti vaikų gebėjimai, kuriuos įvardija informantai, kaip socialiniai gebėjimai, bendradarbiavimo. Jų išryškėjimas iš interviu su informantais atskleidžia, kad informantų suvokimas, jog vaikai bendrauja ir bendradarbiauja bei kitaip vystosi per futbolo veiklas, susijęs su gaunamos paslaugos nauda. Matomi sustiprėję tam tikri vaiko gebėjimai ar naujai išsivysčiusios jų asmenybės savybės sustiprina paslaugos simbolinės vertės suvokimą.

Išsiugdytos vaikų savybės ir gebėjimai simbolinės vertės aspektu

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Vidinis augimas	Emocinis vystymasis	„Vaiko įspūdžiai per pasaką, per užsiėmimus“ (T2) „Playmeikeris tuo išsiskiria, kad čia ne tik mokoma judėti, bet ir daug skiriama laiko vaiko emocijoms ir bendravimui su draugais“ (T4)
	Identitetas	„Tai va, manau, ateitis mūsų siejasi su futbolu“ (T1)
Prasmingas laisvalaikis	Savanoriškas fizinis aktyvumas	„Taip pat naudinga, kad yra galimybė skatinti vaiko judėjimą be spaudimo, ir mums tėvams tai labai vertinga, nes pastangų beveik nereikia, o vaikams nauda milžiniška“ (T4) „Dukrai reikia išsidūkti, kaip sakau, ir fizinės veiklos jai tikrai pasiteisino“ (T8)
	Mėgstama veikla	„Tikėjausi, kad ji tuo mėgausis. Visi mano lūkesčiai buvo pateisinti“ (T8) „Labiausiai patinka, kad treniruotės nėra vien tik toks futbolas sausas ir viskas, kad futbolo technikos mokymas vyksta. Patinka, kad daug žaidimų, judesių lavinimo ir linksmų situacijų su komanda“ (T10)
	Saviraiška	„Aš niekada neturiu labai didelių lūkesčių. Aš noriu, kad mano vaikas būtų laimingas ir patirtų kuo daugiau šitam gyvenime. Kol jos etapas yra vaikystė, norėčiau, kad galėtų pasirinkti, kas patinka“ (T3) „Pavyzdžiui, šiandien buvo pilkas vilkas na personažas. Jai patinka įsijausti į vaidmenis, tada ji visiškai atsipalaiduoja ir drąsiau dalyvauja užsiėmimuose“ (T5)

Pastebima, kad simbolinės paslaugos vertės suvokimas taip pat atsiskleidžia informantams pastebint, kad „Playmakers“ futbolo treniruotės augina vaiką iš vidaus, padeda visapusiškai jo vystymuisi. Iš informantų atsakymų galima spręsti, kad šio būrelio užsiėmimų metu **vyksta vaiko vidinis augimas**. Jį išryškina vaikų emocinis vystymasis, atsiradęs aiškesnis identitetas. „Playmakers“ užsiėmimai dviems informantams pasirodo kaip naudingi tuo, kad skatina vaiko emocinio pasaulio vystymąsi. T2 teigia, kad pastebi gausią vaiko įspūdžių patirtį, atsirandančią iš vaidinamų pasakų būrelyje, įsijautimo į jų personažus. T4 nurodo, kad šis būrelis tuo ir išsiskiria, jog jame ne tik skatinamas fizinis aktyvumas, bet ir daug dėmesio teikiama vaiko emociniam ugdymui. Kai kuriems vaikams užsiėmimai padeda geriau suprasti savo identitetą, kad jie norėtų toliau žaisti futbolą, tobulinti savo futbolo įgūdžius ir prisijungti prie futbolo komandų. T4 pasakoja, kad „Playmakers“ būrelio užsiėmimus baigusios mergaitės toliau žaidžia futbolą berniukų komandose. Šie užsiėmimai vaikams **suteikia prasmingo laisvalaikio patirtį**. Dalyvaudami būrelio veiklose vaikai būna fiziškai aktyvūs. Fizinė veikla jiems patinka, jų nereikia specialiai skatinti sportuoti. T4 pažymi, kad tėvams nereikia skirti pastangų skatinant vaiką sportuoti, o fiziškai aktyvių veiklų nauda vaikui labai didelė. T8 teigia, kad futbolo užsiėmimai jo vaikui padeda išlieti energiją. Informantai pastebi, kad vaikai mėgsta „Playmakers“ užsiėmimus. Dalyvaudami juose vaikai gali turėti mėgstamą veiklą. Trijų informantų (T8, T9, T10) atsakymuose galima įžvelgti, kad jie džiaugiasi, kad vaikai turi mėgstamą veiklą. T9 tikina, kad dukrai patinka galimybė sportuoti užsiėmimuose, kurių ji laukia su nekantrumu. T8 nurodo, kad norėjo, jog dukra mėgausis futbolo užsiėmimais, ir jo lūkesčiai buvo patenkinti. T10

kalba apie dukrai patinkančias žaidybiškas veiklas būrelio metu, kurios nėra tik „sausas futbolas“. Dalyvaujant mėgstamose būrelio veiklose vaikai išreiškia save. Tai jiems padeda atsipalaiduoti.

Apibendrinant suvokiama simbolinė vertė atsiskleidžia kaip svarbi vartotojo vertės suvokimo dimensija. Ją išryškina informantų pastebėjimai, kad vaikai turi mėgstamą veiklą, teikiančią įvairiapusę naudą: vaikai gali išlieti susikaupusią energiją, išreikšti save, sustiprėti fiziškai, ugdytis, vystytis, tobulinti gebėjimus bei charakterio savybes. Informantai nurodo pastebintys teigiamus vaikų raidos rezultatus po „Playmakers“ užsiėmimų.

14 lentelė

Bendrojo naudingumo suvokimas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Lūkesčių atitikimas	Patenkinti lūkesčiai	„Tikėjausi, kad mergaitė sustiprės ir daugiau išmoks gal to bendravimo su bendraamžiais, drąsesnė pasidarys. Manau, kad taip, patenkinti lūkesčiai“ (T2) „Kaip ir minėjau, kad labai mažai kas lanko iš mergaičių, mažai tos informacijos, mažai tų klubų, kad būtų vien mergaitės. Tai, manau, kad čia tikrai geras dalykas ir lūkesčiai pateisinti“ (T8)
	Pranokti lūkesčiai	„Mano lūkesčiai pasiteisino ir išsipildė, gal netgi pranoko“ (T1)
Tenkinanti kokybė	Vaikų motyvavimas įsitraukti	„Mokytojai yra, manau, motyvuoti, kantrūs, moka įtraukti. Ir žaidybinių atmosferą moka pagirti, o ne kaip tik pažeminti, ar kažkaip kitaip suteikti vaikui nesėkmę“ (T4)
	Veiklų pritaikomumas	„Veiklos sukurtos taip, jog vaikai mokytųsi per žaidimą, kūrybą ir judėjimą, jiems visa suktai yra labai natūralu“ (T5) „Kai atvažiuoja draugų berniukas, kuris lanko futbolą, jie po kiemą laksto ir spardo kamuolį, sakydama ‚va taip reikia‘. Tikrai matosi, kad įsimeina vaikai ir patinka“ (T8)
	Kokybiškas pedagogų darbas	„Jeigu vaikas eina su noru, su meile ir laukia to užsiėmimo, tai matau, kad mokytojai 100 % atlieka savo darbą“ (T3) „Vertinu labai gerai. Veiklos yra įdomios, mokytojai kompetentingi, veiklūs, įtraukia ugdytinius. Profesionalios trenerės, jos yra tikrai savo srities specialistės, todėl vaikas gauna kokybišką ir saugią patirtį“ (T5) „Mokytojos paliko gerą įspūdį. Manau, jos yra tikrai pasirengusios ir profesionaliai išmano tai ką daro, geba sudominti vaikus, užtikrinti, kad veiklos būtų prasmingos, sklandžiai, organizuotos ir, žinoma, taip pat užtikrina saugią aplinką vaikams veiklų metu“ (T9)
	Geros priemonės	„Naudojamos puikios metodinės priemonės“ (T7)
	Tinkamas organizavimas	„Užsiėmimai organizuojami tvarkingai, aiškiai pateikiama visa tėvams informacija apie varžybas ir visus kitus renginius“ (T1) „Tikrai 10 iš 10 užsiėmimų kokybė, jų organizavimas“ (T8)
	Veiklų įvairovė	„Veiklos yra įvairios, todėl, kad dukra dažnai pasakoja grįžus, kad darėme tą ir tą. Ir kiek supratau, skirtingos yra visos veiklos“ (T2)

Galiausiai įvertintas vartotojų vertės komponentų poveikis bendram vertės suvokimui. Siekiant tai išsiaiškinti informantų paklausta, kuo ši paslauga vertinga jiems, kaip tėvams. Informantų atsakymus bei pastebėjimus, kurie susiję su bendro paslaugos naudingumo suvokimu, galima interpretuoti kaip aiškiai suvoktą bendrą paslaugos vertę vartotojui. Išnagrinėjus tyrimo metu gautus duomenis, pastebima, kad **paslauga atitinka vartotojų lūkesčius**. Tai parodo informantų atsakymai, priskirti prie dviejų subkategorijų, parodančių, kad informantų lūkesčiai buvo patenkinti arba net pranokti. Kalbant apie vartotojų lūkesčių patenkinimą, trys informantai (T2, T8, T10) nurodo, kad jų lūkesčius paslauga patenkino. T2 nurodo, kad „Playmakers“ būrelis, į kurį jis leido dukrą tikėdamasis, kad ji taps drąsesnė ir labiau bendraujanti su bendraamžiais, patenkino jos lūkesčius. T8 pasakoja, kad galimybė gauti tokią retą paslaugą kaip futbolo būrelis mergaitėms pateisino turimus lūkesčius apie paslaugą. T10 teigia, kad tikėjosi kokybiškų fizinių užsiėmimų vaikui ir profesionalaus pedagogų darbo, ir šie lūkesčiai, anot jo, buvo patenkinti. Tokią poziciją T10 argumentuoja pastebimais teigiamais vaiko fizinės ir emocinės raidos rezultatais. Vieno informanto atsakymas (T1) parodo, kad paslauga viršijo vartotojo lūkesčius. T1 nurodo, kad pirminis lūkestis, jog dukra turėtų mėgstamą veiklą, kurį ją lavintų ir fiziškai, ir visapusiškai, buvo gal netgi pranoktas. Antras vartotojų bendro naudingumo suvokimo elementas parodo, kad informantus **tenkina paslaugos kokybė**. Vartotojus tenkinančią paslaugos kokybę atskleidžia plati kategorija su šešiomis subkategorijomis. Šeši informantai (T1, T2, T4, T6, T7, T8) pasisakė, kad juos tenkina vaikų motyvavimas įsitraukti į veiklas teikiant paslaugą. T1, pavyzdžiui, teigia, kad labai gerai paslaugą vertina dėl to, kad trenerės geba dirbti su vaikais, išlaikyti jų dėmesį ir motyvaciją. T6 teigia, kad jam labiausiai patinka, kad būrelio veiklos vedamos žaismingai, o ne vien tik kaip „sausos“ futbolo technikos mokymas. T7 vaiko motyvavimą veikloms pastebi jo susidomėjime, atradimo džiaugsme. T8 teigia, kad paslaugos kokybe patenkintas dėl to, futbolo taisyklės nėra pateikiamos kaip paliepiamai, bet žaidimo forma. Šeši informantai (T3, T4, T5, T7, T8, T9) kalbėjo apie kokybišką ir profesionalų pedagogų darbą. T7 teigė, kad užsiėmimų kokybę vertina labai gerai, nes mokytojos dirba nuoširdžiai. T8 įvertina gerą mokytojos pasiruošimą užsiėmimas, kuris, jo teigimu, yra „šimtu procentų pasiruošimas“. T4 aptaria mokytojų dėmesį vaikams ir palaikymą, bendravimo, grįžtamojo ryšio teikimo kokybiškumą. Dar vienas pasitenkinimą paslaugos kokybe atskleidžiantis vartotojo naudos elementas, yra veiklų pritaikomumas, kurį nurodo keturi informantai (T4, T5, T6, T8). Jie akcentuoja veiklų žaismingumą, įtraukumą, smagumą, emocinio saugumo vaikams sukūrimą užsiėmimų metu. Anot T5, žaidimo, kūrybiškumo ir judesio derinys sukuria vaikui natūralią ir įprastą veiklos formą. T6 teigia, kad futbolo būrelio veiklos ugdymo įstaigoje vaikui taip tinka įsisavinant futbolo įgūdžius, kad vaikas jas nori pakartoti namuose, o jis mato šių veiklų rezultatus. T4 teigia, kad veiklose vaikams sukuriamas emocinis saugumas. Jis pastebi, kad mokytis futbolo mažiems vaikams naudinga, kai užsiėmimai orientuoti ne į rezultatą, o į procesą, kurio metu vaikas gali geriau atsiskleisti. 2 informantus tenkina ir užsiėmimų organizavimas. T8 pabrėžia, kad užsiėmimų kokybę, jų organizavimą vertina dešimčia balų. T1 detalai aptaria, kad užsiėmimų organizavimas tvarkingas, o tėvai informuojami visais su jais susijusiais klausimais.

Taigi išnagrinėjus bendrą paslaugos naudingumo suvokimą galima teigti, kad informantai paslaugą vertina kaip atitinkančią jų lūkesčius ir turinčią gerą kokybę. Toks jų vertinimas parodo teigiamą bendro paslaugos naudingumo suvokimą. Interviu su informantais tėvais patvirtino, kad įvesta nauja paslauga švietimo rinkoje vartotojui yra vertinga.

3.1.3. Naujos paslaugos švietimo rinkoje sėkmės veiksnių identifikavimas

Vartotojų gaunamų naudų analizė, atsiskleidžianti iš informantų tėvų atsakymų, parodo reikšmingiausius paslaugos elementus ir aspektus, kuriais jie suvokia kuriamą vertę. Šios naudos gali būti funkcinio, socialinio, emocinio ar simbolinio pobūdžio, o jų identifikavimas suteikia galimybę suprasti, kaip aktyviai vartotojai prisideda prie vertės realizavimo per patirtis, žinias, sprendimus ir elgseną. Tokiu būdu vartotojas tampa ne pasyviu, bet aktyviu vertės kūrimo dalyviu. RBV teorijos požiūriu, vartotojų gaunamos naudos gali būti aiškinamos kaip organizacijos disponuojamų išteklių ir gebėjimų rezultatų išraiška. Organizacijos gebėjimas nuosekliai generuoti naudas vartotojui atskleidžia, kad ji valdo tam tikrus unikalius, sunkiai imituojamus ar kopijuojamus išteklius ar nepakeičiamas kompetencijas. Taigi vartotojų gaunamų naudų analizė tampa tarpine grandimi, leidžiančia susieti vartotojų patirtį su organizacijos vidiniais ištekliais ir gebėjimais. Informantų atsakymuose pastebimi pasikartojantys naudų modeliai ir jų sąsajos su konkrečiomis organizacijos sritimis, kurios užtikrina šių naudų sukūrimą. Būtent šios veiklos sritys ir jas palaikantys ištekliai gali būti laikomi kritiniais sėkmės veiksniais. Naujos paslaugos švietimo rinkoje sėkmės veiksniai identifikuoti remiantis informantų vadovų (V1, V2) ir informantų pedagogų atsakymais (P1, P2, P3). Analizuojant naujos paslaugos švietimo rinkoje sėkmės veiksnius informantų tėvų atsakymai nevertinti, nes laikyta, kad ši informantų grupė negali vertinti naujos paslaugos įvedimo švietimo rinkoje sėkmės veiksnių. Susisteminus ir į kategorijas bei subkategorijas suskirsčius tyrimo duomenis, kaip viena iš sėkmės veiksnių grupių įvedant naują paslaugą švietimo rinkoje išryškėjo lyderystės, vadovybės ir planavimo veiksniai.

15 lentelė

Vadovybės paramos veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Vadovybės parama ištekliais	Darbo grafikų suderinimas	„Savo resursais prisideda ir darbuotojams derinant darbo grafikus“ (V2) „Padėjo derinti veiklą laikus“ (P1) „Veiklas galime vesti savo darbo laiku, paderintas tinkamas darbo grafikas“ (P2) „Jie padėjo organizuoti grafiką“ (P3)
	Materialinių sąlygų veiklai suteikimas	„Prisideda ir pati įstaiga, naudojame savo patalpas už kurias nereikia nuomos mokėti“ (V1) „Reikėjo užtikrinti ir švarą, ir grafikų, ir patalpų išnaudojimą, užtikrinti tą pačią higieną“ (V2) „Vadovai suteikė organizacinę pagalbą, erdves užsiėmimams, inventorių“ (P1)
Vadovybės emocinė parama	Asmeninis vadovybės palaikymas	„Pirmiausia sėdome komanda su įstaigos direktore pasidalinti įžvalgomis, matymais apie šią veiklą. Labai džiaugiamės, kad ir direktorė taip pat palaikė šią idėją (V2) „Vadovų palaikymas darželiuose bei projekto koordinatorių pagalba itin svarbūs. Be šio palaikymo integracija būtų buvusi gerokai sudėtingesnė.“ (P3)
	Naujovių skatinimas	„Ir čia automatiškai yra atvirumas naujovėms kitoks būdas, kaip minėjau, sudominti būtent tuo futbolu ir ypač mergaites“ (P2)

Išnagrinėjus atlikto tyrimo metu gautus duomenis, paaiškėjo, kad įvedant naują paslaugą į švietimo rinką vadovybė darbuotojams teikė paramą. Įvairiapusė parama suteikė veiklos vystymui reikalingas sąlygas ir psichologinį palaikymą darbuotojams. Keturi informantai (V1, V2, P1, P2) nurodo, kad paslaugos projektavimo etape buvo paskirtos būrelio veikloms vykdyti reikalingos įstaigos patalpos ir reikalingos priemonės. Taigi **suteiktos įstaigos patalpos ir reikalingos priemonės padeda sklandžiai organizuoti veiklas**. V1 pažymi, kad vadovybei suteikus įstaigos patalpas „Playmakers“ projekto organizatoriams nereikėjo jų nuomoti. P1 kalba apie vadovų suteiktą organizacinę pagalbą, erdves, inventorių. P2 taip pat nurodo, kad vadovai suteikė veikloms organizuoti reikalingas priemones. V2 pažymi, kad vadovybė suteikė kitas reikalingas materialines sąlygas: užtikrino patalpų švarą, higieną, suderino patalpų užimtumo grafiką. Visa tai sukūrė būrelio veikloms organizuoti tinkamas sąlygas, padėjo atitikti reikalingas higienos normas. Keturių informantų atsakymai (V1, V2, P1, P2) parodo, kad vadovybė darbuotojams suteikė kitokią organizacinę pagalbą – padėjo suderinti darbo grafikus, kad jie galėtų vesti būrelio veiklas. Tai parodo, kad vadovybė darbuotojams teikė visapusišką asmeninį palaikymą. Čia reikia paminėti ir **emocinę vadovybės paramą darbuotojams**, kuri buvo reikalinga imantis naujos, iki tol įstaigoje nevykdytos veiklos. Du informantai (V2, P2) kalba apie asmeninį vadovybės palaikymą. P3 teigia, kad vadovybės palaikymas „Playmakers“ būrelio organizavimui buvo kertinis, be kurio būrelio veiklos nebūtų sėkmingai integruotos. V2 pasakoja, kaip atsisėdusi kartu su direktore dalijosi idėjomis ir mintimis dar projektavimo etape apie „Playmakers“ veiklą.

16 lentelė

Sprendimų priėmimo veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Strategavimas	Tinkama strategija	„Dar vienas sėkmės veiksnys buvo tai, kad projektas tiko mūsų įstaigos vertybėms ir kryptims. Mes daug dėmesio skiriame vaikų emociniam saugumui, žaidybai, kūrybiškumui, ir ši programa labai natūraliai įsilieja į mūsų veiklas“ (V1)
	Rizikų valdymas	„Aptarėme ir galimus sunkumus, kad būtume pasiruošę“ (V2) „Greit pajuntam, kas geriau veikia, ko reikėtų atsisakyti, kaip perteikti“ (P2)
Grįžtamojo ryšio vertinimas priimančiam sprendimui	Sprendimų priėmimas remiantis grįžtamojo ryšiu	„Tėvų grįžtamasis ryšys, pastebėjimai padėjo geriau pritaikyti veiklas“ (P1) „Man buvo svarbu nuolat bendrauti su įstaigos vadovais ir kolegomis, kad visi žinotume, kaip integruoti šią paslaugą į kasdienę veiklą“ (P2)
	Sprendimų vertinimas remiantis grįžtamojo ryšiu	„Pasikalbame ir su tėvais, jie pasako savo pastebėjimus, ką mergaitės pasakoja namuose“ (V2) „Tada eina toliau tarpusavio komunikavimas, su šeimomis, nes apklausos vyksta, reikia pasirašyti sutikimus, pabendrauti su tėvais“ (P2)

Iš tolesnių surinktų ir išanalizuotų tyrimo duomenų išryškėja strateginių veiksmų svarba naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką sėkmei. Šie veiksniai susiję su strateginių sprendimų priėmimu ir strateginių žingsnių įgyvendinimu įvedant naują paslaugą. Pirmasis iš tyrimo duomenų išryškėjęs sėkmės elementas kalbant apie strateginius veiksmus yra **įstaigos strategijos tinkamumas naujai paslaugai**. Jį nurodė vienas informantas (V1). V1 pažymėjo, kad sėkminga paslauga greičiausiai

yra todėl, kad jos pobūdis ir turinys natūraliai dera su įstaigos veiklos strategija, vidine filosofija ir vertybėmis. Taip pat įvedant naują paslaugą vertintos rizikos. Iš dviejų informantų atsakymų (V1, P2) pastebima, kad buvo taikomas intuityvus rizikų valdymas. V2 pasakoja, kad naujos paslaugos projektavimo etape su direktore aptarė galimus sunkumus, kad būtų jiems tinkamai pasiruošta. P2 pasakoja, kad sprendimus dėl naujos paslaugos įvedimo priimanti komanda pajuto, kokie naujos paslaugos organizavimo aspektai padėtų ją teikti veiksmingiau, o kokie būtų vengtini, apsunkinantys teikimą. Nors nebuvo formalios rizikų valdymo sistemos, o sprendimai buvo priimami remiantis patirtimi, nuojauta, situacijos vertinimu, informantų atsakymuose aptinkama, kad vis tiek toks **rizikų valdymas padėjo pasiruošti galimiems sunkumams** naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką procese. Taip pat nagrinėjant ir vertinant informantų atsakymus pastebima, kad priimant sprendimus abiejuose naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką etapuose (projektavimo, pristatymo) gaunamas **grįžtamasis ryšys tapo sprendimų priėmimo pagrindu**. Išnagrinėjus informantų atsakymus, galima teigti, kad iš pradžių iš vartotojų gaunamas grįžtamasis ryšys padėjo surinkti informaciją, reikalingą paslaugai pritaikyti prie vartotojų poreikių. Atsiskleidžia grįžtamojo ryšio kaip informacijos šaltinio svarba. Iš dviejų informantų (P1, P2) atsakymų išryškėja, kad paslaugos projektavimo etape sprendimai priimti remiantis grįžtamuju ryšiu. P1 teigia, kad įstaigoje planuojant paslaugą jis kalbėjosi su tėvais apie tai, ar jiems būtų įdomus toks būrelis, bei atsižvelgdamas į jų pasisakymus kartu su komanda taikė, koregavo įvedamo būrelio veiklas. P2 nurodo, kad nuolat klausdamas nuomonės vadovų ir kolegų stengdavosi suprasti, kaip integruoti būrelio užsiėmimus į įstaigos veiklas. Paslaugos pristatymo etape taip pat **grįžtamasis ryšys iš vartotojų vertintas kaip informacijos šaltinis**. Du informantai (V2, P2) nurodo, kad grįžtamasis ryšys iš vartotojų įvertintas kaip informacijos šaltinis. P2 nurodo, kad imantis teikti naują paslaugą pradėtos vykdyti tėvų apklausos, su jais buvo bendraujama, kalbamasi apie naują paslaugą. V2 teigia, kad ir dabar siekia gauti grįžtamąjį ryšį iš tėvų apie įstaigos teikiamą naują paslaugą, su tėvais pasikalba apie būrelį.

17 lentelė

Personalo veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Personalo savybės	Pedagogų aktyvumas	„Mokytojos taip pat aktyvios Respublikos ikimokyklinio ugdymo kūno kultūros asociacijos narės“ (V2) „Taip susibūrė labai aktyvių, išradingų, entuziastingų trijų mokytojų komanda“ (P1)
	Pedagogų kūrybiškumas	„Mokytojos turi pasitelkti savo kūrybiškumą jos ne vien tik tai yra trenerės. Jos turi būti ir kūrybiškos mokytojos, tokios ir yra“ (V2) „Trenerių atsidavimas, kūrybiškumas ir motyvacija prisideda prie kokybiško programos įgyvendinimo“ (P3)
	Vidinė motyvacija	„Gali turėti kompetencijas, bet jei žmogus nėra motyvuotas, rezultatas bus kitoks“ (V1)
Personalo elgesys	Pedagogų iniciatyva	„Jos pačios to norėjo, ir manau, kad tai yra vienas iš sėkmės kriterijų“ (V1) „Bet jos priėmė tokius iššūkius ir tą savo norą“ (V2) „Į šios programos kūrimą buvau įtraukta kolegės iniciatyva“ (P2)
	Pedagogų lyderystė	„Mūsų įstaigos koordinatorė yra mūsų stiprioji komandos vedlė, kuri subūrė ir per visą tą procesą vedė, jos gebėjimas organizuoti, palaikyti, paaiškinti, įkvėpti ir stiprinti“ (P2)

	Pedagogų įsitraukimas	„Kai ruošėmės labiausiai pasiteisimo greitas visų darbuotojų įtraukimas, kas leido projektui startuoti sklandžiai“ (V1) „Jinai į šią veiklą yra įsisukusi, mane ir dar vieną kolegę pakvietė dalyvauti“ (P2)
Personalo pasirengimas mokymuose	Pedagogų kompetencijos	„Pirmas labai svarbus veiksnys yra žmonės, mokytojos, jų kompetencijos“ (V1) „Kompetencijos taip pat labai svarbios. Kai komanda išmano savo darbą, turi reikiamų žinių, geba prisitaikyti prie naujovių, viskas vyksta daug efektyviau“ (P1)
	Dalyvavimas specialiuose mokymuose	„Buvo sudarytos sąlygos mokytojams išvykti į mokymus ir įgyti trenerio licencijas.“ (V2) „Patys tie mokymai, kuriuose dalyvavome, pristatoma, kaip mes turim dirbti, kokios būtų pagrindinės idėjos, kaip tai apžaišti. Pačiuose mokymuose vyksta labai daug praktinių užduočių kur mes patys su treneriais organizuojam sau veiklas.“ (P2) „Mokymuose buvau supažindinta su metodika, istorijų principais, treniruočių struktūra ir darbo su mergaitėmis specifika“ (P3)

Atlikto tyrimo metu gautų duomenų analizė parodė, kad personalo savybės, elgesys ir mokymuose įgyta kompetencija prisidėjo prie paslaugos sėkmės. Pedagogų aktyvumą, kūrybiškumą, veiklos motyvaciją atspindinčios savybės parodo, kad **pedagogų aktyvumas ir išmonė** padėjo sukurti paslaugos sėkmę. Pedagogų aktyvumą kaip padedantį įvesti naują paslaugą į švietimo rinką nurodė keturi informantai (V1, V2, P1, P2). P1 mano, kad vienas iš svarbių paslaugos sėkmę lėmusių veiksnių buvo susibūrusi aktyvių, motyvuotų pedagogų komanda. P2 pasakoja, kad įstaigoje organizuoti „Playmakers“ būrelį paskatinusi pedagogė yra labai aktyvi futbolo srityje – daug metų žaidžia, dalyvauja futbolo renginiuose. V2 įvardija, kad visos „Playmakers“ būrelio trenerės yra aktyvios nacionaliniu lygmeniu: priklauso Respublikinei ikimokyklinio ugdymo kūno kultūros pedagogų asociacijai. Taip pat svarbus ir V1 pastebėjimas, kuriame teigiama, kad įvedinėjant „Playmakers“ būrelį į švietimo įstaigą jau planavimo etape pedagogės aktyviai veikė – ruošė metodinę medžiagą, siuntinėjo ją tėvams, skatindamos jų susidomėjimą planuojama veikla. Tokiu būdu pedagogų aktyvumas pagerino naujos paslaugos įvedimą, informacijos apie planuojamą paslaugos sklaidą. Jos pademonstravo savo lyderystę. Vienas informantas (P2) nurodo, kad pedagogų lyderystė gali padidinti naujos paslaugos įvedimo švietimo įstaigoje sėkmę. Vadindamas lyderiaujančią pedagogę „stipriąją komandos nare“ P2 pasakojo, kaip ji subūrė komandą ir naujos paslaugos įvedimo procese visą laiką kuravo jos darbą. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad pedagogų lyderystė gali padėti komandai įgyvendinti sumanymą įvedinėjant naują paslaugą švietimo rinkoje. Atlikto tyrimo metu gautų duomenų analizė parodo ir pedagogų kūrybiškumo svarbą. Organizuojant ir vedant būrelio veiklas vaikams pedagogės yra kūrybingos. Taip teigia du informantai (V2, P3). V2 pažymi, kad futbolo būrelio pedagogės nėra vien tik trenerės tradicine prasme: jos panaudoja kūrybinę išmonę sudomindamos ir įtraukdamos vaikus. P3 įsitikinęs, kad pedagogų kūrybiškumas kartu su atsidaivimu ir motyvacija prisideda prie kokybiško „Playmakers“ įgyvendinimo jų ugdymo įstaigoje. Vienas informantas (V1) pažymėjo ir pedagogų vidinės motyvacijos svarbą. Anot V1, pedagogų motyvacija lemia darbo rezultatą. Taip pat išanalizavus atlikto tyrimo duomenis išryškėja, kad **personalo kompetencijos ir dalyvavimas suteikiančiuose mokymuose** prisideda prie paslaugos sėkmės. Informantų atsakymai atskleidžia, kad pedagogų

kompetencijos reikšmingos didinant naujos paslaugos sėkmę švietimo rinkoje. Du informantai (V1, P1) pedagogų kompetencijas įvardija kaip labai svarbias. P1 teigia, kad pedagogų kompetencijos „labai svarbios“. Jis įsitikinęs, kad pedagogų kompetencijos lemia reikiamas žinias, darbo išmanymą ir prisitaikymą prie naujovių, todėl padidina paslaugos efektyvumą vartotojui. V1 pedagogų kompetencijas įvertina kaip „labai svarbų veiksnių“. Visi informantai (V1, V2, P1, P2, P3), kurių atsakymai vertinti kaip galintys padėti identifikuoti naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką sėkmės veiksnius, pasisakė, kad dalyvavimas specialiuose mokymuose pedagogams suteikė „reikalingų kompetencijų vesti Playmakers“ užsiėmimus. V1 atsakyme nurodoma, kad būrelį turinčios vesti pedagogės dalyvavo specialiuose mokymuose, kuriems vadovybė sudarė sąlygas. V2 įvardija, kad reikėjo sudaryti sąlygas pedagogams išvykti į mokymus ir įgyti trenerio licencijas. P1 teigia, kad specialiuose mokymuose įgijo praktinių „Playmakers“ būrelio vedimo įgūdžių. Plačiau mokymų naudą apibūdina P3, kuris nurodo, kad mokymuose susipažino su būrelio vedimo metodika, užsiėmimų struktūra, taip pat darbo su mergaitėmis specifika, kadangi būrelis pritaikytas būtent mergaitėms. Iš P2 paaiškinimo galima spręsti, kad mokymai, kuriuose dalyvavo šio būrelio veiklas organizuojantys ir vedantys pedagogai, turėjo kartinę reikšmę būrelio sėkmei. Kaip teigia P2, mokymuose pedagogai atliko daug užduočių, „praktiškai“ save išbandė jose, ir kurios išmokė vesti būrelio veiklas.

18 lentelė

Sprendimų įgyvendinimo veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Veiklos valdymas	Planavimas	„Nors neturėjome jokio oficialaus plano, tarpusavyje susidėliojome aiškius žingsnius: mokymai, pasiruošimas, komunikacija su tėvais, veiklų startas“ (V1) „Tai tiesiog viską sudėliojome taip, kad kuo sklandžiau startuoti ir kad komanda suprastų bendrą kryptį“ (V2) „Kai darbas suplanuotas, visi žino savo vaidmenis, tada ir eiga daug sklandesnė. Jei nėra aiškos tvarkos kas už ką atsakingas, tada ir gera komanda gali pasimesti.“ (P1)
	Koordinavimas	„Pristatoma, kaip mes turim dirbti, kokios būtų pagrindinės idėjos, kaip tai apžaišti“ (P2)
	Komandinis darbas	„Tai tiesiog matėme, kad tai jau yra ne vienos mokytojos, o visos komandos darbas. „Kai komanda išmano savo darbą, turi reikiamų žinių, geba prisitaikyti prie naujovių, visas vyksta daug efektyviau“ (V2) „Mokytojų įsitraukimas ir komandinis darbas kartu, mūsų visų trijų, pasiskirstant kiekvienos rolei irgi padeda, kad mergaitėms būtų labai įdomu“ (P2) „Komandiškumas leidžia spręsti iššūkius, derinti laikus tarp darželių ir pritaikyti veiklas realioms situacijoms“ (P3)

Bendradarbiavimas	Vidinis bendradarbiavimas	„Tai tikrai kolektyvas susivienijo, mokytojai geranoriškai sudarė sąlygas savo kolegoms vykti į mokymus, seminarus, pristatymus, konferencijas. Kolegos gali pasimokyti, o tai jau yra bendradarbiavimas“ (V2) „Kompetentinga, motyvuota ir gerai tarpusavyje bendraujanti trenerių komanda buvo vienas svarbiausių projekto sėkmės veiksnių“ (P3)
	Išorinis bendradarbiavimas	„Mes aktyviai bendradarbiaujame su Kėdainių „Nevėžiu“ ir jo prezidentu“ (V1) „Mes vykdomė šitą projektą ir kitose ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Bendradarbiaujame su kitų įstaigų pedagogais ir jų tėvais“ (P2) „Reikia bendradarbiauti su vadovais įstaigų, kurie geranoriškai priimtų ir nereikala būtų papildomo užmokesčio (P3)
Veiklos vertinimas	Vaikų raidos pokyčio stebėseną	„Kiekvienais metais, užbaigus projektą, mokytojos atlieka refleksiją. Jos vertina, kiek mergaitės įsitraukė į veiklą, kaip pasikeitė jų emocijos, bendravimas, kaip jos jaučiasi. Vertinama pagal kriterijus, kokios mergaitės buvo prieš pradėdamos veiklas ir kokios jos tapo pasibaigus projektui“ (V1) „Stebi vaikų emocijas ir socialinį progresą“ (P3)
	Komunikacijos su tėvais efektyvumo vertinimas	„Po pirmųjų metų, atkreipėme dėmesį kokie komunikavimo būdai efektyviausi, kur tėvai daugiausia reaguoja“ (V2)

Veiklos procesams ir projektavimams priskiriami sėkmės veiksniai išnagrinėjus tyrimo metu gautus duomenis pasirodė kaip padedantys užtikrinti tinkamą veiklos valdymą. Pirmiausiai išryškėjo veiklos valdymo svarba. Atlikto tyrimo duomenys atskleidžia, kad įvedant naują paslaugą į švietimo rinką veiklos buvo apgalvotai valdomos. Tai reiškia, kad **procesas planuotas**, išvengta chaotiškumo. Penkių informantų (V1, V2, P1, P2, P3) atsakymai parodo, kad vidinis planavimas naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką procesą leido suskirstyti etapais, kurie padėjo sklandžiau įvesti paslaugą, numatyti bendrą jos teikimo kryptį. V1 pasakoja, kad planavimas leido sudėlioti paslaugos įvedimo „žingsnius“. P2 nurodo, kad pasiruošimo etape planavimas komandos nariams padėjo pasiskirstyti vaidmenimis. P3 teigia, kad jis padėjo pasiskirstyti tarpusavio atsakomybėmis. P1 nurodo, kad planavimas paslaugos įvedimo procesui suteikė aiškumo ir apsaugojo komandą nuo pasimetimo. Atlikto tyrimo duomenys atskleidžia **komandinį bendradarbiavimą** visos paslaugos įvedimo metu ir sistemingą **veiklos koordinavimą**. Šios procesų valdymo veiklos padėjo komandos nariams palaikyti glaudesnius santykius, įveikti iššūkius ir turėti daugiau patirties turinčio koordinatoriaus palaikymą. Pasiruošimo etape buvo vykdomas bendradarbiavimas. Vidinį ir išorinį bendradarbiavimą perteikiančiose subkategorijose jis atsiskleidžia **kaip koordinuotas veiksmų ir informacijos dalijimasis tarp įvairių dalyvių tiek organizacijos viduje, tiek išorėje**. Keturi informantai (V2, P1, P2, P3) mini, kad paslaugos pristatymo etape aktyviai bendradarbiaujama organizacijos viduje – tiek su vadovybe, tiek su kolegomis. P1 pasakoja, kad dalijimasis informacija padeda išvengti nesusipratimų. P2 teigia, kad kolegos kartu ieško išeičių, leidžiančių veiklas vaikams padaryti įdomesnes ir patrauklias. V2 kalba, kad įvedant naują paslaugą į švietimo rinką komanda susivienijo ir tokiu būdu sutelkė vidinius išteklius – kolegos sudarė sąlygas vieni kitiems vykti į mokymus, seminarus, jie mokėsi vienas iš kitų. Per vidinį bendradarbiavimą įvedant naują

paslaugą į švietimo rinką įstaigoje vyko „gerosios patirties“ sklaida. Taip pat vykdomas ir išorinis bendradarbiavimas, kuris atsiskleidžia iš trijų (V1, P2, P3) informantų atsakymų. Bendradarbiaujama su skirtingais išorės veiklos subjektais. V1 nurodo, kad įstaiga bendradarbiauja su Kėdainių futbolo klubu „Nevėžis“. P2 mini, kad bendradarbiaujama su kitomis ikimokyklinio ugdymo įstaigomis ir jų bendruomenėmis. P3 teigia, kad bendradarbiaujama su kitomis ikimokyklinio ugdymo įstaigomis ir jų vadovais, siekiant, kad jie leistų vykdyti plečiamas būrelio veiklas nereikalaudami mokesčio. Dar vienas svarbus veiksnys, prisidedantis prie naujos paslaugos įvedimo sėkmės švietimo rinkoje, buvo veiklos vertinimas. Atlikto tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kad „Playmakers“ būrelio veiklos buvo vertinamos, atliekama **vaikų raidos pokyčio stebėseną**. Du informantai (V1, P3) užsiminė apie vaikų raidos pokyčio stebėseną. V1 nurodo, kad kasmet užbaigus mokslo metų projektą mokytojos atlieka refleksiją, kurios metu vertinamas mergaičių įsitraukimas į veiklą, jų emocinės veiklos rezultatai ir savijautos pokytis. Šis vertinimas vykdomas pagal tam tikrus kriterijus. P3 nurodo, kad būrelį vedantys pedagogai stebi vaikų emocinius pokyčius, socialinę vystymąsi būrelio metu.

19 lentelė

Veiklų patrauklumo kūrimas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Vaikams tinkamos veiklų formos	Sužaidybintas ugdymas	„Per vaidybines kūrybines užduotis bandė sudominti pasakomis, kas paskatino vaikus daugiau bendrauti užsiėmimų metu“ (V2) „Su mergaitėmis viskas vyksta kitaip, per žaismingumą ir paprastumą“ (P3)
	Patyriminis ugdymas	„Po to vyksta aptarimas ir refleksija, kaip jos jautėsi tapdamos lyderėmis arba, pavyzdžiui, kaip jos prisiima vadovavimo roles, kokios emocijos būna“ (P2) „Veiklas pradėdame trumpais pokalbiais, aptariame kokia istorija lydės tą dieną, ką kartu išbandysime. Daug dirbame per parodymus“ (P3)
	Holistinis ugdymas	„Tai nėra tradicinis futbolas, veiklos orientuotos į žaidimą, emocijas ir kūrybą. Buvo sugalvojusi parengti šį projektą, kuriame atsispindėtų per pasakų pasaulį, per vaikų emocinį ugdymą, neprofesionalaus futbolo elementai“ (V1)
	Įtraukiojo ugdymo principai pritaikant veiklas	„Šis projektas yra tinkamas kiekvienam vaikui, ir specialiųjų poreikių, ir turinčiam mažiau fizinių gebėjimų, o tai patvirtina, kad įtrauktis nėra tik teorinis principas, bet realiai pasiekiamas projekto rezultatas“ (V1)
Tinkama metodika	Metodikos pritaikomumas	„Aiški ir patraukli programos metodika“ (P1) „Programa paprasta, žaisminga ir aiški“ (P2) „Gavome aiškiai parengtas priemones, veiklų scenarijus ir metodinius aprašus, todėl galėjome greitai pradėti dirbti“ (P3)
	Metodikos patrauklumas	„Projektas paremtas pasakų personažais, Disney herojais <...> Playmakers skiria metodinę medžiagą“ (V2) „Taip pat prie sėkmės prisidėjo būtent Volto Disnėjaus istorijų metodika, kuri mergaitėms padeda įsijausti ir natūraliai judėti“ (P3)

Vaikams tinkamas veiklų vedimas	Lankstumas prisitaikant prie vaikų poreikių	„Jei kažko nesuprasdavo, mokytojos tuoj pat prisitaikydavo“ (V1) „Svarbiausia yra gebėti prisitaikyti prie mergaičių, rasti tinkamą priėjimą prie kiekvienos“ (P2) „Gebėjimas prisitaikyti prie vaikų poreikių, ugdymo aplinkos taip pat labai prisidėjo prie sėkmės“ (P3)
	Emocinio saugumo sukūrimas	„Pozityviai, švelniai, pagarbiai su vaikais bendrauja ir per 4 metus neturėjome jokių nusiskundimų dėl mokytojų ir vaikų komunikavimo, bendravimo <...> Tai buvo toks nuolatinis procesas, kad mergaitės jaustųsi gerai“ (V1) „Prisidėjo prie to, kad mergaitės jaustųsi saugiai ir norėtų sugrįžti į užsiėmimus“ (P1)
	Kūrybiškas veiklų vedimas	„Kadangi tai yra užnorinimas pirmiausiai, po to vyksta sportinis žaismingas vedimas per istoriją“ (P2) „Programos sėkmė labai priklauso nuo trenerių gebėjimo dirbti per žaidimą ir kūrybiškai“ (P3)

Atlikto tyrimo metu gauti duomenys parodo, kad projektuojant naują paslaugą buvo kuriamas veiklų patrauklumas. Informantų atsakymai parodo, kad siekiama, jog vaikams veiklos būtų įdomios, nes tai vaikus įtraukia. Veiklų patrauklumo kūrimo aspektus perteikiantys informantų atsakymai suskirstyti į dvi kategorijas. Kategorija **vaikams tinkamos veiklų formos** apima keturias subkategorijas, parodančios, kad veiklų patrauklumas vaikams kurtas taikant visuminio ir vaikus įtraukiančio ugdymo principus. Du informantai (V1, V2, P3) pasisakė, kad ugdymas vyksta taikant sužaidybintas ugdymo formas. V1 teigia, kad ugdymas vyksta per judrius žaidimus. V2 akcentuoja, kad futbolo veiklos nėra įprastos, o vyksta per pasakų motyvus. P3 pažymi, kad mergaitės futbolo mokomos per žaislingumą. Taip pat taikomi patyriminio ir holistinio ugdymo principai. Keturių informantų (V1, V2, P2, P3) atsakymuose išvelgiami patyriminio ugdymo principai, kurie taikomi „Playmakers“ futbolo veiklose. V1 teigia, kad futbolo šiame būrelyje mokoma tyrinėjant. V2 kalba apie skatinimą vaikus išbandyti lyderio vaidmenį. P3 teigia, kad veiklos pradedamos aptarimu istorijos, per kurią tą dieną bus ugdomi vaikų gebėjimai, kad su mergaitėmis pasikalbama, ką jos tą dieną išbandys, o vėliau vyksta refleksija bei aptarimas. Iš dviejų informantų (V1, P1) išryškėja taikomi holistinio ugdymo principai. V1 teigia, kad „Playmakers“ veiklos išskirtinės tuo, kad juose vykdomas visuminis ugdymas: futbolo mokomasi per vaikų emocinių patirčių įvairovės skatinimą, pasakas. P1 nurodo, kad veiklos organizuojamos taip, kad vaikai komandinio žaidimo taisykles pirmiausia pajautų emociškai, intuityviai, augdami vidine prasme. Veiklose taikomi ir įtraukiojo ugdymo principai, apie kuriuos užsimena vienas informantas (V1). Jis pažymi, kad veiklos pritaikomos taip, jog jose gali dalyvauti ir specialiųjų poreikių turintys vaikai. Taigi veiklos tinkamos visiems vaikams, visi norintys gali jose dalyvauti. Vaikams tinkama metodika parodo, kad šio būrelio metodika pritaikyta ikimokyklinio amžiaus mergaitėms ir yra sukurta taip, kad vaikai į veiklas įsitrauktų, o jose ugdomus gebėjimus lengviau įsisavintų. Subkategorijose išryškėja metodikos patrauklumo vaikams ir pritaikymo jiems aspektai. Iš trijų (P1, P2, P3) informantų atsakymų atsiskleidžia ir metodikos pritaikomumo aspektas. Informantų atsakymai parodo, kad programos metodiką pedagogams naudoti yra paprasta, ji lengvai suprantama. P1 pažymi, kad programos metodika yra aiški. P2 teigia, kad būrelio programa žaisminga ir aiški. P3 įvardija, kad prieš pradėdami dirbti pedagogai gavo aiškiai parengtas

metodines ir kitas reikalingas priemones, kurios leido greitai pradėti dirbti. Trys informantai (V1, V2, P3) nurodo, kad šis būrelis išsiskiria metodika, kuria vedamos veiklos vaikams. V1 teigia, kad veiklos orientuotos į žaidimą, emocijas ir kūrybą. P3 nurodo, kad Volto Disnėjaus programos metodika mergaitėms padeda įsijausti ir natūraliai judėti. Šie informantų atsakymai atskleidžia, kad **tinkama metodika padeda organizuoti vaikams priimtinas ir įtraukias veiklas**, į kurias jie gali lengvai įsijausti. Informantų atsakymai taip pat išryškina, kad paslaugos sėkmę padeda sukurti ir vaikams tinkamas veiklų vedimas. Kaip parodo informantų atsakymai, **geras veiklų vedimas prisideda prie paslaugos sėkmės**. Iš trijų informantų (V1, P2, P3) atsakymų išryškėja, kad būrelio veiklos vedamos lanksčiai, prisitaikoma prie vaikų poreikių. V1 teigia, kad, jei veiklų metu vaikai ko nors nesupranta, jei kas nors jiems neišsina, pedagogai iškart prie jų prisitaiko. P2 nuomone, svarbiausia yra prisitaikyti prie individualių kiekvieno vaiko poreikių vedant veiklas. P3 teigia, kad gebėjimas prisitaikyti prie vaikų poreikių daug prisideda prie paslaugos sėkmės. Taip pat veiklų metu vaikams sukurama emociškai saugi atmosfera, kurioje jie gali atsipalaiduoti. Emocinio saugumo sukūrimo elementas atsiskleidžia iš keturių informantų (V1, P1, P2, P3) atsakymų. P3 aiškina, kad nauji pratimai mergaitėms pristatomi iš lėto – jie parodomi, kartu išbandomi, o tai leidžia mergaitėms jaustis drąsiau treniruočių metu. P2 teigia, kad saugi atmosfera treniruočių metu kuriama jų pradžioje pristatant užduotis, tada pademonstruojant veiksmus, kuriuos reikės atlikti, kad mergaitės juos geriau suprastų. P1 įsitikinęs, kad emocinio saugumo kūrimas treniruočių metu skatina mergaitės norėti tęsti veiklas. Taip pat išryškėja, kad programos sėkmė priklauso nuo gebėjimų dirbti su vaikais per žaidimą. Du informantai (P2, P3) nurodo, kad „Playmakers“ būdingas kūrybiškas veiklų vedimas. P2 teigia, kad treniruotės pradžioje mergaitės pirmiausiai sudominamos pasakų herojais, vėliau vyksta sportinis žaismingas veiklų vedimas per šių pasakų istorijas. Tokį veiklų vedimą jis pavadina „užnokinimu“. P3 akcentuoja, kad nuo trenerių kūrybiškumo priklauso būrelio sėkmė.

20 lentelė

Komunikacijos galimybių išnaudojimas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Paslaugos komunikacija	Išankstinis paslaugos pristatymas	„Susitikimuose pristatėme pačią idėją, atsakėme į visus kilusius klausimus“ (P3)
	Planuojamos paslaugos vertės komunikacija	„Tėveliams buvo parašyti laiškai, kad darželyje norima įvesti tokį projektą, kokia bus nauda vaikams per fizinę ir emocinę sveikatą“ (V2) „Su tėvais stengiamės bendrauti taip, kad ne tik išgirstų, bet ir suprastų ką duoda šis projektas jų vaikui, kaip veikia programa“ (P3)
	Paslaugos išskirtinumo komunikacija	„Stengiamės labai aiškiai papasakoti tėvams, kad čia nėra tradicinis futbolas“ (V1) „Organizavome susitikimus, pristatėme kokia bus naudojama įranga, inventorių, veiklų grafikas“ (V2)
	Įvairių informavimo būdų išnaudojimas	„Naudojome vizualinę medžiagą, kurioje išdėstėme, kokia nauda bus vaikams“ (V1) „Parėngėme lankstinukus, išafėšavome grupių erdvėse skelbimus, socialiniuose tinkluose paskelbėme informaciją“ (V2) „Kadangi sklaida vyksta įvairiai, ir feisbukuose, ir šeimai, ir straipsniai rašomi, kad vyksta tokie renginiai. Su tėvais komunikuojame įvairiai, tai ir susirinkimai, individualūs pokalbiai, grupių žinutės“ (P2)

Ryšio su vartotoju kūrimas	Tarpasmeninė komunikacija	„Tėvams tikrai padėjo tas individualus paaiškinimas. Matėme, kad tėvų susidomėjimas buvo didelis“ (V1) „Vyko individualūs pokalbiai ir aiškinimas dėl galimybės dalyvauti projekte. Pastebėjome, kad gyvi susitikimai duoda tėvams daugiausia aiškumo“ (V2)
	Grįžtamojo ryšio teikimas	„Tai trumpais video, nuotraukomis, nuotraukų koliažais pasidalina, kai vyksta įstaigoje įvairūs renginiai, susirinkimai. Tėveliai tikrai turi galimybę su tuo visu susipažinti“ (V2) „Tėvus informuojame per žinutes, nuotraukomis, dalinamės veiklų medžiaga, kartais siunčiame užduočių paaiškinimus ar įspūdžius iš treniruočių“ (P3)
	Vartotojų lojalumo formavimas reguliaria komunikacija	„Tai tiesiog pasitvirtino, kad verta nuolat palaikyti tokį atvirą bendravimą, kad nekiltų jokių nesusipratimų“ (V2) „Nuolatinis tėvų informavimas padidina jų pasitikėjimą ir įsitraukimą“ (P2) „Reguliari informacija labai prisideda prie to, kad tėvai jaučiasi projekto dalimi“ (P3)
	Komunikacija su vaikais	„Su mergaitėmis komunikacija vyko veiklų metu, buvo aiškinama veiklų esmė“ (V1) „Su mergaitėmis labiausiai pasiteisino gyvas žodinis paaiškinimas ir veiklų demonstravimas“ (P1) „Su pačiomis mergaitėmis bendraujame per žaidimą, naudojame emocijų korteles“ (P2)

Išanalizavus atlikto tyrimo metu gautus duomenimis, pastebima, kad abiejuose naujos paslaugos įvedimo etapuose (projektavimo, pristatymo) vykdyta aktyvi komunikacija su tėvais, teiktas grįžtamasis ryšys. Vykdyta paslaugos komunikacija atskleidžia, kad aktyvios komunikacijos su tėvais metu buvo išnaudojami įvairūs komunikacijos kanalai, stengtasi pristatyti galimą paslaugos naudą vartotojui, papasakota apie paslaugos unikalumą rinkoje. Susisteminus ir sugrupavus tyrimo duomenis prie kategorijos **paslaugos komunikacija** priskirtos keturios subkategorijos. Dviejų informantų (V2, P3) atsakymai parodo, kad komunikacija buvo vykdoma jau paslaugos projektavimo etape. V2 aiškina, kad tėveliams buvo parašyti laišukai apie darželyje planuojamą įvesti paslaugą. P3 teigia, kad susitikimuose su tėvais pristatyta paslaugos idėja ir atsakyta į tėvams kilusius klausimus. Paslaugos projektavimo etape taip pat vykdyta planuojamos paslaugos vertės komunikacija, kuri išryškėjo iš trijų informantų (V1, V2, P3). V2 teigia, kad planuojant įvesti paslaugą tėvams papasakota apie jos naudą vaikų fizinei ir emocinei sveikatai. P3 akcentavo, kad tėvams buvo stengiamasi paaiškinti, kokią naudą jų vaikui duotų dalyvavimas projekte. Informantų atsakymai taip pat atskleidžia, kad projektavimo etape vykdyta paslaugos išskirtinumo komunikacija padėjo išryškinti šios paslaugos unikalumą rinkoje (V1, V2). V1 teigia aiškinęs tėvams, kad čia nėra „tradicinis futbolas“. V2 nurodo, kad tėvams pristatytas autorinis „Playmakers“ inventorių, įrangą, jie supažindinti su planuojamu užsiėmimų grafiku. Taip pat atlikto tyrimo metu gauti duomenys atskleidžia, kad įvedant naują paslaugą į švietimo rinką buvo **kuriamas ryšys su vartotoju**. Ryšio su vartotoju kūrimą perteikia penkios prie šios kategorijos priskirtos subkategorijos. Tarpasmeninė komunikacija atskleidžia iš trijų informantų (V1, V2, P1). P2 teigia, kad daug davė asmeninis bendravimas su tėvais susirinkimuose ir individualių pokalbių metu. V1 nurodo, kad individualus paaiškinimas padėjo padidinti tėvų susidomėjimą. V2 taip pat

pripažįsta, kad gyvi susitikimai su tėvais jiems suteikė aiškumo apie planuojamą įvesti paslaugą. Taigi tarpasmeninė komunikacija padėjo užmegzti asmeninį ryšį su tėvais ir juos sudominti paslaugos projektavimo etape. Paslaugos pristatymo etape, stengtasi šį ryšį toliau palaikyti ir puoselėti. Trijų informantų (V2, P1, P2, P3) atsakymai parodo, kad tėvams buvo teikiamas grįžtamasis ryšys. V2 pasakoja, kad tėvams buvo siunčiama video medžiaga, nuotraukų koliažai apie įstaigoje vykstančius „Playmakers“ renginius, buvo organizuojami susitikimai. P1 pasakoja, kad tėvams internetu siųsti video ir trumpi pranešimai, kad jie geriau suprastų būrelio veiklas, kurias lanko jų vaikas. Ryšio su tėvais kūrimas padėjo formuoti vartotojų lojalumą. Trijų informantų (V2, P2, P3) atsakymai patvirtina reguliaria komunikacija buvo formuojamas vartotojų lojalumas. P2 pažymi, kad nuolatinis tėvų informavimas padeda juos įtraukti, gerina jų pasitikėjimą įstaiga. P3 mini, kad reguliariai komunikuojant su tėvais jie ima jaustis projekto dalimi. Ryšio su vaikais kūrimas padidino paslaugos patrauklumą jiems. Visų penkių informantų (V1, V2, P1, P2, P3) atsakymai atskleidžia su vaikais vykdomą komunikaciją veiklų metu. V2 aiškina, kad prieš pradedant organizuoti šį futbolo būrelį vaikams grupėje buvo pateiktas jo pristatymas, išsamiai paaiškintos būrelio veiklos. P3 teigia, kad užsiėmimai su mergaitėmis pradedami trumpais pokalbiais, pristatoma tos dienos veikla, tada ji kartu išbandoma grupėje. P2 teigia, kad veiklų metu bendraujant su mergaitėmis naudojamos emocijų kortelės. Šis atsakymas parodo, kad rūpinamasi mergaičių emocinėmis reakcijomis į duodamas užduotis veiklų metu, stengiamasi jas išsiaiškinti. P1 teigia, kad mergaitėms tinkamiausias bendravimo būdas yra gyvas bendravimas, veiklų parodymas. Pastebima, kad įstaigoje vykdyta komunikacija su vaikais tiek paslaugos projektavimo, tiek pristatymo etapuose.

21 lentelė

Finansavimo veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Sąlygos projekto įgyvendinimui	Projekto įgyvendinimo užtikrinimas	„Finansavimas skirtas yra, kas yra labai svarbu, norint diegti tą pamatą projekto. UEFA „Playmakers“ projektui skiria finansavimą visai atributikai, kuri reikalinga futbolo užsiėmimams ir atskleisti Volto Disnėjaus filmukų personažus, metodinę medžiagą. Taip pat mokytojoms finansavimas yra skiriamas įvairiems prizams, nes jos organizuoja šventes, varžybas“ (V2)
	Reikalingos priemonės	„Tinkamai pritaikytas inventorių. Tai va visa tai sukūrė aplinką, kurioje mergaitės galėjo nevaržomai judėti, kurti ir patirti naujų emocijų“ (P1)
	Paslaugos kokybė	„Finansavimas prisidėjo prie to, kad galėjome dirbti su geromis priemonėmis ir sukurti patrauklią saugią erdvę mergaitėms, todėl jis tikrai turėjo teigiamos įtakos veiklų kokybei ir bendrai projekto sėkmei“ (P1) „Turėdami tinkamas priemones galėjome užsiėmimus vesti taip kaip numatyta metodikoje ir užtikrinti, kad mergaitės būtų saugios, patogiai jaustųsi“ (P2) „UEFA suteikia kokybiškas priemones, aiškius veiklų planus, todėl užsiėmimų turinys gerai apgalvotas ir profesionalus“ (P3)
Pridėtinės vertės kūrimas	Paslaugos patrauklumas	„Projektas taip pat neša pridėtinę vertę – jis yra finansuojamas. Projekto dėka įsigytos priemonės leido veiklas vesti kokybiškiau ir patraukliau mergaitėms. Tai savotiška pagalba įstaigai ir vėlgi

21 lentelės tęsinys

		pridėtinė vertė“ (V1) „UEFA „Playmakers“ projektui skiria finansavimą visai atributikai, kuri reikalinga futbolo užsiėmimams. Tai reikia paskatinti vaikus, perkamos smulkios dovanėlės“ (V2)
	Prestižas	„Įstaigos autoritetas didėja, automatiškai yra matoma“ (P2) „Prisideda ir UEFA „Playmakers“ vardas suteikiantis programai patikimumo ir tėvų pasitikėjimo“ (P3)

Sugrupavus ir suskirsčius tyrimo metu gautus duomenis, išryškėjo projekto **finansavimas kaip sėkmės veiksnys**. Tai atskleidžia dvi išskirtos kategorijos su subkategorijomis. Prie kategorijos **sąlygos projekto finansavimui** priskirtos dvi subkategorijos, kuriose esantys atsakymai pateikia finansavimą kaip sėkmės veiksnį identifikuoti padedančios informacijos. Keturi informantai (V1, V2, P1, P3) teigia, kad finansavimas padėjo užtikrinti projekto įgyvendinimą. P1, kalbėdamas apie projekto įgyvendinimui reikalingą materialinę bazę, priemones, inventorių, pažymi, kad šį projektą finansavo Europos Futbolo asociacijų sąjunga (UEFA). V2 finansavimą vadina labai svarbiu veiksmu, „projekto pamatu“. Jis teigia, kad įstaigos administracija suteikė įstaigos patalpas, suderino pedagogų darbo laikus, kad jie galėtų vesti būrelio užsiėmimus, paskatino juos dalyvauti mokymuose, o visa kita užtikrino UEFA finansavimas. Jis pamini, kad finansavimas kaip „materialus dalykas“ prisideda prie pasiekimų, ir tai yra palengvinimas šio būrelio įstaigoje organizatoriams. P3 nurodo kad projekto finansavimas lėmė, jog treneriams nereikėjo niekuo rūpintis, dėti papildomų pastangų. Reikalingų priemonių užtikrinimą finansavimu nurodė trys informantai (V1, P1, P2). V1 teigia, kad finansavimas leidžia įstaigai įsigyti priemones, aprangą, reikalingas užsiėmimams. P2 nurodo, kad įstaiga buvo aprūpinta reikalingomis priemonėmis, inventoriu. Keturi informantai (V1, P1, P2, P3) nurodo, kad finansavimas prisidėjo prie geresnės paslaugos kokybės. V1 pažymi, kad finansavimas užtikrina kokybiškas metodines priemones, inventorių, galimybes siųsti tėvams vizualinę medžiagą apie vaikų veiklas būrelio užsiėmimuose. P1 nurodo, kad finansavimas pedagogams leido naudoti tikrai kokybiškas priemones ir padėjo užtikrinti vaikų saugumą veiklų metu. P3 pabrėžia, kad finansavimas padeda užtikrinti planų laikymąsi ir kokybišką bei profesionalų veiklų turinį. Pasak pastarojo respondento, visa tai lemia, kad būrelio programa įgyvendinama kokybiškai. Taip pat **finansavimu kuriama pridėtinė paslaugos vertė**. Finansavimas didina paslaugos patrauklumą vaikams. Kaip nurodo trys informantai (V1, P3, V2), „Playmakers“ finansuoja dovanėles vaikams, futbolo užsiėmimuose naudojamas priemones su „Playmakers“ logotipu ir atributika. V1 akcentuoja, kad finansavimas veiklas padeda padaryti kokybiškesnėmis ir patrauklesnėmis mergaitėms. Taip pat du informantai (P2, P3) pamini, kad finansavimas pagerina įstaigos prestižą. Kadangi įstaigą finansuoja visoje Europoje žinoma futbolo federacija, tai pagerina įstaigos autoritetą ir žinomumą, padidina tėvų pasitikėjimą ja.

Partnerystės veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Vidiniai partnerystės ryšiai	Tėvų palaikymas	„Dauguma tėvų įsitraukė ir pritarė mergaičių dalyvavimui“ (V1)
	Partnerystė mokyklos viduje	„Svarbu yra įtrauktis, nes į veiklų organizavimą turi įsijungti ne tik vienas mokytojas, bet čia ir komandos palaikymas, ir vadovų, ir tėvų palaikymas, ir vaikų užnordinimas“ (V2) „Tai kultūra tarp pedagogų, dalinamės idėjomis“ (P2) „Man buvo svarbu nuolat bendrauti su įstaigos vadovais ir kolegomis, kad visi žinotume, kaip integruoti šią paslaugą į kasdienę veiklą“ (P1)
Išoriniai partnerystės ryšiai	Partnerystė su kitomis įstaigomis	„Mokytojos, kurios dalyvauja projekte, ne tik mūsų Žilvičio komanda, bet ir tos, kurios keliauja į kitas įstaigas ir kurios prisijungia prie projekto, gauna metodinę medžiagą, vykdoma sklaida“ (V1) „Sužino, įsitraukia kitos įstaigos“ (P2)
	Partnerystė su kitų įstaigų bendruomenėmis	„Bendradarbiaujame su kitų įstaigų pedagogais ir jų tėvais. Kai mes vykstame ir į kitas įstaigas ir vedame ten užimtumus, taip pat bendraujam su vadovais šių įstaigų“ (P2)
	Partnerystė su užsienio subjektais	„Atvyksta ir iš užsienio atstovai, dalinasi informacija kaip vyksta kitose pasaulio šalyse, kaip veikia visas projektas“ (P2)
	Partnerystė su kitais subjektais	„Gavau elektroninį laišką iš Lietuvos futbolo federacijos, kuriame buvo pristatyta iniciatyva ir pasiūlyta prisijungti prie projekto įgyvendinimo Kėdainiuose“ (P1) „Aišku, prisideda ir mūsų pagrindiniai koordinatoriai. Jie atvyksta į mokymus kasmet, kadangi tas projektas vis dar tęsiasi“ (P2)

Atlikus interviu duomenų analizę, partnerystė išryškėjo kaip dar vienas kritinis sėkmės veiksnys. Interviu parodė, kad įstaiga turi vidinius ir išorinius bendradarbiavimo tinklus, kurie atsiranda per bendradarbiavimą įstaigos viduje, jos bendruomenėje ir per bendradarbiavimą išorėje. Prie kategorijos **vidiniai partnerystės ryšiai** priskirtos dvi subkategorijos atskleidžia, kad įstaiga būrelio veikloms gauna palaikymą iš tėvų ir iš visos mokyklos bendruomenės. Apie gaunamą tėvų palaikymą leidžia spręsti trijų informantų (V1, V2, P3) atsakymai. V2 teigia, kad dar planuojant paslaugą buvo juntamas tėvų susidomėjimas, noras, kad vaikai lankytų šį būrelį, o įstaiga sulaukė daug tėvų klausimų, kada būrelis prasidės. V1 pasakoja, kad ėmus teikti paslaugą dauguma tėvų įsitraukė ir pritarė, kad jų vaikai lankytų šį būrelį. P3 dalinasi, kad įstaiga ir toliau aktyviai komunikuoja su tėvais, vyksta jų apklausos, kuriose atsiskleidžia, tėvų džiaugsmas „Playmakers“ būreliu įstaigoje. Taip pat trys informantai (V2, P2, P1) nurodo, kad šio būrelio organizavimą įstaigoje palaiko visa bendruomenė. Vadovams, pedagogams, tėvams ir vaikams bendradarbiaujant tarpusavyje, tarantis, komunikuojant dėl būrelio veiklų integravimo į įstaigos veiklą atsiranda partnerystė bendruomenės viduje. Kita iš atlikto tyrimo metu gautų duomenų išryškėjusi kategorija **išoriniai partnerystės ryšiai**. Sugrupavus atlikto tyrimo metu gautus duomenis, prie šios kategorijos priskirtos keturios subkategorijos. Du informantai (V1, P2) pasisako apie partnerystę su kitomis įstaigomis. P2 nurodo, kad vedant „Playmaker“ būrelį bendradarbiaujama su kitomis įstaigomis, kurios sužino apie būrelį ir įsitraukia į jo veiklas. V1 pasakoja, kad būrelį vedančios

pedagogės vykdo projekto sklaidą kitose įstaigose. Vienas informantas (P2) nurodo, kad vykdoma partnerystė ir su kitų įstaigų bendruomenėmis. P2 teigia, kad bendradarbiaujama su kitų įstaigų vadovais, pedagogais ir vaikų tėvais. Vykdomą partnerystę su užsienio subjektais parodo dviejų informantų atsakymai (P2, V1). P2 kalba apie į įstaigą atvykstančius užsienio atstovus, kurie papasakoja, kaip „Playmakers“ būrelio projektas vykdomas kitose šalyse. V1 nurodo, kad įstaiga turi tarptautinius partnerius, kurie kelia tikslus mergaičių ugdymuisi šio būrelio veiklose, susijusius su augančiu mergaičių pasitikėjimu savimi, emociniu vystymusi. Dviejų informantų (P1, P2) atsakymai parodo, vykdoma partnerystė su kitais subjektais. P2 nurodo, kad įstaigos projekto koordinatoriai kiekvienais metais vyksta į mokymus, kuriuos organizuoja Lietuvos ir užsienio subjektai. P1 dalijasi gavęs laišką iš Kėdainių futbolo federacijos, kuriame nurodoma, kad ji nori prisijungti prie projekto įgyvendinimo.

Apibendrinant galima teigti, kad kaip svarbiausi kritiniai veiksniai išryškėja lyderystė ir planavimas, kurie suteikia pagrindinę kryptį organizacijos veiklai įvedant naują paslaugą švietimo rinkoje. Tinkamas veiksmų suplanavimas, lyderystė ir gera vadyba ženkliai padidina paslaugos sėkmę. Personalias ir mokymai seka po šių veiksmų. Jų svarba atsiskleidžia per personalo gebėjimus, specialiąsias kompetencijas, kurios įgyjamos specialiuose „Playmakers“ veiklose pritaikytuose mokymuose ir asmeninius gebėjimus (kūrybiškumą, iniciatyvumą, veiklumą, atkaklumą, lyderystę ir kt.). Tačiau šie sėkmės veiksniai geriausiai atsiskleidžia tada, kai gerai išnaudojami lyderystės ir vadybos veiksniai, sukuriantys sąlygas personalo galimybėms veikti ir vidiniam atsiskleidimui. Toliau pagal svarbumą išryškėja veiklos procesų ir projektavimo veiksniai, kurie užtikrina kokybišką suplanuotų sprendimų įgyvendinimą, kūrybiškumą ir lankstumą reaguojant į vartotojų poreikius, prie jų prisitaikant ir sprendžiant problemas. Marketingo veiksniai svarbūs tuo požiūriu, kad padeda viešinti paslaugą, užtikrina jos matomumą ir informacijos pasiekiamumą vartotojams. Taip pat, kai jie išnaudojami kartu su pagal kritiškumą svarbesnėmis veiksmų grupėmis, jie padeda kurti vartotojų lojalumą, palaikyti glaudžius santykius. Iš interviu atsakymų išryškėjusios dar dvi veiksmų grupės – finansavimo ir partnerystės veiksniai – sustiprina kitų kritinių veiksmų poveikį.

3.1.4 Kritinių sėkmės veiksmų reitingavimas

Atlikus interviu duomenų analizę, kurioje identifikuoti kritiniai sėkmės veiksniai įvedant naują paslaugą į švietimo rinką, siekta palyginti tyrimo duomenų analizę su įstaigos vadovybės požiūriu į įvairių kritinių sėkmės veiksmų svarbą įvedant naują paslaugą švietimo rinkoje. Taigi įstaigos vadovų paprašyta sureitinguoti visus sėkmės veiksmus pagal jų kritiškumo lygmenis.

23 lentelė

Paslaugos sėkmės veiksmų reitingavimo lentelė

Kritinių sėkmės veiksmų grupė	Kritiškumo lygmuo			
	Veiksniai, nulemiantys sėkmę priežastiniu ryšiu	Veiksniai, kurie ir būtini, ir pakankami sėkmei	Veiksniai, kurie būtini, bet nepakankami pasiekti sėkmei	Veiksniai, kurie susiję su sėkme, bet neesminiai
Lyderystė, vadyba ir planavimas	V1, V2			
Personalias ir mokymai		V1, V2		
Veiklos procesai ir projektavimas			V1, V2	
Marketingas (komunikacija su tėvais, vaikais)				V1, V2
Partnerystė				V1, V2
Finansavimas			V1	V2

Kaip parodė kritinių sėkmės veiksmų sureitingavimas pagal svarbą, didžiąją dalimi tyrimo duomenų analizė sutapo su vadovų pateiktu veiksmų sureitingavimu pagal kritiškumo lygmenis. Kaip svarbiausi veiksniai pagal kritiškumo lygmenis atsiskleidžia lyderystės, vadybos ir planavimo veiksniai. Abiejų vadovų jie įvertinti pirmoje vietoje, kaip veiksniai, kurių poveikis sėkmei yra pagrįstas priežastiniu ryšiu. Pirmos vietos šiems veiksmams suteikimas parodo, kad jų veikimas nulemia sėkmę. Antroje vietoje pagal kritiškumo lygmenį atsiduria personalas ir mokymai, kurie įvertinami kaip veiksniai, būtini ir pakankami sėkmei. Taigi lyderystės ir planavimo bei personalo ir mokymų veiksniai atsiskleidžia kaip veiksniai, be kurių sėkmė neįmanoma. Trečioje vietoje pagal kritiškumo lygmenį atsiduria veiklos procesai ir projektavimas, kuriuos kaip būtinus, bet nepakankamus sėkmei įvertina tyrimo dalyviai. Tai atspindi ir atliktoje interviu analizėje išryškėjusį veiklos procesų ir projektavimo veiksmų vertinimą kaip veiksmų, kurių buvimas lydi sėkmę, bet kurių nebuvimas nesukeltų griūties. Paskutinėje vietoje atsiduria marketingo, partnerystės ir finansavimo veiksniai. Abu vadovai jiems suteikė skirtingas vietas pagal kritiškumo lygmenis. V1 ir V2 ketvirtoje vietoje įvertino marketingą ir partnerystę. Tuo tarpu dėl finansavimo kritiškumo jų nuomonės nesutapo – V1 įvardino kaip veiksmus, kurie būtini, bet nepakankami sėkmei, o V2 priskyrė finansavimo sėkmės veiksmų grupę prie veiksmų, kurie susiję su sėkme, bet neesminiai.

Apibendrinant galima teigti, kad iš esmės interviu analizė sutampa su vadovų kritinių sėkmės veiksmų vertinimu pagal kritiškumo lygmenis. Taip galima teigti atsižvelgiant į sėkmės veiksmų suskirstymą pagal kritiškumo lygmenis, nes pirmoje vietoje atsiduria lyderystės ir planavimo veiksniai, antroje personalo ir mokymų veiksniai, trečioje veiklos procesų ir projektavimo veiksniai, o ketvirtoji grupė apima likusius veiksmus, marketingą, partnerystę ir finansavimą, kurie įvertinami kaip susiję su sėkme, bet neesminiai.

DISKUSIJA

Remiantis vadovų ir pedagogų interviu duomenimis, galima identifikuoti sėkmės veiksnius skirtinguose paslaugos įvedimo į rinką etapuose. Atlikto tyrimo duomenų analizėje pastebima, kad kritiniai sėkmės veiksniai **paslaugos projektavimo etape** yra siejami su lyderystės, vadybos ir planavimo, personalo ir mokymų, veiklos procesų ir projektavimo bei finansavimo sritimis. Lyderystės, vadybos ir planavimo sritis, kuri sudaro visos organizacijos veiklos pagrindą. Aiški vizija, strategija ir veiksminga vadyba užtikrina kryptingą su „Playmakers“ būreliu siejamų tikslų iškelimą, išteklių paskirstymą, vartotojų poreikių ištyrimą ir reagavimą į jų pokyčius. Lyderystės, planavimo ir vadybos veiksniai laikomi strateginės reikšmės veiksniais, nes jie formuoja organizacijos konkurencinį pranašumą ir priklauso nuo organizacijos padėties ir reputacijos rinkoje (Mehmood et al., 2019; Farouk, 2022). Šiais veiksniais kuriamas organizacijos pranašumas ir konkurencinė padėtis rinkoje (Dionysus, Arifin, 2020). Kad efektyvus strateginis planavimas padeda įstaigai sėkmingai veikti, nurodo ir kiti mokslininkai (Krstevska, Bajrami, 2023), kurie tyrę SMART strateginių tikslų laikymąsi nustatė, kad tai pagerina ugdytinių tobulėjimą, ugdymosi rezultatus. Verta pažymėti, kad jau paslaugos projektavimo etape buvo vykdomas šeimų įtraukimas, kuris vėliau plėtotas paslaugos pristatymo etape. Tai svarbus sėkmės elementas kalbant apie naujos paslaugos įvedimą į švietimo rinką. Reagavimas į tėvų poreikius sustiprina abipusio bendradarbiavimo poreikį tarp tėvų ir ugdymo įstaigos, tėvų dalyvavimą priimančiam sprendimui (Comer, Ben-Avie, 2010). Galimai tai didina tėvų pasitenkinimą paslauga, nes jie jaučiasi paslaugos proceso dalyviai, ką patvirtino ir atliktas tyrimas.

Kaip ne mažiau svarbūs atsiskleidžia personalo ir mokymų veiksniai, nes profesionalūs, kompetentingi, kūrybiški ir veiklūs darbuotojai lemia paslaugos kokybę, susijusią su paslaugos įvedimo suplanavimu, pagrindinių sprendimų priėmimu, pasirengimu, reikalingų kompetencijų įgijimu ir iniciatyva projektuojant galimą paslaugos vertę vartotojui. Personalas ir mokymų veiksniai švietimo srityje vertinami kaip vieni svarbiausių visuose naujos paslaugos įvedimo etapuose. Tai reiškia, kad administracijos palaikymas, vadovybės parama, autonomijos pedagogams suteikimas ir lyderystės skatinimas leidžia atsiskleisti pedagogų gebėjimams ir geriausioms savybėms (Toledo, Cordero, 2024). Kai pedagogai motyvuoti ir įsitraukę, pagerėja švietimo paslaugų kokybė (Herlina, 2025).

Kaip trečioje vietoje pagal kritiškumo lygmenį projektavimo etape atsirandančius naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką sėkmės veiksnius galima įvardyti veiklos procesų ir projektavimo veiksniais, kurie užtikrina efektyvų strateginių sprendimų įgyvendinimą praktikoje. Apibrėžti, standartizuoti ir nuolat tobulinami procesai (vaikų raidos poreikių vertinimas, tėvų apklausa, pedagogų refleksijos, grįžtamojo ryšio teikimas ir gavimas, projekto koordinatorių suradimas, vietinių ir tarptautinių ryšių užmezgimas) padidina nagrinėjamo būrelio veiklos efektyvumą ir paslaugos patikimumą vartotojų akyse. Čia reikia pažymėti, kad vartotojų pasitikėjimas „Playmakers“ būrelio paslaugos kokybe ir įstaigos veikla didinamas vykdant nuoseklią komunikaciją tiek su tėvais, tiek su vaikais, ir kuriant artimus bei glaudžius ryšius su jais per gyvą, individualią komunikaciją. Dar planuojant paslaugos įvedimą jau pradeda kurti vartotojų lojalumą. Atliktas tyrimas parodė, kad įstaiga sėkmingai pritaikė turimus unikalius išteklius įvesdama naują paslaugą – tarptautinius ryšius ir vidinius tinklus, finansavimą, leidžiantį pirmiesiems rajone steigti „Playmakers“ būrelį. Prie paslaugos sėkmės prisidėjo įstaigos turimos patalpos bei nematerialūs resursai, susiję su komandiškumo kultūra, įstaigos filosofija, užmegztais glaudžiais santykiais su tėvais, pedagogų kompetencija ir patirtimi. Remiantis RBV teorija, išteklių

retumas, nepakartojamumas, nepakeičiamumas suteikia konkurencinį pranašumą rinkoje. Išteklių retumas reiškia ribotus išteklius, kai organizacija turi tokius išteklius, kokių neturi dauguma organizacijų. Atlikto tyrimo rezultatai patvirtina L. A. L. Salazar (2017) mintis, kad sėkmei sukurti svarbu ir tai, kaip organizacija gebės pasinaudoti retais ištekliais. Ketvirtoje vietoje eina marketingo, finansavimo ir partnerystės veiksniai.

Marketingo veiksniai, kuriuos atliktame tyrime atspindi komunikacijos aspektai, paslaugos projektavimo etape pagal kritiškumo svarbą atsiduria ketvirtoje vietoje. Jie reikšmingi įstaigos matomumui, kai komunikuojama apie teikiamą paslaugą, žinomumui, paslaugos vertės komunikacijai ir vartotojų pasiekiamumui. Tačiau marketingo veiksmų poveikis nėra kritinis. Šie veiksniai padidina naujos paslaugos įvedimo švietimo rinkoje sėkmę tuo atveju, kai brandūs įstaigos vidiniai procesai, gerai išnaudojami lyderystės, vadybos ir planavimo, personalo ir mokymų, veiklos procesų ir projektavimo veiksniai.

Taip pat iš atlikto tyrimo analizės išryškėjo finansavimo veiksniai kaip turintys įtakos naujos paslaugos įvedimo sėkmei projektavimo etape. Jie atlieka ribojančių ir kryptį nustatančių veiksmų vaidmenį. Jie suteikia pagrindines sąlygas UEFA finansuojamo projekto įgyvendinimui valstybinėje švietimo įstaigoje. Kadangi už šią paslaugą tėvai nemoka, finansavimas suteikia pagrindą projekto įgyvendinimui.

Paslaugos pristatymo etape didžiausią vaidmenį įgyja veiklos procesų projektavimas ir personalo kompetencijos. Pristatymo etape veiklos procesų projektavimas, personalo kompetencijos realizuojasi vartotojų paslaugos patirtimi. Čia svarbus darbuotojų gebėjimas spręsti realias problemas, lanksčiai reaguoti į vartotojų poreikius, teikti grįžtamąjį ryšį ir savalaikę komunikaciją. Trečioje vietoje atsiranda marketingo veiksmų svarba, kadangi jie užtikrina tolesnį paslaugos matomumą. Galiausiai partnerystė veikia kaip papildomas stiprinantis veiksnys, leidžiantis plėtoti darbuotojų kompetencijas, didinti įstaigos matomumą bei prestižą ir užmegzti partnerystės tinklus, reikalingus organizacijos veiklos plėtrai. Lyderystė ir vadyba išlieka svarbios, tačiau pasikeičia jų vaidmuo – nuo sprendimų projektavimo pereinama prie jų įgyvendinimo, realios vadybos ir koordinavimo.

Išanalizavus vadovų nuomones ir paslaugos įvedimo į rinką sėkmės veiksmus sureitingavus pagal kritiškumo lygmenis, galima **sureitinguoti sėkmės veiksmus pagal kritiškumo lygmenis:**

- Veiksniai, kurių poveikis sėkmei yra pagrįstas: lyderystės, vadybos ir planavimo veiksniai;
- Veiksniai, kurie ir būtini, ir pakankami sėkmei: personalo ir mokymų veiksniai,
- Veiksniai, kurie būtini, bet nepakankami pasiekti sėkmei: veiklos procesų ir projektavimo veiksniai;
- Veiksniai, kurie susiję su sėkme, bet neesminiai: marketingo, finansavimo ir partnerystės veiksniai.

Iš interviu su tėvais išsiaiškinus iš naujos paslaugos švietimo rinkoje jų gaunamas naudas, galima teigti, kad interviu rezultatai patvirtina, kad įvesta nauja paslauga švietimo įstaigoje jiems suteikia vertę. Ši vertė atsiskleidžia per vaikų ir tėvų gaunamas naudas iš paslaugos, kurios atsiskleidžia per funkcinę, hedoninę, simbolinę dimensijas ir bendrą paslaugos naudingumo suvokimą. Remdamasis S-D teorija Iannitto (2019) teigia, kad vartotojų vertės komponentų poveikio bendrai vertei supratimas turi būti laikomas pagrindine tyrimų kryptimi. Vertės elementai daro poveikį bendram vertės suvokimui. Atliktas tyrimas parodė, kad vartotojai į naujos paslaugos vertės kūrimo procesą įsitraukia sąveikaudami su paslaugos teikėjais naudojimosi paslauga metu, lūkesčiais, teigiama emocija patirtimi ir paslaugos kaip atitinkančios jų poreikius vertinimu.

IŠVADOS

Ištyrus kritinius sėkmės veiksnius įvedant naują paslaugą švietimo rinkoje, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje kaip kritiniai sėkmės veiksniai atsiskleidžia lyderystė, planavimas ir valdymas, personalas ir mokymai, veiklos procesų valdymas ir projektavimas, marketingas. Atliktas tyrimas patvirtina šiuos sėkmės veiksnius kaip kritinius, tačiau taip pat dar atskleidžia ir kitus – finansavimo, partnerystės veiksnius – kaip kritinius naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką sėkmei.

Identifikavus sėkmės veiksnius ir surangavus juos pagal kritiškumo lygius, kaip svarbiausius veiksnius, tai yra turinčius didžiausią įtaką naujos paslaugos įvedimo sėkmei galima išskirti lyderystę, planavimą ir valdymą. Tai veiksniai, kurių veikimas nulemia sėkmę. Antroje vietoje pagal kritiškumo lygį atsiduria personalas ir mokymai. Jie atsiskleidžia kaip veiksniai, kurie ir būtini, ir pakankami sėkmei. Personalo ir mokymų veiksniai atlieka labai svarbų vaidmenį naujos paslaugos įvedimui, ypač į švietimo rinką, kurioje personalo profesionalumas, kompetencijos ir elgesys tiesiogiai formuoja paslaugos kokybę, tačiau be pirmosios kritinių veiksnių grupės, tai yra lyderystės, planavimo ir valdymo, šių veiksnių potencialas negalėtų būti pilnai išnaudotas. Lyderystė, planavimas ir valdymas suteikia prielaidas atsiskleisti personalo gebėjimams ir pasinaudoti jų padidinimo būdais. Trečioje vietoje pagal kritiškumo lygmenis atsiduria veiklos procesų ir projektavimo veiksniai. Šių veiksnių buvimas nesukuria tiesioginio priežastinio ryšio tarp savęs ir sėkmės. Tai leidžia teigti, kad jie būtini sėkmei, bet jų nebuvimas nesugriautų paslaugos. Veiklos procesų valdymo ir projektavimo veiksniai padidina sėkmę, kuri buvo sukurta išnaudojant svarbesnes pagal kritiškumo lygmenis veiksnių grupes. Galiausiai ketvirtoje vietoje pagal kritiškumo lygmenis atsiduria marketingo veiksniai, o remiantis atlikto tyrimo rezultatais šioje grupėje kaip papildančius dar galima paminėti finansavimo ir partnerystės veiksnius. Ši paskutinioji sėkmės veiksnių grupė nėra esminė kuriant naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką sėkmę, tačiau ji dažnai egzistuoja sėkmingų paslaugų veiklose.

Konceptualizavus vertę skirtinguose paslaugos įvedimo etapuose kaip sėkmės prielaidą, galima teigti, kad bendros vertės kūrimas grindžiamas tokiais elementais kaip pardavėjų ir pirkėjų įsipareigojimai, bendri tikslai, komunikacija ir bendri interesai. Vertė aiškinama kaip sąveika tarp paslaugų teikėjų ir vartotojų. Paslaugos teikėjai, kurdami bendrą vertę, taiko savo žinias ir gebėjimus, o klientai – suvokimą ir patirtį. Vertę kuria ir paslaugos teikėjai, ir klientai bendrame sąveikos procese. Paslaugos vertė vartotojui atsiskleidžia per jo gaunamas naudas paslaugos vartojimo metu ir po jos, o organizacijai paslauga vertinga, kai ji sukuria konkurencinį pranašumą išskirtinumą rinkoje ar leidžia jį palaikyti. Paslaugos apibrėžimo etape nustatomi vartotojų poreikiai. Projektavimo etape numatomi materialūs ir nematerialūs paslaugos elementai. Pristatymo etape vertės pasiūlymas klientui „užfiksuojamas“, siekiant, kad klientas suvoktų, kokią vertę jam suteikia paslauga, perteikiamas vertės pasiūlymas ir valdomi santykiai su klientu.

REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima pateikti rekomendacijas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams, planuojantiems įvesti naujas paslaugas ir siekiantiems užtikrinti sėkmingą paslaugos įgyvendinimą.

- 1.Rekomenduojama skirti dėmesį lyderystei, planavimui ir valdymui. Atliktas tyrimas parodė, kad šie veiksniai daro didžiausią įtaką naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką sėkmei. Aiški vadovybės kryptis, nuoseklus planavimas sudaro pagrindą visam paslaugos įgyvendinimo procesui.
- 2.Atsižvelgiant į personalą ir mokymus, rekomenduojama stiprinti darbuotojų profesines kompetencijas, užtikrinant nuolatinę kvalifikacijos tobulinimą. Personalo profesionalumas ir gebėjimas dirbti su vaikais, tiesiogiai lemia naujos paslaugos įvedimo į švietimo rinką kokybę.
- 3.Rekomenduojama nuosekliai planuoti veiklos procesus ir paslaugos projektavimą. Aiškiai apibrėžta naujos paslaugos teikimo eiga leidžia užtikrinti veiklą nuoseklumą, pasiskirstymą atsakomybėmis, išteklių panaudojimą.
- 4.Naujos paslaugos įvedimui, ikimokyklinių įstaigų vadovams, rekomenduojama taikyti marketingo, finansavimo ir partnerystės veiksnius kaip papildomus instrumentus, kurie didina paslaugos matomumą, pasitikėjimą įstaiga ir užtikrina paslaugos tęstinumą.
5. Siekiant užtikrinti vertės kūrimą paslaugos įvedimo etapuose, rekomenduojama atsižvelgti į tėvų ir vaikų poreikius, aiškiai būtų komunikuojama paslaugos teikiama vertė ir palaikomas ryšys su šeimomis.

LITERATŪRA

1. Abeywickrama R. (2024). Enhancement of Early Childhood Education (ECE) through Professional Development: Sri Lankan ECE Teachers' Perceptions. *Journal of Language and Literature*, 13 (1). Doi: <https://doi.org/10.25077/vj.13.1.7-21.2024>
2. Achi S. E., Maalouf N. J. S., Barakat H. ir Mawad J. L. (2025). The Impact of Transformational Leadership and Work Environment on Teachers' Performance in Crisis-Affected Educational Settings. *Administration Science* 15 (7), 256. Doi: <https://doi.org/10.3390/admsci15070256>
3. Akbar M. A. (2024). Teacher Competency Development Strategies to Improve Education Quality. (2024). *Abjadia: International Journal of Education* 9 (2), 408-418. Doi: <https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/abjadia/article/view/28041/pdf>
4. Alam S. M. I. (2022). Definition, Concepts, and Unique Characteristics of Services. *Researchgate.net*, May. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/360755160_Definition_Concepts_and_Unique_Characteristics_of_Services
5. Alamayeh E. M., Fachtil K., Issam N. (2025). Building Brand Trust Through Social Commerce: How Social Media Marketing Activities Influence Brand Trust and Purchase Intention. *Journal of Posthumanism*, 5 (7), 929-936. DOI:10.63332/joph.v5i7.2861
6. Alrasheedi, M., ir Capretz, L. F. (2018). *Determination of Critical Success Factors Affecting Mobile Learning: A Meta-Analysis Approach*. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 14 (2), 41. Doi: 10.48550/arXiv.1801.04288
7. Alves H., Fernandez C., ir Raposo M. (2016). Value co-creation: Concept and contexts of application and study. *Journal of Business Research*, 69 (5), 1626-1633. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.029>
8. Alexandru J., Miruna N. (2019). The Service as General Principle of Economic Activity. Productivity or Servicity? *Timisoara Journal of Economics and Business*, 12 (1), 43-70. DOI:10.2478/tjeb-2019-0003
9. Asrofi M. (2022). Marketing Strategy, Quality of Education Services and Education Facilities as The Basis of Efforts to Increase Community Interest in Choosing MTSN 2 Pekalongan Through The Marketing Mix. *Malapy*, May 28, 1-7. DOI 10.4108/eai.28-5-2022.2320437
10. Assaf J. ir Antoun S. (2024). Impact of job satisfaction on teacher well-being and education quality. *Pedagogical Research* 9 (3), 1-15. Doi: <https://doi.org/10.29333/pr/14437>
11. Avlonitis G. J., Papastathopoulou P. G., Gounaris S. P. (2003). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, 18 (5), 324-342. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-5885.1850324>
12. Bai Z., Liu Ch., Sun H. ir Ding M. (2021). Complex Service Process Optimization Based on Service Touchpoint Association and the Design Structure Matrix. *Complexity*, February 27. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1155/2021/7431369>
13. Baker J. J., Brodie R. J., Fehrer J. A. (2020). Service-dominant logic and market innovation. In E. Bridges and K. Fowler (Eds.), *The Routledge Handbook of Service Research Insight and Ideas* (pp.24-45). Routledge. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/353511478_Service_dominant_logic_and_market_innovation
14. Baniahmadi M., Akhavan P. (2023). Critical Success Factors For High-Performance Virtual Teams; A Literature Review. In *Conference: The 6th National Entrepreneurship*. Teheran. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/373926973_Critical_Success_Factors_For_High-Performance_Virtual_Teams_A_Literature_Review
15. Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1), 99-120. Prieiga per internetą: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
16. Bivainis J., Drejeris R. (2006). Naujų paslaugų diegimo modelio tobulinimas. *Verslas Teorija ir Praktika* 7 (1), 14-21. Doi: 10.3846/btp.2006.02
17. Caiado R. G. G., Caroha D. M., Goulart A. K. (2020). Critic. al success factors-based taxonomy for Lean Public Management: a systematic review, *Thematic Section - Present and Future of Production Engineering*, 30. Doi: <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20200030>
18. Carvalho L., Goodyear P. (2018). Design, learning networks and service innovation. *Design Studies*, 55, 27-53. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.destud.2017.09.003>
- Candia S., Pulgar F., ir Pinheiro F. (2022). Interconnectedness in Education Systems. In T. Yasseri (Ed.), *Handbook of Computational Social Science* (pp. 1-26).UK: Edward Elgar Publishing Ltd. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2203.05624>

19. Chatterjee S., Chaudhuri R., Vrontis D., Thrassou A. (2021). Revisiting the resource-based view (RBV) theory: from cross-functional capabilities perspective in post COVID-19 period. *Journal of Strategic Marketing*, 25 (14). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2023.2182447>
20. Chen L. (2023). Effective Strategies for Attracting and Engaging Target Audiences in Today's Competitive Market. *Journal of Education Humanities and Social Sciences*, 16, 141-147. DOI:10.54097/ehss.v16i.9587
21. Clatworthy S. (2011). Service Innovation Through Touch-points: Development of an Innovation Toolkit for the First Stages of New Service Development. *International Journal of Design*, 5 (2), 15-28. Prieiga per internetą: <https://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/939/343>
22. Comer J. K., Ben-Avie M. (2010). Promoting Community in Early Childhood Programs: A Comparison of Two Programs. *Early Childhood Education Journal*, 38, 87-94. DOI:10.1007/s10643-010-0391-3
23. Davidson Ch. (2009). Transcription: Imperatives for Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8 (2), 35-62. DOI:10.1177/160940690900800206
24. Dhruho A. M. (2025). Integrating the Resource-Based View with Integral Theory: Toward a Holistic Typology of Organizational Resources. *Filosofy of Management*. DOI:10.1007/s40926-025-00340-8
25. Dionysus R., Arifin A. Z. (2020). Strategic Orientation on Performance: The Resource Based View Theory Approach. *Dionysus and Arifin: Strategic Orientation on Performance*, 1, 136-153. DOI: <http://dx.doi.org/10.24912/ja.v24i1.661>
26. Drejeris R. (2008). Naujų paslaugų modeliavimas (daktaro disertacija, Vilniaus Gedimino technikos universitetas)
27. Duraku Z. H., Blakaj V., Likaj E. S., Boci L., Shtylla H. (2022). Professional training improves early education teachers' knowledge, skills, motivation, and self-efficacy. *Frontiers in Education*, 7, 1-11. DOI:10.3389/feduc.2022.980254
28. Edwardsson B., Gustafson A., Roos I. (2005). Service Portraits in Service Research: A Critical Review. *International Journal of Service Industry Management* 16 (1), 107-121. *International Journal of Service Industry Management* 16(1):107-121. Doi: 10.1108/09564230510587177
29. Eklund S. (2024). Narrating the Client: How stories of parental influence impact teacher professionalism. *Journal of Professions and Organization*, 11 (3), 248–261. Doi: <https://doi.org/10.1093/jpo/joae012>
30. Emanuele I. (2019). The Customer Value: A Bibliographical Review. *International Journal of Marketing Studies*, 11 (3), 106-106. DOI:10.5539/ijms.v11n3p106
31. Eriksson O. (2013). The e-service concept as social interaction through the use of IT systems. *Systems, Signs & Actions*, 7 (2), 121-141. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/263056722_The_e-service_concept_as_social_interaction_through_the_use_of_IT_systems
32. Farouk M. Studying Human Robot Interaction and Its Characteristics. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing* 2 (1), 1. Doi: 10.54489/ijcim.v2i1.73
33. Gaižauskaitė I., Valavičienė N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras
34. Giard V., Balin S. (2006). A process oriented approach to the service concepts, *Rsearchgate.net*, October. Doi: 10.1109/ICSSSM.2006.320562.
35. Ghazal T. M., Hasan M. K., Alshurideh M. T., Alzoubi H. M., Ahmad M., Akbar S. S., Akbar S. S., Kurdi B. A., Akour M. A. (2021). IoT for Smart Cities: Machine Learning Approaches in Smart Healthcare A Review. *Future Internet* 2021, 13(8), 218. Doi: <https://doi.org/10.3390/fi13080218>
36. Gitomer D. H., Marshall B. L. (2023). The sizzle and fizzle of teacher evaluation in the United States and the selective use of research evidence. *Frontiers in Education* 8 (23). Doi: <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1221569>
37. Gonda D., Poor P. (2023). Use of Maturity Model to Create an Effective Marketing Mix with a Focus on Educational Facilities. *Sustainability* 2023, 15 (8), 6806. Doi: <https://doi.org/10.3390/su15086806>
38. Gorshein A. (2018). Toward modern educational IT-ecosystems: from learning management systems to digital platforms. *Computer Science*, 28 June. Prieiga per internetą: Doi.org/10.48550/arXiv.1806.11154
39. Hekimoglu Y., Özgen D., Sen C. (2025). A Methodology for Identifying Critical Success Factors and Performance Measurement for Sustainable Schools. *Sustainability*, 17 (10). Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/10/4497>
40. Herlina. (2025). The Role of Teacher-Parent Communication in Enhancing Students' Learning Motivation at Mts Maarif, Limboro, Polewali Mandar. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences (IJHESS)*, 7 (1), 62~65. Doi: <https://doi.org/10.56338/ijhess.v7i1.5785>
41. Hofrichter J. (2019). In-company Project: an integrated communication Plan to increase the usage of the e-floater sharing Service in Lisbon (Master in International Management, ISCTE Business School, Instituto Universitario de Lisboa).

42. Hornyak A. (2025). Teacher motivation and its impact on the quality of education especially in disadvantaged areas: Challenges and opportunities for education policy. *Edelweiss Applied Science and Technology* 9 (6), 1931-1941. Doi: 10.55214/25768484.v9i6.8279
43. ICC/ESOMAR kodeksas (2016). Prieiga per internet: <https://iccwbo.org/wp-content/uploads/sites/3/2016/12/ICC-ESOMAR-International-Code-on-Market-Opinion-Social-Research-and-Data-Analytics.pdf>
44. Yılmaz, K., Celik, M. (2023). The views of teachers and school administrators on effective school. *Jorunal Turkian Education Science*, 21, 260–286. Prieiga per internetą: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2687245>
45. Javornik Š., Mirazchiyski E. K. (2023). Factors Contributing to School Effectiveness: A Systematic Literature Review. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 13 (10). Doi: <https://doi.org/10.3390/ejihpe13100148>
46. Jong J. P. J., Vermeulen A. P. M. (2003). Organizing Successful New Service Development: A Literature Review. *Management Decision*, 41, 1-31. Doi: 10.1108/00251740310491706
47. Kačinskaitė-Urbonienė I. (2024). Šešėlinis švietimas: koncepto analizė. *Pedagogika*, 23 (4), 143-165. DOI:10.15823/p.2024.156.7
48. Kaya A. (2024). The association between transformational leadership and teachers' creativity: professional resilience and job satisfaction as mediators. *Frontiers in Psychology* 30 (15). Doi: 10.3389/fpsyg.2024.1514621
49. Kero C. A., Bogale A. T. (2023). A Systematic Review of Resource-Based View and Dynamic Capabilities of Firms and Future Research Avenues. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18 (10), 3137-3154. DOI:10.18280/ijstdp.181016
50. Khan S., Siraj D., Illyas Z. (2024). Effect of Lesson Planning on Academic Performance: Evidence from the Elementary Level Classroom. *Pakistan Social Sciences Review* 8 (1). Doi: [https://doi.org/10.35484/pssr.2024\(8-I\)1](https://doi.org/10.35484/pssr.2024(8-I)1)
51. Kleinaltenkamp, M., Eggert, A., Kashyap, V., Ulaga, W. (2022). Rethinking customer-perceived value in business markets from an organizational perspective. *Journal of Inter-Organizational Relationships*, 28 (2). DOI:10.1080/26943980.2022.2129545
52. Kodrin L. (2020). Perceived quality management of educational services from the perspective of parents as stakeholders. *Economics. Ecology. Socium*, 4 (1). DOI: 10.31520/2616-7107/2020.4.1-5
53. Krstevska A. B., Bajrami D. (2023). The Role of Strategic Planning in Ensuring the Success of Education. *SEEU Rewiev* 18 (1). Prieiga per internetą: <https://reference-global.com/article/10.2478/seeur-2023-0050>
54. Kurdi B. A., Alhshurideh M. T., Hamadneh S., Alshurideh H. (2022). Critical success factors to improve the performance of service operations. *International Journal of Theory of Organization and Practice (IJTOP)*, 1 (1), 18-38. DOI:10.54489/ijtop.v1i1.144
55. Kvale S. (2011). For the most optimal reading experience we recommend using our website. London: SAGE Publications. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4135/9781849208963>
56. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. 2011 kovo 17 d. Nr. XI-1281. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105>
57. Lin Y. Ch., Premo E., Pilarz A. R. (2024). Family Engagement Practices in a Public Pre-Kindergarten Program: Variation by Program, Classroom, and Staff Characteristics. *Journal of Research in Childhood Education*, 39 (3). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/02568543.2024.2376094>
58. Liukinevičienė L., Paulauskienė V. (2019). Nauji viešųjų paslaugų teikimo būdai ir kanalai ikimokyklinio ugdymo įstaigose. *Socialiniai tyrimai*, 42 (17), p. 50-66. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1022610>
59. Lusch R. F., Vargo S. L. ir O'Brien M. (2007). Competing Through Service: Insights From Service-Dominant Logic. *Journal of Retailing* 83, (1), 5-18. Doi: 10.1016/j.jretai.2006.10.002
60. Lusch L., Vargo S. L. (2014). *Service Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press. DOI:10.1017/CBO9781139043120
61. Maragh D. (2024). A Systematic Literature Review of the Impact of Extracurricular Entrepreneurship Education. *Entrepreneurschip Education and Pedagogy*, 8 (2). DOI:10.1177/25151274241247829
62. Martišauskienė V., Trakšėlys K. (2017). Švietimo paslaugų kokybės valdymo vertinimas. *Tėvų požiūris, Tiltai*, 2, 103-118. Doi.org/10.15181/tbb.v77i2.1606
63. Masonbrink A. R. Hurley., E. (2020). Advocating for Children During the COVID-19 School Closures. *Pediatrics Perspectives*, 146 (3). Prieiga per internetą: Doi: <https://doi.org/10.1542/peds.2020-1440>
64. Mason M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung* 11(3). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/47408617_Sample_Size_and_Saturation_in_PhD_Studies_Using_Qualitative_Interviews

65. Mehrfar A., Zolfaghari Z., Bordbar A., Mohabbat Z. (2024). Influencing Factors on the Success of Mobile Learning: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Investigación y Educación en Enfermería* 42 (3). Doi: 10.17533/udea.iee.v42n3e09
66. McChesney K., Cross J. (2023). How school culture affects teachers' classroom implementation of learning from professional development. *Learning Environments Research* 26 (3), 1-17. Doi: 10.1007/s10984-023-09454-0
67. Mehmood T., Alzoubi H. M., Alshurideh M., Al-Gasaymeh A., Ahmed G. (2019). Schumpeterian entrepreneurship theory: Evolution and relevance, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25 (4), 1-10. Doi: [https://doi.org/10.35484/pssr.2024\(8-I\)15](https://doi.org/10.35484/pssr.2024(8-I)15)
68. Min W., Yu Z. (2023). A Systematic Review of Critical Success Factors in Blended Learning. *Education Science*, 13 (5), 469. Doi: <https://doi.org/10.3390/educsci13050469>
69. Mobarhantalab S. S. (2022). Clarifying the concept of service in service science. In *The 11th International Conference on Management, World Trade, Economics, Finance and Social Science*. Dubai. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/369529140_Clarifying_the_concept_of_service_in_service_science
70. Morelli N., Götzén de A., Simeone L. (2020). An Approach to Service Design. *Service Design Capabilities*, August 28, 9-16. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-56282-3_2?utm_source
71. Nagano, H. (2020). The growth of knowledge through the resource-based view. *Management Decision*, 58 (1), 98–111. Doi: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0798>
72. Neilsen-Hewett S., Rosnay de M., Singleton J., Stouse-Lee K. (2023). Supporting service integration through early childhood education: challenges and opportunities in regional contexts. *Special Education Needs*, 14 (8). Prieiga per internetą: <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2023.1220658/full>
73. Ng, Irene C L & Jeannie Forbes (2008). Education as Service: The Understanding of University Experience through the Service Logic, *Journal of Marketing of Higher Education*, forthcoming, 1-26.
74. Nguyen, T. T., Cao, T. Q., Phung, H. T. T. et al. (2023). Parents as Customers: The Influence of School Reputation on Satisfaction, Feedback, and Loyalty of Vietnamese Secondary Students' Parents. *Corporate Reputation Review* 26, 167-178. Doi: <https://doi.org/10.1057/s41299-022-00144-w>
89. Nicholson A. (2021). Customer value theory and dispute resolution strategy. *European Journal of Legal Education*, 2 (1), 99-127. Prieiga per internetą: <https://eprints.whiterose.ac.uk/id/eprint/186899/1/24-Article%20Text-102-3-10-20210723.pdf>
75. Novelskaitė A. (2012). *Socialinio tyrimo terminija: tyrimo strategija, tyrimo dizainas, tyrimo procesas*. Vilnius: Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas. Prieiga per internetą: https://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/filosofu/socialinio_tyrimo_terminija.pdf
76. Nurman A., Harapan E., Kesumawati N. (2021). Education service marketing management. *Journal of Educational and Learning Studies*, 4 (1), 37-40. Prieiga per internetą: <https://jurnal.globleconedu.org/index.php/jels/article/view/141/pdf>
77. Oktaviani L., Fernando Y., Romadhoni Y., Noviana N. (2021). Developing a web-based application for school counselling and guidance during COVID-19 Pandemic. *Journal of Community Service and Empowerment*, 2 (31), 110-117. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.22219/jcse.v2i3.17630>
78. Ortan F., Simut D., Simut R. (2021). Self-Efficacy, Job Satisfaction and Teacher Well-Being in the K-12 Educational System. *International Journal Environment Responsibility and Public Health* 3 (18), 12763. Doi: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8656960/?utm_source
79. Ouwehand K. H. R., Xu K. M., Meeuwisse M., Severiens S. E., Wijnia L. (2022). Impact of School Population Composition, Workload, and Teachers Utility Values on Teaching Quality: Insights From the Dutch TALIS-2018 Data. *Educational Psychology* 7. doi: <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.815795>
80. Palla E., Serdaris P., Antoniadis I., Spinthiropoulos K. (2025). The Beneficial Relationship Between Marketing Services and Schools. *Administration Science*, 15 (3), 78. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/admsci15030078>
81. Parida V., Sjödin D., Reim W. (2019). Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *Sustainability* 11 (2), 391. Doi: 10.3390/su11020391
82. Pettinga D. M., Azure A., Batteman D. F. (2015). Applying Marketing in the Public School Setting. *Spring* 11 (1), 17-22. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1139329.pdf>
83. Piccolo, R., Chaudhuri, R., Vrontis, D. (2021). Enterprise social network for knowledge sharing in MNCs: Examining the role of knowledge contributors and knowledge seekers for cross-country collaboration. *Journal of International Management*, 27 (1), 100827. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.int.man.2021.100827>
84. Robertson S. L. (2019). Making education markets through global trade agreements. *Globalisation, Societies and Education*, 15 (3). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14767724.2017.1345408>

85. Rubalcaba L. (2022). Understanding Innovation in Education: A Service Co-Production Perspective. *Economies* 10 (5). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/economies10050096>
86. Rupšienė L. (2007). *Kokybiinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
87. Salazar L. A. L. (2017). View of The Resource-Based View and The Concept of Value: The Role of Emergence in Value Creation. *Mercados y Negocios*, 35, 27-46. Prieiga per internetą: <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864085002/html/>
88. Santoso I., Benardi B. (2022). The Influence of Service Marketing Mix on Decisions on Selection of Educational Services by Guardians of Vocational High School (SMK) Students in Tangerang. *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran* 9 (2), 737-754. <https://ojs.unm.ac.id/administrare/article/view/42946/20059>
89. Sashi C. M., Brynildsen G., Bilgihan A. Social media, customer engagement and advocacy. (2019). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (3), 1247-1272. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0108>
90. Sanchez-V. V., Gutierrez-Esteban P. (2023). Challenges and enablers in the advancement of educational innovation. The forces at work in the transformation of education. *Teaching and Teacher Education*, 135. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104359>
91. Schallehn H., Seuring S., Strähle J., Freise F. (2019). Customer experience creation for after-use products: A product-service systems-based review. *Journal of Cleaner Production*, 2010 (10), 929-944. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.292>
92. Seikkula-Leino J., Ruskovaara E., Pihkala T., Rodriguez I. D., Delfino J. (2019). Developing entrepreneurship education in Europe: teachers commitment to entrepreneurship education in the UK, Finland and Spain. In *The Role and Impact of Entrepreneurship Education* (pp.130-145), Doi: 10.4337/9781786438232.00014
93. Snyder H., Witell L., Gustafsson A. (2020). Service Innovation: A New Conceptualization and Path Forward. *Journal of Service Research* 23 (2). Doi: 10.1177/1094670520908929
94. Skačkauskienė I., Radzevičienė A., Švogžlys P. (2018). Conceptual new service development model. *10th International Scientific Conference „Business and Management [elektroninis išteklius]*, May 3–4, 1-10. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas
95. Stojanovic A. J. (2019). Introduction of the concept of »service learning« in higher education institutions in montenegro -practice and challenges. DOI:10.3935/ljsr.v26i2.296
96. Šalamun A. M. (2020). A Collaboration of School and Kindergarten with the Environment. *Management, Knowledge and Learning International Conference 2020 Technology, Innovation and Industrial Management*, May 20-22, 161-168. Prieiga per internetą: <https://toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-26-0/37.pdf>
97. Tadjewski M., Jones D. G. B. (2020). From goods-dominant logic to service-dominant logic? Service, service capitalism and service socialism. *Marketing Theory*, 21 (1). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/1470593120966768>
98. Thomas D. R. (2003). A general inductive approach for qualitative data analysis. Prieiga per internetą: <https://frankumstein.com/PDF/Psychology/Inductive%20Content%20Analysis.pdf>
99. Toytari P., Rajala P., Nilsson-Ollandt L., Keranen J. (2017). A Value Proposition Development Framework For Industrial Service. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*: [elektroninis išteklius], 1613-1622. Hawaii: Hilton Waikoloa Vilage. Prieiga per internetą: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1217&context=hicss-50>
100. Toledo J. P. C., Cordero D. A. (2024). Exploring the essential factors in the implementation of early childhood education and care programs for children's health. *Journal Public Health*, 46 (3). Prieiga per internetą: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38264937/>
101. Tungdamnarnsawad, S., P. Phongsuwan, J. Jittatham, Chaleysub S. Service Marketing Strategies of Private Schools in Bangkok, *Mahachula Academic Journal*, 9 (1). Prieiga per internetą: <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JMA/article/view/257099>
102. Ugwu C. N., Eze V. H. U. (2023). Qualitative Research. *IDOSR Journal of computer and applied sciences* 8(1), 20-35. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/367221023_Qualitative_Research
103. Warren L. (2021). The Importance of Teacher Leadership Skills in the Classroom. *Education Journal* 10 (1), 8. Doi: 10.11648/j.edu.20211001.12
104. Wirtz J., Lovelock Ch. (2022). Service Marketing Communications. In J. Wirtz, Ch. Lovelock. *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (pp.210-256). DOI:10.1142/9781944659806_0007

105. Widaryati B., Bafadal I., Wiyono B. B. (2020). Cooperation of Schools with Business World and Industries in Vocational High School. In The 4th ICSSSED, International Conference of Social Science and Education (p.95-102), ed. B. Widaryati, I. Bafadal, B. B. Wiyono. UK: Sciendo. DOI:10.2478/9788366675186-012
106. Williams J.J., Ramaprasad A. (1996). A taxonomy of critical success factors. *European Journal of Information Systems*, 5 (4). Doi: 10.1057/ejis.1996.30
107. Wittel L., Carmen C., Shams P. (2025). Managing Service Toward Better Customer Experiences: Digitalization, Service Infusion, and Service Innovation. *Service Innovation and Management*, 29 January, 1-13. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-76560-5_1
108. Wittel L., Snyder H., Gustafsson A., Fombelle F. W. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research* 69 (8), 1-10. Doi: 10.1016/j.jbusres.2015.12.055
109. Zenelaj B. (2022). Service Dominant Logic as A New Emerging Mindset In Marketing And Brand Management. *European Journal of Economics and Business Studies*, 8 (2), 10-32. Prieiga per internetą: <https://econpapers.repec.org/article/eurejesjr/336.htm>